Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppatieteellinen tiedekunta

A380A0150 KANDIDAATINTUTKIELMA

Katrina Lintukangas

Strateginen kuljetuspalveluiden hankinta lääkeyrityksessä

Matias Glöersen KTK 4

4.1.2014

0372427 Matias Glöersen KTK4

Sisällysluettelo

Kuvaluettelo 1

1. Johdanto 1

1.1 Tutkimusongelma 1

1.2 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät 3

1.3 Kirjallisuuskatsaus 4

1.4 Käsitteiden määrittely 5

2. Toimittajien valinta palveluiden hankinnassa 7

2.1 Hankintatoimen kehittyminen ja asema strategisena tekijänä 7

2.2 Palveluiden hankinta 8

2.3 Palveluntarjoajien arviointi osa-alueittain 11

2.4 Palveluntarjoajan valitseminen 13

2.5 Palveluntarjoajien arviointimallit ja työkalut 14

2.6 Kuljetuspalveluiden hankinta 18

2.6.1 3PL/ Third party logistics ja LSP/ Logistic service provider 19

2.6.2 Kuljetuspalveluiden hankinnan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä 20

3. Kuljetuspalveluiden hankinta lääkevientiyrityksessä 23

3.2 Lääkeviennin erityispiirteitä 23

3.3 Hankintaprosessin vaiheet ja toimittajajoukon määrittely 24

3.4 Valintaan vaikuttavat kriteerit ja toimittajien vertailu 26

3.5 Hankintastrategia lääkekuljetuksiin 28

3.6 DCA-mallin toteutuminen yrityksessä 30

4. Yhteenveto ja johtopäätökset 32

Lähteet 36

Liitteet 40

Kuvaluettelo

Kuva 1 Tutkimusasetelma.....2

Kuva 2 Teoreettinen viitekehys.....3

Kuva 3 Jatkettu ostoprosessi (Extended purchasing process)(Van Weele 2005, 29).....11

Kuva 4 DCA-mallin tulokset 31

1. Johdanto

Maailman muuttuessa jatkuvasti yhtenäisempään suuntaan on monelle yritykselle auennut uusia markkina-alueilta, joita ennen pidettiin maantieteellisesti tai poliittisesti mahdottomina. Maailmanlaajuinen kilpailu pakottaa yritykset keskittymään ainoastaan ydinosaamisiinsa. Tällöin yritykset joutuvat enenevässä määrin ostamaan ennen itse tuottamiaan toimitusketjun osia tai siihen liittyviä palveluita (Lasch & Janker, 2005, 409; Sink & al. 1996, 38)

Kuljetusetäisyyksien yhä kasvaessa, aikakautena jolloin logistiset tehtävät on ulkoistettu, yrityksien on ollut pakko sopeutua tai hävitä. Elinehdoksi on muodostunut oikea-aikaisen, nopean ja kustannustehokkaan kuljetuspalvelun hankinta.(Andersson & Norrman 2002, 5). Logistiikkayritykset tarjoavat erilaisia palveluita, joiden edunmukaisuus riippuu pitkälti teollisuudenalasta, tuotteista ja yrityksestä, joka palveluita hankkii. (Potter, 2003, 67)

Lääketeollisuus on toimiala, jossa tavoitellaan maksimaalista voittoa. Täydellisen voitontavoittelun tiellä on kuitenkin terveydenhuollon suuri vastuullisuus niin yksityisille kuluttajille kuin heidän edustajilleenkin. Myös kilpailu on alalla kovaa, ja useimmiten kilpailuetu saavutetaankin tehokkaalla asiakas ja markkina-alue segmentoinnilla. Tähän vaaditaan kuitenkin tehokas ja toimiva strategia, sekä tehokas järjestely yrityksen sisällä. Globaalissa lääketeollisuudessa, jossa tuoteskaala on verrattain yksi laajimmista, on myös haaste löytää toimivimmat yhteistyökumppanit (D. D. Miller, 2003, 114). Hankintapäätöksiä ei enää nykypäivänä perustella ainoastaan palvelun hinnalla, vaan yrityksissä pyritään järjestelyihin siten, että resurssien, rutiinien ja kyvykkyyksien avulla saadaan optimoitua kuljetuspalveluiden hankinta.(Andersson & Norrman 2002, 3) Ne valintakriteerit, joita kuljetusyrityksiä käytetään, määräytyvät hankintoja ohjaavien kriteerien perusteella.

1.1 Tutkimusongelma

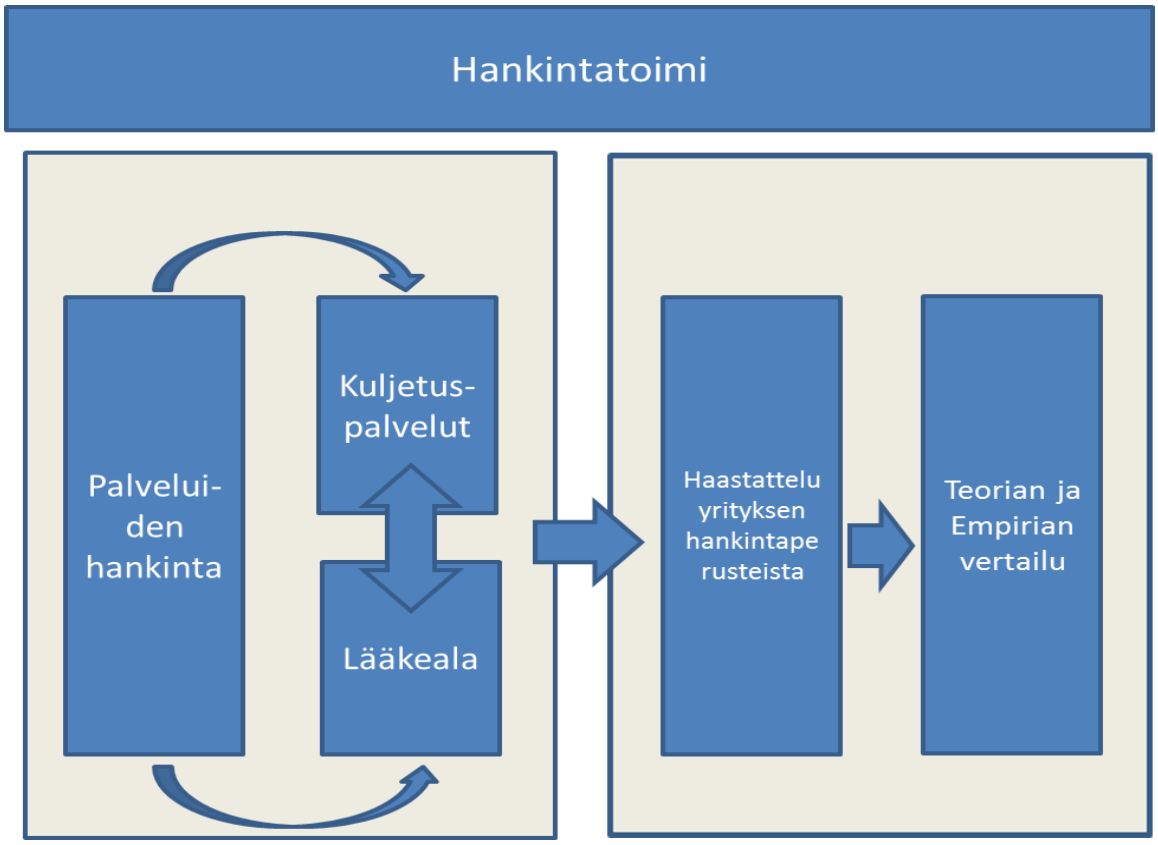
Tässä kandidaatin työssä on tarkoitus selvittää teorioita ja kriteerejä palveluiden hankinnan takana ja kiinnittää erityishuomiota kuljetuspalveluiden hankintakriteereihin ja vaikuttaviin tekijöihin lääkeviennissä. Teoriaosuuden tarkoitus on antaa lukijalle perustietoa hankintaan liittyvistä teorioista ja alustaa täten empiriaosuutta, jossa

päähuomio keskittyy lääkealaan liittyviin erityiskysymyksiin. Tutkimuksen pääongelma onkin selvittää millaista kuljetuspalveluiden hankinta on lääkealalla, ja ala-ongelmana mitä palveluiden hankinta on ja miten se eroaa materiaalihankinnoista?

Tutkimuksen tavoitteena on käsitellä aihetta kirjallisuutta hyödyntäen. Kohdeyritys toimii lääkealalla, joten tavoitteena on kiinnittää huomiota alan erityiskysymyksiin. Tutkimusasetelma on kolmijakoinen. Asetelman kolme jalkaa muodostuvat lähdekirjallisuudesta, kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja tutkimuskysymyksiin vastaamisesta.

Kuva 1 Tutkimusasetelma

Tässä kandidaatin työssä lähdetään liikkeelle yleisistä hankintoihin liittyvistä teorioista, tarkentaen niitä palveluhankintojen mallien kautta kohti kuljetuspalveluiden hankintoja. Sen jälkeen käydään läpi lääkealan erityispiirteitä hankinnoissa. Empiriaosuutta varten on haastateltu Orion Pharman logistiikkajohtajaa, jonka vastuualueeseen kuuluvat kuljetuspalveluiden hankinta, hallinta ja sopimusneuvottelut. Lopuksi käydään läpi saatua empiiristä aineistoa ja verrataan sitä teoriaan.



Kuva 2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on kuvata ja jäsennellä työn aihepiirejä liittäen ne hankintatoimen laajempaan kokonaisuuteen. Palveluiden hankinnan teoriapohjaan on sitten pyritty linkittämään aiheen muut teoreettiset osa-alueet: kuljetuspalvelut ja lääkeala. Kuljetuspalveluja on mietitty siis lääketeollisuuden kannalta. Teoriapohjan luomisen jälkeen on tehty kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa on pyritty selvittämään teorioiden merkitystä käytännössä. Haastattelu suoritettiin suomalaisessa lääkeyrityksessä. Saatuja vastauksia on sitten verrattu aikaisempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan.

1.2 Rajaukset ja tutkimusmenetelmät

Tutkielman ensimmäisissä kappaleissa käsitellään palveluhankintoja. Työn edetessä keskitytään kuljetuspalveluiden hankintaan ja lääkealan erityiskysymyksiin. Palveluhankintojen ja materiaalihankintojen eroavuutta, niitä käsittelevän teorian osalta, pyritään käymään läpi. Palveluhankintoja käsitellään kuitenkin ainoastaan yleistettävimmän teoriansa osalta ja tarkemmasta käsittelystä on rajattu pois palvelutasosopimukset ja sen saamat erilaiset ulottuvuudet. Lääkeyrityksen toimintaa

käsitellään globaalissa mittakaavassa. Työn empiriaosuudessa käsiteltävä kuljetuspalveluiden hankinta keskittyy lääkkeiden vientiin. Lääkeyrityksen kilpailuttamat yritykset hoitavat siis ainoastaan Suomesta ulkomaille lähteviä kuljetuksia. Kirjallisuudessa mainittuja oikean toimittajan valintaan johtavia prosesseja ja käytettyä strategiaa pyritään lopuksi vertailemaan lääkeyrityksen käyttämiin metodeihin. Työ on rajattu siis vain haastatellun lääkeyrityksen toimintaan, eikä mukaan ole otettu muita alan toimijoita.

Tutkimusongelmien selvittämiseksi käytetään laadullista tutkimusta, jossa pyritään löytämään vahvistusta teorialle sekä uusille havainnoille. Tiedonkeruumenetelmänä aineistolle käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelun viimeinen kysymys oli kuitenkin strukturoitu antamaan selkeämmän vertailupohjan Anderson & al (2011) tutkimukselle. Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin ilman vastausvaihtoehtoja. Strukturoitu kysymys puolestaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot haastateltavalle. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. (Eskola & Suonranta 1998: 86)

Haastattelun teemat ja kysymykset on valittu etukäteen, mutta niiden muoto muuttuu haastattelun edetessä vastaamaan paremmin tilannetta ja haastateltavan aiempia vastauksia. Haastattelun muoto on avoin eikä vastausten pituutta tai myöhempiä lisäyksiä rajoiteta. Haastatteluaineisto muokataan lopuksi kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen sen vertaaminen teoriapohjaan selkeytyy. Tutkielmassa aineistoa kerätään myös kirjallisista lähteistä. Lähteinä käytään niin kirjoja kuin tieteellisiä artikkeleitakin. Eri tutkijoiden kirjoittamat tieteelliset artikkelit luovat kattavan monitahoisen näkökulman työlle.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Palveluhankintojen ja materiaalihankintojen eroavaisuuksia on selvitetty paljon. Esimerkiksi Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008), Andersson & Norrman (2002) ja Van der Valk & Rozemeijer (2009) ovat pyrkineet avaamaan omia näkökulmiaan palveluhankintoihin. Palveluidentarjoajien arviointiin ovat puolestaan pureutuneet Axelsson & Wynstra (2002) ja Monczka & al. (2005). Tutkimuksissa pyritään selvittämään palveluhankinnan prosessin vaiheita hankkivan yrityksen näkökulmasta. Vaikka nämä tutkimukset eivät olleetkaan kaikkein tuoreimpia, edustivat ne silti hyvin palveluhankintojen nykytilaa.

Kuljetuspalveluita on niiden tarpeellisuuden ja tärkeyden takia tutkittu myös paljon. Holter & al. (2008), Andersson & Norrman(2002), Sink & al. (1996) ovat erityisesti tutkineet kuljetuspalveluiden hankintaa ostavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksissa on paneuduttu niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisestikin vaikuttaviin tekijöihin, joilla molemmilla todettiin olevan suuri vaikutus kuljetuspalveluhankinnan onnistuneeseen toteutukseen. Andersson & al. (2011) ovat luoneet käyttäytymistieteeseen pohjautuvasta DCA-mallista oman työkalunsa, jolla he ovat tutkineet, mitkä tekijät ovat ostajien mielestä kuljetuspalveluyritysten parhaita attribuutteja. Tutkimus antaa kokoavan kuvan kuljetuspalveluiden hankinnasta ja sen parissa toimivien ammattilaisten tarpeista ja mielipiteistä.

Lääkealaan keskittyvästä kuljetuspalveluiden hankinnasta ei ole kirjoitettu yhtä paljon. Kuljetuspalveluista tehdyt tutkimukset mainitsivat lääketeollisuuden yhtenä sovelluskohteena, mutta ainoastaan alaan keskittyviä tutkimuksia ei ollut tarjolla. Tämän tutkielman merkittävyys tulee esille juuri sen keskittymisessä vain yhden teollisuuden alan näkökulmaan. Tutkimusta on kuitenkin vaikeaa yleistää muihin lääkealan yrityksiin, koska sen havainnot perustuvat ainoastaan yhteen toimijaan.

1.4 Käsitteiden määrittely

3PL / Third-party logistics

Suomeksi 3-kanta- tai monikantalogistiikka, jossa kuljetus- ja huolintaliikkeet toimivat kolmikannassa tarjoten kuljetusasiakkailleen kolmannen osapuolen toteuttamia palveluja. (Hörkkö & al. 2005, 51)

AHP/ Analytic hierarchy process

AHP on matemaattisesti strukturoitu työkalu, joka on suunniteltu auttamaan monimutkaisessa päätöksenteossa. Se perustuu selkeään ja johdonmukaiseen rakenteeseen, jonka pohjalta ongelmakohdat ja niiden osaelementit voidaan identifioida ja muuttaa kvantitatiivisiksi. (Hui-shan Li & al. 2013,1462)

DCA / Discrete choice analysis

Yleistävä teoreettinen malli käyttäytymistieteeseen, joka mittaa eri vaihtoehtojen haluttavuutta suhteessa toiseen. (Andersson & al. 2011, 100)

Fuzzy-analyysi

Fuzzy-analyysi on matemaattinen yhtälö, jonka tarkoitus on auttaa ongelmallisessa toimittajien valinnassa. (Govindan & Murugesan 2011, 151)

Logistiikka

Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalveluiden, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.(Karrus, 1998, 13)

LSP / Logistic Service Provider

Logistiikka- ja kuljetuspalveluiden tarjoaja. Ei yleensä sisällä vakituista sopimusta, toisin kuin 3PL. (Holter & al. 2008, 21)

Palvelu

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuotovaikutuksessa. (Grönroos 2001, 79)

Palvelutasosopimus/ (SLA, Service level agreements)

Suorituskykyyn pohjautuva sopimus, jonka avulla pyritään saamaan selkeä, molemminpuolinen ymmärrys siitä, mitä palvelun tarjoajalta odotetaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2009, 395)

Toimittajien valinta

Toimittajien valinta on prosessi, jossa toimittajia tarkastellaan, arvioidaan ja valitaan osaksi hankkivan yrityksen toimitusketjua. (Sanayei & al. 2008, 731)

Vienti

Perinteinen vienti voidaan määritellä tapahtumaksi, jossa tavaran tai palvelun valmistaja myy tuotteet suoraan ulkomaisille asiakkaille tai käyttää apunaan välikätenä toimivaa yritystä.(Pehkonen & Söderström, 1987, 51)

2. Toimittajien valinta palveluiden hankinnassa

2.1 Hankintatoimen kehittyminen ja asema strategisena tekijänä

Ostamista tai vaihtamista voidaan pitää sivistyksen ensimmäisenä askeleena. Ryöstämisen sijaan tavarasta tarjottiin vastineeksi jotain, josta oltiin valmiita itse luopumaan. Vielä teollisen vallankumouksen aikana ammattimaista osto-organisaatiota ei tarvittu, koska toimittajien määrä oli vähäistä ja kukin oli usein erikoistunut vain yksittäisten raaka-aineiden jalostukseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 31–6)

1800-luvun alussa merkkejä ensimmäisistä ostoihin keskittyneestä ajattelusta alkoi ilmaantua. Ensimmäisiä huomioita oli, että tehokkaalla ostamisella pystyttiin merkittävästi vaikuttamaan valmistettavan tavaran kustannuksiin. Ensimmäistä kertaa hankinnassa pyrittiin näkemään paikallisten/lähimpien toimittajien ohi ja etsimään toimittajia, joilla oli suhteellinen etu tuottamisessa. Näitäkin periaarteita ohjasi vielä vahvasti hinta, eikä muita kriteerejä tuottajalle osattu vielä tehokkaasti hyödyntää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2009, 31–6) Viimeisen 15 vuoden aikana hankintojen johtaminen on kuitenkin edennyt enemmän kuin sitä edeltäneen 150 vuoden aikana. (Monczka & al. 2005, 207)

Hankinnoissa on jo edetty tasolle, jossa kokonaiskustannusajattelu ymmärretään pienten osien summana. Voittoa voidaan parantaa myös tuotantoketjua tehostamalla ja pelkästään hankintaan keskittyneitä strategioita suunnitellaan jatkuvasti. (Kilcarr, 2013, 24). Uuden vuosituhannen mukanaan tuoma maailmanluokan kilpailu on pakottanut yritykset jatkuvaan painesseen löytää kustannussäästöjä, jotta alempia hintoja saadaan tarjottua asiakkaalle. (Monczka & al. 2005, 4) Nykypäivänä ei ostamista enää suoriteta ainoastaan kun varastot ovat loppumaisillaan, vaan siitä on kehittynyt yrityksille tärkeä strateginen työkalu. Pitkäkestoinen suunnittelu ja tarkka toimittajien valintatyö ovat niitä tekijöitä jotka tekevät hankinnoista strategisia. (Sollish & Semanik, 2011, 1)

Sollish & Semanik (2011) määrittelevät myös strategisia hankintoja seuraavasti:

”Se on koko organisaation tasoista ostamista ja toimittajien hallintaa, jolla pyritään paikantamaan, kehittämään, hyväksymään ja valitsemaan toimittajia, jotka tuottavat maksimaalisen arvolisän yrityksen tuotteisiin tai palveluihin.” (Sollish & Semanik, 2011, 1)

Globaaliksi hankinnat tekee mahdollisuus hankkia ja valita toimittaja maan rajojen ulkopuolelta. Strategiseen hankintaan pystytään usein yhdistämään sopimus tai virallinen lausunto valitun toimittajan pätevyydestä. Sen sijaan strategiseen hankintaan ei lasketa päivittäisiä rutiininomaisia ostopäätöksiä, joita hankintaprosessiin kuuluu. (Sollish & Semanik, 2011, 1-2)

Ymmärtääkseen hankintojen maailmaa, monimuotoisuutta, sekä sen, ettei kaikkea kattavaa tai universaalia teoriaa ole, on tiedostettava, että jokaiselle hankintatarpeelle on omia teorioita ja toimintamalleja. Raaka-aineet ovat tuotantoprosessiin tarvittavia valmistusaineita, joiden hankinta tapahtuu suoraan alkutuotannosta, raaka-ainepörsseistä tai prosessiteollisuudesta. Tuotannon tarveaineet, puolivalmisteet, komponentit, valmistuotteet/kauppa ja välitystavarat, investointihankinnat ja pääomahyödykkeet, sekä kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet ja palvelut ovat kaikki yritysten hankittavissa olevia hankintatoimenpiteiltään erilaisia osa-alueita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 35, 135–6) Monimuotoisuus on siis huomattavaa.

2.2 Palveluiden hankinta

Perinteisesti ostamisen periaatteet ja toimintamallit mielletään ensimmäisenä konkreettisten tavaroiden hankintaan. Akateeminen tutkimus on myös painottunut selvästi tavaroiden hankintaan. Palveluiden osuus hankinnoista kasvaa kuitenkin jatkuvasti rakennemuutoksen seurauksena, ja määritelmissä onkin jo otettu huomioon uskomus, että kaikki yhteiskunnallinen ja yritysmaailmallinen toiminta on palvelua asiakkaalle. Useasti palvelut liittyvät suoraan tavaran ostamiseen eli ovat sitä tukevia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 389)

Palveluiden luokittelulle on olemassa erilaisia tapoja. Palvelut voidaan jakaa esimerkiksi kuluttajapalveluihin ja tuotannollisiin palveluihin. Luokittelua voidaan myös lähestyä tekniikkaa korostavista tai inhimillisistä näkökulmista. Yleisin luokittelutapa on kuitenkin luokittelu toiminnalliseen ympäristöön, kuten tämän työn kannalta oleelliseen kuljetus- ja jakelupalveluun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 393)

Kuitenkin ja ennen kaikkea on tärkeää määritellä, mitä palvelu on. Yksinkertaisimmillaan palvelu ratkaisee ongelman, joka on itsestään selvä, kuten miten saada tuote kuljetettua paikasta a paikkaan b. Grönroos (2001) määrittelee palvelua kirjassaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi seuraavasti:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivät asioista.

2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.

3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos, 2001, 81)

Palvelua voidaan myös kuvata asiakkaalle arvoa tuottavana suorituksena. Suorituksen on kuitenkin oltava asiakkaan päivittäisen prosessin tukena, se ei ole eriteltävissä asiakkaan prosesseista, eikä sitä voida poistaa ilman asiakkaan toimintakokonaisuuden kärsimistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2009, 389) Tavaran konkreettisuus ja mittojen sekä ulottuvuuksien määrittely tekee siitä huomattavasti helpomman kaupankohteen. Sen sijaan palvelut eivät ole käsin kosketeltavia, eikä niitä voi varastoida, mutta ne ovat heterogeenisiä ja usein erottamattomia kulutustuotteesta. Palvelua on siitä johtuen paljon vaikeampaa määritellä ja mittojen sijasta määrittelyssä käytetään usein palvelutasosopimuksia. (Andersson & Norrman 2002, 4)

Palvelutasosopimus on sopimus, joka on luotu antamaan konkreettisuutta palveluiden määrittelemiselle. Palvelun laajuutta ja rajoja on vaikea määritellä, siksi molemminpuoliseen ymmärrykseen on laadittava tarkat spesifikaatiot siitä, mitä palvelun tuottajalta voidaan odottaa. Tämä tarkoittaa käytännössä erilaisista kvantitatiivisista mittareista sopimista. Mittarien arvoilla voidaan kuvastaa saadun palvelun suorituskykyä tai lopputulosta. Maksettu palkkio on usein täysimittainen, mikäli sovitut ehdot täyttyvät. Palvelusopimuksessa on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät sopimuksen ehdot samalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2009, 395-6) Muita palveluille ominaisia tekijöitä ovat se, että palvelun laatu ja lopputulos riippuvat lähes täysin suorittavan tahon ammattitaidosta. Vaikka Van der Valk ja Rozemeijer (2009: 5) jaksavatkin muistuttaa, ettei ostajan panosta palveluntarjoajan perehdytyksessä yrityksen toimintaan voi korvata millään.

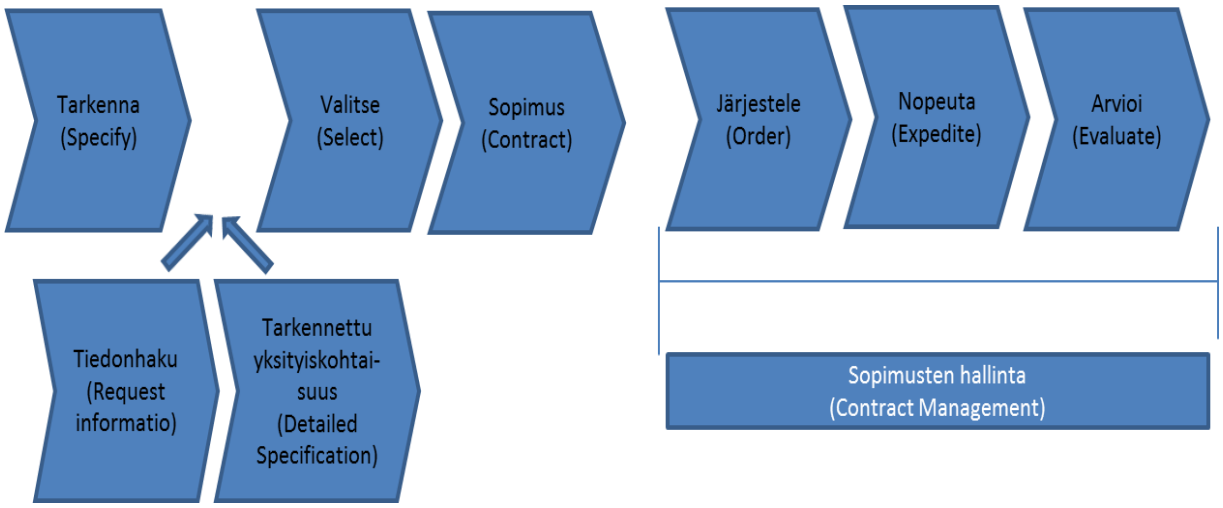
Kuten aikaisemminkin todettiin, on palveluiden hyviä ja huonoja tekijöitä vaikea arvioida etukäteen ja usein se on haasteellista myös jälkeenpäin. Tästä syystä palveluntarjoajan valinta on erittäin monimutkainen päätös. Hyvän ja huonon palvelun ero voi muodostua kalliiksi, sillä virheellistä palvelua on jälkeenpäin lähes mahdotonta korjata. Palvelun arvoa on myös erittäin vaikea yrittää numerollistaan, siksi myös kohtuullisen hinnan muodostus

on hankalaa. (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 5) Tästä syystä palveluiden tarjoajilta edellytetään tiettyä kokemusta tai ammattitutkintoa, joilla kelvollista lopputulosta pyritään takaamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2009, 391)

Akateemisella tasolla palveluiden hankintaa pidetään haasteellisempana kuin tavaroiden ostamista. Kuitenkin yritysmaailmassa se on usein jätetty kokemattomimpien ostajien kontolle, sillä sen koetaan olevan vain tuotantoa avustavassa roolissa. Kuitenkin monet tutkijat suosittelisivat täyskäännöstä tällä saralla, sillä tasovaatimusten kuvaamisen lisäksi kokonaiskustannusten laskeminen ja palvelun tarjoajien valintakin on moniulotteisempaa kuin materiaalihankinnoissa. Palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuudesta johtuen, muodostuu ostajalle usein kaksijakoinen rooli, sekä palvelun kuluttajana, että palvelun aputuottajana. Tällä tarkoitetaan sitä, että myös tuotteen ostajalle jää osa tuottamisen vastuista, sillä palvelut nojaavat vahvasti inhimillisiin ominaisuuksiin, kuten tiedonjakoon ja tietotaitoon. Näiden tekijöiden vaihteleva luonne tekeekin usein tasaisen palvelulaadun saavuttamisesta vaikeaa. (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 4)

Yksikertaisimmillaan palveluiden hankintaprosessi on Van Weelen (2005) kuusiaskelisessa mallissa, joka lähtee liikkeelle halutuista tekijöistä ja niiden yksityiskohtien määrittelystä ja etenee valintapäätöksen kautta sopimuksen tekoon. Vaiheet neljä, viisi ja kuusi ovat sopimuksen hallintaa ja palveluntarjoajan analysointia jälkikäteen. (Van Weele 2005, 29) Tämän työn kannalta merkityksellisimpiä ovat ensimmäiset kolme vaihetta, sekä viimeinen, seitsemäs, vaihe (kuva 3).

Aikaisemmassa mallissa nähtiin kuitenkin muutamia ongelmia ja sitä laajennettiin kattamaan paremmin itse valintaprosessi. Kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen Van der Valk & Rozemeijer (2009) lisäsivät vaiheet, joilla he uskoivat saavansa parannettua oikean tuottajan valintaa. He lisäsivät heti yrityksen omien tarpeiden määrittelyn jälkeen interaktion ja tiedon keruun useista ja useilta eri palveluiden tarjoajilta. Heistä oli myös tarpeellista, että heti ostoprosessin alkuvaiheessa voitiin palveluntuottaja ottaa mukaan spesifikaatioiden laadintaan ja täten mahdollisesti parantaa myös lopputulosta. Tällöin sekä palvelun tuottaja että ostaja tietävät, mitä heille kuuluu ja mitä vastapuoli heiltä odottaa. (Van der Valk & Rozemeijer 2009, 7)



Kuva 3 Jatkettu ostoprosessi (Extended purchasing process)(Van Weele 2005, 29)

2.3 Palveluntarjoajien arviointi osa-alueittain

Palvelun tarjoajan valitsemista tulisi aina edeltää riittävä määrä toimittajan arviointia, mutta myös valinnan jälkeen toimittajan arviointi on tärkeässä asemassa. Vain tällä voidaan varmistaa, että valittu yhteistyökumppani todellakin on se oikea. Vaihtaminen toiseen voi tulla kohtuuttoman kalliiksi, mikäli palveluiden tuottaminen edellyttää teknologian tai sisäisten tietojärjestelmien integrointia. Ennen viimeistä valintapäätöstä on siis ratkaisevaa suorittaa kaikkien tarjoajien arviointi mahdollisimman systemaattisilla ja vertailukelpoisilla metodeilla. (Axelsson & Wynstra 2002, 166)

Suurin osa hankinnan ammattilaisista on sitä mieltä, että yleistä kaiken kattavaa arviointimallia ei ole, ja siksi eri yritykset käyttävätkin laajaa valikoimaa eri lähestymistapoja. Käytetystä metodista riippumatta päämäärän voidaan kuitenkin uskoa aina olevan sama. Vähennä hankinnan riskialttiutta ja maksimoi kokonaisarvo ostajalle. (Monczka & al. 2005, 208) Carbone (2003: 15) argumentoi, että vaikka kokonaiskustannus on tärkeää, ei laatua saa unohtaa. Laatu auttaa pysymään erossa mahdollisista ongelmista muiden sidosryhmien kanssa.

Ensimmäinen vaihe Axelssonin & Wynstran (2002: 167) laatimassa nelivaiheisessa arviointiproseduurissa on liiketoimintamallin arviointi. Seuraavassa on lueteltu muutama niistä kysymyksistä, jotka ovat keskeisiä tämän vaiheen arvioinnissa: ketkä ovat asiakkaitanne? Mitä ongelmia ja tarpeita pystytte ratkaisemaan? Selkeät ja ytimekkäät

vastaukset on merkki osaamisesta ja ammattitaidosta. Myös tuottajan ymmärrys asiakkaistaan on huomattava ominaisuus. Sopiiko palvelunne juuri meille ja onko teillä kyky todellakin tuottaa lupaamanne palvelu? Millaisessa roolissa ja tärkeydessä tulisi yrityksemme olemaan teidän toiminnassanne?

Monczka & al. (2005: 208–14) lähtivät omassa arviointiprosessimallissaan liikkeelle vieläkin aikaisemmasta vaiheesta. Jo ennen toimittajien arviointia heidän mallissaan käytiin läpi yrityksen omat toimenpiteet. Näihin toimenpiteisiin kuuluivat: Omien tarpeiden tunnistamien, hankintastrategian luominen, sekä kaikkien eri hankintalähteiden identifiointi ja rajaus. Ensimmäisenä virallisena toimittajien tarkasteluvaiheena Monczka esittää saadun informaation arvioinnin. Tässä vaiheessa on tarkoitus analysoida potentiaalisilta toimittajilta saatua ja itse kerättyä materiaalia.

Axelssonin & Wynstran (2002: 168–71) toinen vaihe on tuottajan prosessien arviointi. Tämän vaiheen tarkoituksena on havainnollistaa yrityksen toimintaa vertaamalla kaikelle liiketoiminalle yhteisiä yleisprosesseja ja analysoimalla niiden toimivuutta. Näihin prosesseihin voidaan lukea: operatiiviset, strategiset, kehitys ja organisointi prosessit. Näiden analysoinnin avulla voidaan hyvin arvioida organisaation tehokkuutta niin lyhyellä, kuin pitkälläkin tähtäimellä. Siksipä pystytään luomaan myös kuva kannattavasta tai kannattamattomasta pitkäntähtäimen yrityssuhteesta.

Toisessa ja viimeisessä vaiheessaan Monczka vierailisi kaikkein potentiaalisimpien toimittajien luona. Arviointia paikan päällä suorittaisi tarkasti koottu tiimi. Tärkeimpinä kriteereinä eivät olleet tässä vaiheessa enää perinteiset hinta, laatu tai toimitus, vaan isommat kokonaisuudet. Nämä isommat arviointikokonaisuudet kokoavat kaiken mahdollisen tiedon yrityksestä. Tärkeimpänä nousi esille johdon kyvykkyys, työntekijöiden ammattimaisuus, kustannusrakenne, prosessien ja teknologian taso, talouden vakaus, ympäristö asetusten noudattaminen, sekä systeemien, filosofian ja suorittamisen laatu. (Monczka & al. 2005, 214-5)

Toiseksi viimeisimpänä vaiheena Axelsson & Wynstra (2002: 171-2) kuvasi resursseja, joita suoritettujen aktiviteettien taustalla täytyi olla, jotta niiden onnistuminen voitiin taata. Resurssit puolestaan voitiin jakaa neljään eri pääluokkaan. Yksi näistä oli taloudelliset resurssit, jotka nähtiin tarpeellisina etupäässä laadun ja kehityksen jatkumisessa, mutta myös tulevaisuudessa. Toinen oli materiaaliset resurssit, joiden olemassaolo on tärkeää myös monen palvelun tuottamisen kannalta. Kolmantena merkittävänä resurssina nähtiin

inhimilliset voimavarat. Tätä ei voida sivuuttaa, sillä jokainen työvaihe - oli kyseessä sitten tavaran tai palvelun tuottaminen - vaatii jossain muodossa osaavaa ja koulutettua työvoimaa. Viimeisimpänä resurssina pidettiin materiaalittomia resursseja. Näihin resursseihin luettiin: tietotaito, asiakassuhdetaidot ja brändi/ imago. Kaikkien näiden attribuuttien pohjalta voitiin arvioida yrityksen kyvykkyyttä ja kapasiteettia suoriutua lupaamistaan palveluista.

Viimeisimpänä arvioinnin osa-alueena Axelsson & Wynstra (2002: 173-4) näkivät toimittavan yrityksen aseman markkinoilla ja uskottavuuden toimijana. Yleisesti näitä pidetään vain taloudellisten tunnuslukujen kuten likviditeetin arviointityökaluna, mutta myös yrityksen asemaa voidaan pitää ratkaisevana, kun resursseista ja asiakkaista kilpaillaan. Erilaisia analyyseja (kuten SWOT) voidaan käyttää työkaluina tämän vaiheen määrittelyssä.

Yrityksillä on lopulta kaksi vaihtoehtoa toimittajien valintaan. Ensimmäinen vaihtoehto on valita yksi toimittaja, joka pystyy täyttämään kaikki vaatimukset. Toinen vaihtoehto on valita sopiva määrä useampia toimittajia. Tapauksessa, jossa yksikään toimittaja ei täytä vaadittuja kriteerejä, päädytään yleensä useamman toimittajan kombinaatioon. (Sanayei & al. 2008, 732)

2.4 Palveluntarjoajan valitseminen

Sanayei & al. (2008: 731) määritteli toimittajien valintaprosessin ytimekkäästi. Toimittajien valinta on prosessi, jossa toimittajia tarkastellaan, arvioidaan ja valitaan osaksi hankkivan yrityksen toimitusketjua. Palvelun tarjoajia voidaan pitää palveluiden toimittajina. Myös muut tutkijat ja ovat pyrkineet määrittelemään palveluiden ostoprosessin vaiheita. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008: 400-2) viisivaiheinen kuvaus valintaprosessista tiivistyy seuraavanlaiseksi:

1. Tavoitteiden ja vaatimusten määrittely etukäteen on ensimmäinen vaihe (esim. SLA). Molempien tulisi olla selvillä omista vastuualueistaan ja ohjauksesta jo ennen sopimuksen solmimista.

2. Toimittajien kapasiteetin, resurssien ja osaamisen varmistaminen on tärkeää, jotta suorituskyky voidaan varmistaa pidemmällekin ajanjaksolle. Esimerkiksi henkilöresurssien ja laitteiston olemassaoloa voidaan pitää

ratkaisevana. Näiden resurssien tulee olla käytössä palveluprosessin toteutumisajankohdan aikana.

3. Toimittajan laadun varmistaminen ennakkoon on haasteellinen tehtävä, sillä sitä voi harvoin testata ennakkoon. Tästä syystä olisi hyvä kysyä palveluntarjoajalta yleisiä laatutasoa kuvaavia tietoja. Esimerkkeinä voisivat toimia erilaiset tiedot organisaatiosta ja prosesseista, koulutustasosta tai laadunvarmistusjärjestelmästä. Referenssitietoja vastaavista hankkeista kannattaa hyödyntää, koska niiden avulla voidaan muodostaa ennakkoarvio palveluntarjoajan soveltuvuudesta.

4. Avainhenkilöiden osaamisen tarkastaminen ja arviointi on erittäin tärkeää selvittää ja tulee sitä tärkeämmäksi, mitä moniulotteisempi palvelu on kyseessä.

5. Henkilökemioiden arviointi on tärkeää palveluissa, joissa ollaan paljon tekemisissä tarjoavan yrityksen työntekijöiden

Osa-alueiden arvioinnista saatu data on vielä organisoitava systemaattiseen muotoon, jotta sen hyödyt valintatilanteessa voidaan maksimoida. Mallit, joita käytetään, vaihtelevat kuitenkin toimialoittain ja yrityksittäin. Eri data saatetaan nähdä hyvinkin eri valossa ja tärkeydessä käyttäjästään riippuen. Mallit voidaan karkeasti jakaa kahteen kategoriaan määrällisiin ja laadullisiin, sekä yksityiskohtaisiin malleihin. (Axelsson & Wynstra, 2002, 167)

2.5 Palveluntarjoajien arviointimallit ja työkalut

Yritykset tekevät kaikkensa erottuakseen edukseen yhä kovenevassa kilpailussa. Yritykset, jotka onnistuvat nopeasti tekemään tarkkoja operatiivisia, taktisia ja strategisia päätöksiä menestyvät. Näiden päätösten tukena on lähes aina jokin työkalu, joka kykenee yhdistämään vanhan tiedon, ajankohtaisen tilanteen ja ennustamaan tulevaisuuden tapahtumia. Työkaluilla voidaan tehdä jokapäiväisestä operatiivisesta päätöksenteosta rationaalisempaa, joka auttaa yrityksiä pääsemään tavoitteisiinsa. (Bose 2009, 155)

Oli kyseessä sitten tavara tai palvelu, toimittajat ovat tärkeässä roolissa koko toimitusketjun onnistumisen kannalta. Eteenkin tehokkaat logistiikkapalvelun tarjoajat

voivat auttaa organisaatioita saavuttamaan erittäin tehokkaan toimitusketjun. Ongelmana on kuitenkin usein kysymys siitä, miten erotella parhaat toimittajat ja mitä työkaluja tähän voidaan käyttää? Jonkinlaista arviointisysteemiä ja mallia tarvitaan. (Hui-shan Li & al. 2013, 1459–60)Toimittajien systemaattiseen arviointiin alettiin panostaa voimakkaammin Dicksonin (1966) tekemän tutkimuksen jälkeen. Dickson tuli johtopäätökseen siitä, että tärkeimmät kriteerit toimittajien valinnassa olivat laatu, hinta ja toimitusaika. (Weber & al. 1991, 13)

Yleisesti oli myös pidetty tärkeänä arviointikriteerinä menneitä suorituksia ja niiden perusteella katsottiinkin usein nykytilanteen yli. Muut myöhemmät tutkimukset nostivat esille omien tarpeiden tarkan analysoinnin ennen parhaan palveluntarjoajan valitsemista. Näissä lähestymistavoissa panostettiin etupäässä tarkoin mietittyyn toimittajien järjestelyyn ja kokonaisuuden tasapainoon. Malleissa haettiin lisätasapainoa myös muutaman vaihtoehtoisen toimittajan valitsemisella. (Hui-shan Li & al. 2013,1460)

Kerättyä tietoa voidaan, kuten aikaisemmin todettiin, järjestellä määrällisesti tai laadullisesti. Yksi tapa järjestellä ja vertailla dataa määrällisesti on luoda työkalu tai indeksi, johon arvot ovat sijoitettavissa. Esimerkiksi laatua voidaan mitata pisteyttämällä luotettavuuden, toimialan vaatimusten täyttymisen, käytetyn kaluston, sekä systeemien toimivuuden perustella ja laskemalla kokonaispisteet. Sama toimenpiteet ja menetelmät soveltuvat myös hinnan kokonaismuodostukseen ja toimitusaikaan. Myös palvelun kokonaistasoa voidaan ainakin osaltaan kuvata tällä tyylillä. Ongelmana tällaisissa painotetuissa indeksi työkaluissa on niiden lamauttava yksinkertaisuus. Erilaisien dimensioiden ja syvyyksien puuttuminen näistä laskelmista johtaa usein huonoihin päätöksiin. Näitä ongelmia välttääkseen monet käyttävät esimerkiksi Analytic Hierarchy Process -mallia (AHP). AHP on matemaattisesti strukturoitu työkalu, joka on suunniteltu auttamaan monimutkaisessa päätöksenteossa. (Hui-shan Li & al. 2013,1461-3)

AHP:n lisäksi tarjolla on myös muita työkaluja. Esimerkiksi Fuzzy-analyysi voidaan määritellä monimutkaisella matemaattisella yhtälöllä. Myös Fuzzyn ideana on auttaa ongelmallisessa toimittajien valinnassa. (Govindan & Murugesan 2011, 151) Koska toimittajien valitseminen on usein monen eri kriteerin summa ja kriteereihin vaikuttaa usein inhimillinen mielipide, on objektiivisuutta haettava työkalun avulla. Päätöksiä ohjaa usein myös päättäjän henkilökohtainen preferenssi, jonka perusteet ovat usein huonosti määrittelyt ja subjektiiviset. Fuzzy-analyysin kaltaiset työkalut tarjoavat tällaisista

lähtökohdista tulevalle yritykselle läpinäkyvän ja selkeästi rakennetun vaihtoehdon. (Zarandi & al. 2007, 832) Tämän työn kannalta tärkein työkalu toimittajan valinnassa on kuitenkin DCA-malli. Empiria osuudessa Andersson & al. (2011) saamia DCA-mallin tuloksia verrataan omiin tuloksiin.

DCA-malli tarjoaa ekonometrisen lähestymistavan informaatioon asiakkaiden ja markkinoiden preferensseistä. Malli pyrkii auttamaan yrityksiä tekemään parempia operatiivisia päätöksiä. Mallin suurin anti on siinä, että se korostaa asiakkaiden ja yritysten päätöstentekijöiden lähestymistavallisia ja ajatusmaailmallisia eroja. Useimmat asiakkaiden mieltymyksiä käsittelevät tutkimukset ottavat huomioon vain muutaman tärkeimmäksi koetun attribuutin. DCA- malli voi kuitenkin oikein käytettynä ottaa huomioon melkein kaikki asiakkaiden tärkeiksi kokemat tekijät. (Verma & Thompson 1999, 892-3)

DCA-malli perustuu ajatukseen siitä, että kokeenalaiset henkilöt joutuvat tietoisesti tai tiedostamattomasti tekemään preferenssipäätöksiä kahden eri vaihtoehdon väliltä. (Andersson & al. 2011, 101) Voidakseen luottaa DCA-mallin tuloksiin on ensin huolellisesti identifioitava määräävät tekijät, jotka otetaan mukaan analyysiin. Kvalitatiivisia haastatteluja, case-tutkimuksia ja kirjallisia lähteitä voidaan käyttää parhaiden tekijöiden määrittämiseksi. Se kuinka montaa tekijää päädytään käyttämään, riippuu siitä, mitä halutaan painottaa ja miten kattava tutkimuksesta halutaan. Tutkimuksessa voidaan käyttää laajaa valikoimaa erilaisia valintatekijöitä, kuten lauseita, lyhyitä fraaseja, kuvia, taulukoita tai kaikkien näiden sekoitusta. Se millaisia ja missä muodossa tekijöitä käytetään, riippuu tilanteesta, eikä universaalia kaikkialla toimivaa toteutustapaa ole olemassa. (Verma & Thompson 1999, 894-5)

Valinnan jälkeen tutkijan on määritettävä arvot jokaiselle tekijälle. Nämä arvot voivat kuvastaa joko tosi elämän arvoja tai niitä, joita odotetaan tutkimuksessa saavutettavan. (Louviere & Timmermanns 1990, 216) Seuraavaksi on luotava kaksi tai useampi vaihtoehtoinen määritelmä, joilla tutkimuksesta tehdään moniulotteisempi ja päästään eroon liiallisesta lineaarisuudesta. Valittavana vastaajalle ovat, tässä osassa DCA-mallia, usein jompikumpi tai ei kumpikaan annetuista vaihtoehdoista. Vaihtoehdot voidaan esitellä myös yksitellen tai erikseen, jolloin vastaukset ovat muodossa kyllä tai ei. Mallin viimeinen vaihe on valittujen tekijöiden esittely haastateltaville, joiden tulisi kuvata haluttua kohderyhmää. (Verma & Thompson 1999, 894-5)

Andersson & al. (2011: 101) muokkasivat alun perin, vahvasti käyttäytymistietieteelliseen malliin perustuvaa DCA:ta enemmän kuljetuspalveluiden hankinnan näkökulmaan sopivaksi. DCA-mallia oli jo pystytty aikaisemmin käyttämään onnistuneesti kuljetuspalveluiden analysoinnissa. (Verma & Thompson 1999, 892-3) 3PL hankintaan kytkeytyvässä DCA mallissa on integroitu alkuperäiset 21 attribuuttia tiiviimmäksi seitsemäksi tekijäksi. Seuraavat seitsemän valittua attribuuttia osoittautuivat keskeisimmiksi kuljetuspalveluiden hankinnassa:

1. luotettavuus ja suorituskyky
2. hinta
3. asiakasinteraktio
4. kapasiteetti
5. asiakkaiden tarpeiden huomiointi
6. innovointikyky ja markkinajohtajuus
7. ammattimaisuus ja tietotaito

DCA-malli antaa erinomaisen vertailualustan, mikäli se toistetaan vertailukelpoisessa kontekstissa. Andersson & al. (2011: 105) tekemän DCA-testin pisteytyksen avulla voitiin kaikki attribuutit asettaa tärkeysjärjestykseen. Tekijät tulivat myös jäsenellä tarjouskilpailussa edun antaviksi eli voittaviksi attribuuteiksi tai sitten sellaisiksi, joita pidettiin toimittajille välttämättöminä. Välttämättömien tekijöiden puuttumista ei voitu hyväksyä toimittajilta.

Kaikkein tärkeimmäksi attribuutiksi muodostui luotettavuus ja suorituskyky, joka valikoitu selkeästi tärkeimmäksi yksittäiseksi attribuutiksi. Seuraavaksi tärkein oli hinta, mutta osa asiakkaista saattoi olla huomattavasti hintasensitiivisempiä kuin toiset. Hinnan laskua ei kuitenkaan pidetty positiivisena, sillä se saattoi antaa monelle vaikutelman laatutason tippumisesta tai mahdollisesta ongelmasta kuljetusjärjestelyissä. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin asiointihelppoutta toimittajan kanssa eli asiakasinteraktiota. Tämä merkitsi sitä, että asiakkaiden uskollisuutta oli turha yrittää ostaa, jos ei pystytty sijoittamaan tarpeeksi rahaa suhteen ylläpitoon.

Neljäntenä yritykset mainitsivat kapasiteetin, joka kykenee turvaamaan yllättävänkin tarpeen asiakkaalla, mutta tätä ominaisuutta pidettiin enemmän lähtökohtana kuin voittavana kilpailutekijänä Viidentenä tuloksissa oli palvelualttius ja teknologinen osaaminen, johon kuuluivat toimittajan kyky pitää asiakas tietoisena tapahtumista ja kyky

vastata myös asiakkaiden tiedusteluihin kuljetuksista. Esimerkkinä teknologisesta osaamisesta voi olla viivakoodijärjestelmä, joka automaattisesti tunnistaa toimituksen viivästymisen ja ilmoittaa siitä asiakkaalle.. Toiseksi viimeisintä paikkaa piti kuljetuspalveluja tuottavan yrityksen kyky innovoida uusia ja/tai parantaa vanhoja menetelmiä, sekä mahdollinen markkinajohtajan asema. Näitä tekijöitä pidettiin kuitenkin enemmän läpäisyvaatimuksina kuin tilauksen voittavina tekijöinä. Viimeiseksi kyselyssä sijoittui kuljetusyrityksen ammattimaisuus. Tällä termillä tarkoitetaan lähinnä yrityksen ammatillisia tietoja ja taitoja, joilla pystytään luomaan tehokkuusetuja jne. Ammattimaisuutta ei juuri pidetty tärkeänä, koska sen oletettiin olevan lähes itsestäänselvyys kaikkien tosissaan sopimusta tavoittelevien kilpailijoiden kesken. (Andersson & al. 2011, 105)

Yhteenvetona analyysistä voidaan sanoa, että kaikki erilliset tekijät (7) voitiin luokitella kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostui voittavista ominaisuuksista, jotka olivat vahvoja tekijöitä LSP:tä valittaessa. Toinen ryhmä koostui palvelutarjoajan hyväksyntään riittävistä tekijöistä, joiden täyttymisellä oli lähinnä kvalitatiivinen vaikutus. Tuloksista pääteltiin, että selkeimmin lähes kaikki logistiikkahankinnoista vastaavat ammattilaiset perustelivat valintojaan selkeimmin neljällä tekijällä: kuljetusvarmuudella, hintavertailulla, markkinajohtajuudella ja palvelualttiudella sekä yhteistyön toimivuudella. Ongelmana nähtiin tietenkin se, ettei palvelualttiutta tai yhteistyön toimivuutta pystytä arvioimaan ennen kuin yhteistyötä oli tehty riittävän kaun. Tämä ongelma pätee kuitenkin myös melkein kaikkiin palvelujen hankintapäätöksiin, eikä ainoastaan kuljetuspalveluiden hankintaan. (Andersson & al. 2011, 108) Verma & Pullman (1998) tulivat omassa DCA tutkimuksessaan yllättävään tulokseen. Vaikka hankintapäälliköt väittävät, että laatu on kaikkein tärkein attribuutti toimittajalle, osoitti tutkimus kuitenkin hinnan ja kuljetussuorituksen olevan tärkein perusta toimittajan valinnalle. (Verma & Pullman 1998, 739)

2.6 Kuljetuspalveluiden hankinta

Toimitusketjun ulkoistaminen kuljetusyrityksille on maailmanlaajuinen ilmiö, jonka kokonaisarvo ylittää jo sadan miljardin dollarin rajan ja monet analyytikot uskovat sen nousevan vielä huomattavasti. (Lewis & al. 2007, 2) Kuljetuspalveluita voidaan käyttää koko tuotannossa ja toimialasta riippuen, sillä saattaa olla suurikin vaikutus yrityksen kannattavuuteen. On myös erityistä huomata, ettei yrityksissä usein ole selvää

kuljetustenhankinnoista vastaavaa yksikköä, vaan sen hoitamisesta saattaa vastata niin talousyksikkö kuin inventaariovastaavakin osana muita vastuualueitaan. Tästä syystä ammattimaisuuskin saattaa olla kyseenalaista monissa yrityksissä. Perinteisesti ja vanhoja aikoja kunnioittaen kuljetuskustannukset on nähty pelkkänä rahtimaksuna. Nykypäivänä kuitenkin monet kuljettamisen ympärillä pyörivät palvelut lisäävät asiayhteyden monimutkaisuutta. Esimerkiksi monissa tapauksissa itse rahtikustannukset ovat suhteessa vähäisimmät. (Holter & al. 2008, 27)

Kun lähdetään avaamaan kuljetuspalveluiden ostamista, on ensisijaisen tärkeää ymmärtää, että siihen vaikuttaa useita asioita joista keskeisimmät ovat toimiala, volyymi, kaavamaisuus sekä intensiivisyys kuljetunpalveluiden ostamisessa. Ostettava palvelu on erittäin yksinkertainen: kuljeta asia tai esine paikasta a paikkaan b. Kuljetuspalveluntarjoajien toimiala on siksi, kuten aikaisemminkin mainittiin, erittäin kilpailtu. Määrittelemällä tarkat kriteerit kuljetus ehdoille, sitä voidaan kohdella melkein kuin fyysistä tuotetta. (Holter & al. 2008, 25) Lähtökohta yritysten kuljetuspalveluiden hankkimiselle on vähentää kustannuksia, lisätä joustavuutta ja parantaa asiakaspalveluaan. Useimmiten kuljetuspalveluiden odotetaan ennemmin ratkaisevan ongelman kuin tuovan kilpailuetua, vaikka tämä asetelma on hiljalleen muuttumassa. (Sink & al. 1996, 45-6)

2.6.1 3PL/ Third party logistics ja LSP/ Logistic service provider

3PL eli kolmi- tai monikantalogistiikkassa kuljetus- ja huolintaliikkeet toimivat kolmikannassa tarjoten kuljetusasiakkailleen kolmannen osapuolen toteuttamia palveluja. (Hörkkö & al. 2005, 51) Sink & al. (1996: 38) ennustivat tutkimuksessaan 90-luvun loppupuoliskolla, että 3PL tulee kasvamaan huomattavasti lähitulevaisuudessa. He olivat oikeassa. Globalisaatio on tuonut mukanaan uusia mahdollisuuksia ja markkinoita, mutta myös lisännyt merkittävästi kilpailua. Kilpailuedun hakeminen johtaa lopulta vain kyvykkäimpien ja ketterimpien liiketoiminnan osa-alueiden selviämiseen yrityksissä. Yrityksien ydinkyvykkyyksiin ei yleensä lueta logistisia toimintoja, siksi ainoaksi vaihtoehdoksi jääkin usein niiden ulkoistaminen kuljetusyhtiöille. Tätä voidaan pitää yhtenä suurimmista tekijöistä, joka johtaa 3PL:n käyttöön.(Andersson & Norrman 2002, 5)

Sopimukseen perustuva malli eli 3PL ei kuitenkaan sovellu kaikille yrityksille, varsinkin jos kyseessä on pieni tai keskisuuri yritys. Näillä yrityksillä kun ei usein ole samankaltaista neuvotteluvoimaa kuin volyymiltaan isommilla asiakkailla. Tällöin usein yritys päätyy

käyttämään halvinta ja edunmukaisinta LSP yritystä, johon ei kuulu 3PL tyyppisiä lisäpalveluja, kuten varastointia tai inventaarion hallintaa. LSP(Logistics service provider) on lyhenne kaikista logistisia palveluita tarjoavista yrityksistä. Freight forwarderilla puolestaan tarkoitetaan yritystä, joka hoitaa ainoastaan kuljetuspalvelua, eli toimii ainoastaan välikätenä. (Holter & al. 2008, 25)

Mikäli yritys ajautuu käyttämään vain Freight forwardereja, on sen varauduttava korkeampiin kustannuksiin, sillä tällainen vapaammin järjestelty kuljetusten hankinta vaatii tuekseen erityisesti teknisiä hallintajärjestelmiä. Ostojen hallintaa ja koordinointia pidetään usein välttämättömänä, jotta hyviä yhteyksiä LSP:hen pystytään hyödyntämään tehokkaimmin. Nämä suhteet rakentuvat luottamukselle ja edellyttävät toimijoilta sitoutumista. Toimivalla suhteella jopa pienemmät organisaatiot voivat yhdessä saavuttaa kaikkien yritysten tavoittelemat: stabiliteetin ja lainmukaisuuden, sekä luotua säännöllisen molemminpuolisen tarpeen. He voivat myös paremmin hallita epäsäännöllisyyden tuomia riskejä, sekä saavuttaa maksimaalisen tehokkuuden. (Holter & al. 2008, 25) Etenkin sellaisia yrityksiä pidettiin kaikkein pätevimpinä, joilla voitiin todeta olevan tietotaitoa, kokemusta ja kykyä keskittyä oikeisiin asioihin. (Sink & al. 1996, 42)

3PL:stä on tulossa yhä monitasoisempaa ja erityisesti lisäarvoa tuottavia palveluja on tullut jatkuvasti lisää. Lisäksi sopimuksista on tullut hienostuneempia ja ne spesifioivat palvelua tarkemmin. Useat 3PL yritykset ovatkin kiinnostuneita sijoittamaan toimintaansa, jotta asiakkaiden toiveita voitaisiin paremmin tyydyttää. (Sink & al. 1996, 39) LSP eroaa siksi selvästi tavallisesta 3PL palvelusta. Tavanomaisen LSP tarjoajan kanssa ollaan yleensä suhteellisen etäisissä väleissä ja kiinnitetään eniten huomiota kustannuksiin ja itse tavaran saamiseen paikasta toiseen. Siksi tavanomaisilla LSP yrityksillä on myös vähemmän tapoja erottua joukosta valintatilanteessa. (Holter & al. 2008, 25-6)

2.6.2 Kuljetuspalveluiden hankinnan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä

Kuljetuspalveluiden hankinta eroaa tietyiltä osin tavallisesta palvelusta. Kuljetuspalvelut käsittävät pääasiassa vain B2B(Business to business) puolen. Tällöin ei vain palvelun ostajalla ole merkitystä palvelun laadun suhteen, vaan myös asiakas voi kärsiä huonosta palvelusta. Tästä syystä yhteistyö ostajan ja asiakkaan välillä on tehostetumpaa. (Andersson & Norrman 2002, 4)

Kuljetuspalveluiden hankinta voi olla monimutkaista, mutta sen ei tarvitse olla sitä. Monimutkaisen siitä syntyy, jos 3PL-yritys hoitaa useampaa toimitusketjuun liittyvää osa-aluetta, kuten varastointia ja jälleenmyyntiä. Vaikka monella teollisuudenalalla kuljetuskustannukset ovat suuri erä, niin ostavalla osapuolella on silti usein vahva neuvotteluvoima, johtuen kuljetusalalla olevasta vahvasta ja monipuolisesta tarjonnasta. Ostajan asemaa parantaa entisestään usein käytetty strateginen asetelma, jossa yritys on hankkinut globaalisti kaksi vahvaa palveluntarjoajaa. Nämä palveluntarjoajat ovat keskenään jatkuvassa hintakilpailussa ja samalla ostavalla yrityksellä on käytössään laajempi kapasiteetti. Kahden palveluntarjoajan pidempiaikaisella valinnalla ja hyödyntämisellä pystytään myös standardisoimaan laatua ja vähentämään hankintaprosessista koituvia sisäisiä kustannuksia. (Andersson & Norrman 2002, 4)

Vaikka kuljetuspalveluiden hankkijoilla on yleensä vahva asema sopimusneuvotteluissa, ei sitä voida pitää ainoana avaimena varmaan onnistumiseen. Lisäksi on tärkeää, että yrityksissä nähdään kuljetuspalveluiden ostaminen ja hallinta osana yhtä ja samaa kokonaisuutta. Kuljetuspalvelun koettu palvelutaso riippuu hankitusta kuljetustyypistä, jonka laatua ja hintaa tyypillisesti vertaillaan. Tätä vastakkainasettelua pyritään määrittelemään erityisesti ostoprosessissa. Kuljetusten hallinnassa taas pyritään varmistumaan niin palveluntarjoajan sopimuskohtaisesta velvoitteiden täyttämisestä, kuin niiden sisäisestä toimivuudessakin. Ylipäätään pyritään varmistumaan luvatusta laatutasosta. (Holter & al. 2008, 22)

Kuten edellä mainittiin, kuljettamisella on suora vaikutus yritysten toimitusketjuun. Seuraavat tekijät ovat suurimpia ulkoisia vaikutustekijöitä, silloin kun logistiikkapalvelun tarjoajan toimivuutta ja kriteerejä arvioidaan. Yleisin on luonnollisesti palvelun hinta ja siihen liittyvien lisäpalveluiden hinnat. Tämä usein muodostaa suurimman logistisen kustannuserän. Toinen on kuljetus nopeus usein ovelta ovelle periaatteella. Kuljetusten läpinäkyvyys, kuten tarkat jäljitystiedot, sekä tarkat arviot saapumisajankohdista ovat tärkeitä tietoja monella toimialalla. Viimeisimpänä ulkoisena, osittain myös sisäisesti vaikuttavana, tekijänä voidaan pitää yritykselle koituvia kustannuksia kuljetustenhallinnan ylläpidosta. Tämä pitää sisällään kaikki ne työtehtävät ja kokonaisajankäytön, joita ylläpitoon kuuluu. Esimerkiksi erilaisten dokumenttien valmistelu ja muihin hallinnollisiin ja operatiivisiin palveluihin liitettävät tehtävät kuuluvat tähän kategoriaan. (Holter & al. 2008, 23)

Usein hankintojen arvioinnissa keskitytään vain ulkoisiin tekijöihin, vaikka sisäisesti hankintaan vaikuttavilla tekijöillä on lähes aina suuri merkitys kokonaisuuden muodostuessa. Sisäisesti vaikuttaviin toimenpiteisiin kuuluu ulkoistetun palvelun hallinta, joka puolestaan sisältää tilauksien järjestelyn ja informaation päivittämisen kuljetuksista sisäisiin järjestelmiin ja muille tärkeille kontakteille. Siihen kuuluvat myös kuljetuspalvelun laaduntarkkailu ja odottamattomien tilanteiden ratkominen, kuten viivästymiset jne. Sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ei tietenkään tule kohdella irrallisina toisistaan, vaan yhtenä integroituna kokonaisuutena. Tämä on yksi edellytys tehokkaalle ja toimivalle logistiikkatyöskentelylle. (Holter & al. 2008, 25)

3. Kuljetuspalveluiden hankinta lääkevientiyrityksessä

Tutkimusta varten on haastateltu lääkealalla toimivaa kuljetuspalveluiden hankinnasta vastaavaa, logistiikkapäällikkö Minna Öhmania. Kysymykset on luotu kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä malleja silmällä pitäen. Seuraavan kolmen laajemman aihe-alueen pohjalta luotin joukko kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia päätutkimuskysymykseen:

1. Toteutuvatko mallit ja teoriat oikeasti myös lääkeyrityksessä?
2. Käytetäänkö tai tehdäänkö tosielämän tilanteissa jotain, mitä teoria ei mainitse?
3. Miten DCA-malli toteutuu esimerkkiyrityksessä?

Pääkysymyksen tavoitteena oli selvittää millaista kuljetuspalveluiden hankinta on lääkeyrityksessä? Laadituilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään erityisesti käytännön ja kirjallisuuden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. DCA-mallin avulla pyrittiin saamaan aikaa selkeitä ja helposti vertailtavissa olevia vastauksia. Logistiikkapäällikkö Öhman pyrki vastaamaan mahdollisimman kattavasti esitettyihin kysymyksiin antaen esimerkkejä käytännön toiminnasta ja strategisesta lähestymistavasta.

3.2 Lääkeviennin erityispiirteitä

Johtuen siitä, että työn aihealueena on kuljetuspalveluiden hankinta ja erityisesti lääkkeiden kuljettaminen, on tärkeää ymmärtää, miten lääkkeiden kuljettaminen nähdään lääkeyrityksessä ja mitä erityispiirteitä juuri lääketeollisuudessa on havaittavissa. Lääketeollisuudessa käytetään useimmiten ulkoistettuja palveluita lääkkeiden kuljettamisessa. Niin kuin monella muullakin alalla, keskittymistä vain ydinosaamisiin pidetään edellytyksenä kannattavalle toiminalle. (Sink & al. 1996, 38) Syyksi nähdään myös teollisuudenalan muutosherkkyys. Kemikaali- ja lääketeollisuusyritysten halukkuutta ulkoistaa toimitusketjuaan lisää toivo alentuvista kustannuksista ja ketterämmistä palveluista. Tällä tavoin yritykset uskovat parantavansa operatiivista joustavuuttaan, jolloin myös yritysten nopean reagointikyvyn muuttuviin markkinatilanteisiin nähdään paranevan. (Lewis & al. 2007, 2) Lääkeviennissä kuljetuksen hinta määräytyy tarvittujen lavapaikkojen mukaan. Lähes tyhjällä autolla tai lentokoneella voi olla kaksin verroin kalliimpaa kuljettaa lääkkeitä, kuin täydellä. Tällöin omien rekkojen käyttämisestä muodostuisi liian kallista ja kuljetusaikaväli kasvaisi liikaa rekkojen täydentymistä odotellessa. (Öhman 2012)

Öhman oli samaa mieltä Lewisin kanssa toimialan riippuvuudesta palveluntarjoajista, mutta halusi lisätä muitakin alalle ominaisia tekijöitä. Ensimmäisenä Öhman totesi alalla vallitsevan tarkan sääntelyn, jonka ylläpitoa valvovat niin viranomaiset kuin molemmat kaupan osapuoletkin. Kuljetuslämpötila on yhtenä lääkkeille kriittisenä tekijänä tarkasti valvonnan kohteena. Myös kemiallisten aineiden luokitteleminen räjähdysherkiksi, huumausaineiksi tai mahdollinen kontaminaatioriski aiheuttavat usein eritystoimenpiteitä. Toimittajia ei edes harkita yhteistyökumppaneiksi, mikäli heiltä ei löytynyt oikeiden valvontavirastojen akreditointeja kemiallisten aineiden kuljetukseen. Laatuasioiden varmistamisen ja riskien minimoimisen on oltava huipputasolla, sillä vahingot tulevat useimmiten kalliiksi. Oikeita uhkakuvia muodostavat yksittäisen lääkeaineen myyntiluvan menettäminen tai koko yrityksen jättäminen markkinoiden ulkopuolelle lupien puutuessa tai vioittuneiden tuotteiden päädyttyä markkinoille asti. Siksi kyseisten asioiden toimivuuden varmistamiseksi auditointeja suoritetaan jatkuvasti. (Öhman 2012)

Lääkealan yritysten liiketoimintamalli ei yleensä perustu varastoinnin ympärille, vaan valmiit lääkkeet pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti ulos omista suppeista varastoista. Toimitusvarmuudella on tällöin suuri rooli koko toiminnan pyörittämisen kannalta. Koska kyseessä ovat lääkeaineet, joiden hinta on yleensä kokoonsa ja painoonsa nähden suhteellisesti korkea, ovat lääkeyritykset valmiita tilaamaan nopeimpia ja kalleimpia kuljetusmuotoja. Lääkeaineille on myös usein laissa tarkoin säädetyt voimassaoloajat, jolloin nopea toimitus kasvattaa myynti-ikkunaa ja on siten asiakkaille tärkeää. Kiireellisestä toimitusaikataulusta ja suhteellisen kevyestä tuotteesta puhuttaessa, käytetään teollisuudenalalle tyypillisesti usein lentorahtia pitkille etäisyyksille ja rekkakuljetuksia lyhyemmille etäisyyksille. Logistiikkayritykset hyödyntävät sitten pitkillä etäisyyksillä myös laivakuljetuksia tarpeesta riippuen. (Öhman 2012)

3.3 Hankintaprosessin vaiheet ja toimittajajoukon määrittely

Ensimmäiseksi haastateltavan tuli käydä pääpiirteittäin läpi hankintaprosessin vaiheita ja vastata seuraaviin kysymyksiin.

1. Miten yrityksessä lähdetään liikkeelle sopimuksen loppuessa tai uuden tarpeen ilmaantuessa?
2. Miten toimittajia vertaillaan?
3. Millaisia sopimuksia tehdään?

Vastauksessaan Öhman painotti, että sopimuksen loppuessa tai uuden tarpeen ilmaantuessa pyritään kasaamaan kaikkien korporaation sisäisten laitosten ja tytäryhtiöiden edustajat yhteen neuvottelupöytään. Näin saadaan luotua tilanne, jossa kaikki voivat vaikuttaa ja kertoa näkökulmiaan ja vaatimuksiaan uudelle toimittajalle tai antaa ehtoja tulevalle sopimukselle. Tällaista lähestymistapaa hän kutsui ns. ”crossfunctional team” luomiseksi. Suunnittelu ja aikataulutus uudelle sopimukselle pyrittiin aloittamaan aina noin kolme kvartaalia ennen sopimuksen umpeutumista. Tämän vaiheen tarkoituksena oli herättää avointa keskustelua ja katsoa miten yhteistyö oli sujunut ylipäätään, sekä miettiä onko uusille toimittajille tarvetta vai ollaanko nykyisten kanssa tyytyväisiä. Öhman kiteyttääkin toimenpiteet selkeästi:

”Analysoidaan ollaanko tyytyväisiä toimintaan sekä mitä kuljetusyrityksiä on käytetty missäkin maassa, millä euromäärällä ja millä volyymilla jne.” .(Öhman 2012)

Oltiin sitten tyytyväisiä tai ei, kilpailutus tehtiin joka tapauksessa. Yrityksessä oli tapana hoitaa uudelleenkilpailutus kahden vuoden välein, siispä sopimuksista tehtiin kaksivuotisia. Suuret muutokset toimittajapohjassa haluttiin kuitenkin pitää vähäisinä, sillä ne nähtiin kalliina ja työläinä toteuttaa.

Jatkokysymyksenä oli:

1. Miten kilpailutettavien yritysten joukko määritellään?

Vastauksesta kävi ilmi, että tarjouspyynnöt lähetetään kaikille vanhoille toimittajille sekä muille saman kokoluokan yrityksille. Päätavoitteena on saada kilpailutukseen mukaan kaikkein kilpailukykyisimmät yritykset, joilla olisi kapasiteettia solmia yrityksen kanssa päätoiminen sopimus eli hoitaa noin 50 % kaikista kuljetuksista. Lopuille kilpailutettavista kriteerit eivät olleet yhtä määritellyt, vaan enimmäkseen kilpailutus ja valinta perustuivat hintaan. (Öhman 2012)

Yrityksen toimintatapaa voidaan pitää hyvin lähellä Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) viisiaskelista valintaprosessia. Molemmat painottivat yleisen toimivuuden eli toimittajien osaamisen, kapasiteetin sekä resurssien varmistamisen tärkeyttä. Yrityksessä oli myös tultu samaan johtopäätökseen siitä, että uuden yhteisyökumppanin toimivuutta oli vaikea varmistaa etukäteen, siksi he usein yrittivätkin parantaa mieluummin vanhaa sopimusta kuin lähteä kokeilemaan uutta. Koska kilpailutus suoritettiin kahden vuoden välein, yritys myös hyödynsi tehokkaasti Andersson & Norrmanin (2002) huomiota kuljetusalalla

vallitsevassa asetelmasta, jossa yritys pystyy laittamaan suuret toimijat jatkuvaan keskinäiseen hintakilpailuun. Tarjonnan monipuolisuuden takia he pystyivät hyödyntämään samalla kertaa myös saatavilla olevaa laajaa kapasiteettia.

3.4 Valintaan vaikuttavat kriteerit ja toimittajien vertailu

Toinen kysymys pyrki tarkentamaan valintaan vaikuttavia kriteerejä ja keinoja, joilla toimittajia laitetaan paremmuusjärjestykseen. Koska kyseessä oleva yritys on verrattain suuri ja kuljetuksia lähtee useita päivittäin, on myös kuljetuspalveluja tarjoavan yrityksen oltava kapasiteetiltaan riittävän suuri. Öhman uskoi, että suuri kapasiteetti takaa myös paremman toimitusvarmuuden. Yrityksessä ei käytetty aktiivisesti suorituskykyä mittaavia työkaluja tai laskureita. Sen sijaan hintavaihteluja ja kuljetuskapasiteettia seurattiin tarkasti. Yrityksessä on totuttu käyttämään kahdeksaa eri yhteistyökumppania, joista suurin kuitenkin kattaa lähes puolet yrityksen kaikista kuljetuksista. Öhman painotti, että globaalius ei toimijoissa ole sinällään vaatimus sillä lähes kaikki sopimuksista kilpailevat yritykset ovat erilaisten liittoutumien kautta yhteyksissä likimain kaikkialle maailmaan. Toimittajien lukumäärällä haluttiin varmistaa toimivat yhteydet myös volyymiltaan pienenpiin maihin. Mikäli volyymit yrityksessä kasvaisivat ja tavaraa saataisiin lähtemään säännöllisesti ja suurissa erissä myös pienemmille markkinoille yrityksessä harkittaisiin myös toisen suuren toimittajan mukaanottoa ja yksittäisten toimittajien kokonaismäärän karsimista. (Öhman 2012)

Axelsson & Wynstra (2002) mainitsevat teoriassaan, että kriteerit ja mittaristo vaihtelevat toimialoittain ja yrityksittäin paljon. Dataa saatetaan arvottaa eri tavoin tahosta riippuen. Eri organisaatiot hyödyntävät joko määrällisiä tai laadullisia arviointimalleja. Esimerkkiyrityksessä oli selväsi keskitytty enemmän palveluntarjoajien muodostamaan logistiseen kokonaistilanteeseen, kuin yksittäisen palveluntarjoajan palvelutasollisiin heikkouksiin tai vahvuuksiin. Yritykselle tärkeitä kriteerejä, kuten toimitusvarmuutta parannettiin toimittajien suurella määrällä. (Öhman 2012)

Vaikka yritys itse ei pitänyt aktiivisia mittausjärjestelmiä, kaikilta kilpailutettavia yrityksiä, sekä sopimuksessa olevia yrityksiä pyydettiin kokoamaan edellisvuoden tilastonsa toimitusvarmuudesta, volyymeista ja hinnoista, joista sitten muodostettiin yhteenvedolla Pivot-taulukko. (Öhman 2012) Pivot-taulukolla tarkoitetaan työkalua, jolla voidaan nopeasti koota ja järjestää suuria määriä kvantitatiivista dataa. (David Geffen, 2002) Kattavimman

yhteistyösopimuksen tehnyt toimittaja sitoutui lähettämään myös toimitusvarmuusraporttinsa kvartaaleittain.

Holter & al. (2008) mainitsevat työssään myös hintavertailun tärkeyden. Yrityksessä hinta nähtiin palvelutasoa kuvaavana attribuuttina, mikäli sen toteutumista haluttiin kuvata reaaliajassa. Öhmanin mukaan yrityksessä ei järjestelmällisesti, muutoin kun kahden vuoden välein tapahtuvissa neuvotteluissa, pyritty selvittämään sovitun palvelutason toteutumista. Kriisitilanteet ja muut poikkeukset toki pyrittiin ratkomaan reaaliajassa. Pajunen-Muhonen (2008) kuvailee palvelutasosopimuksia ja niiden valvomiseksi luotuja tarkasti määriteltyjä kvantitatiivisia mittareita ainoana tapana konkretisoida aineettomia palveluita, sekä tapana päästä tarkkoihin spesifikaatioihin, muuten vaikeasti määriteltävässä palveluidenhankinnassa. Tästä huolimatta tutkittavassa yrityksessä ei aktiivisesti mitattu palvelutasosopimusten täyttymistä. (Öhman 2012)

Holter & al. (2008) kertovat teoriassaan ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä ja niiden vaikutuksesta toimivuutta ja kriteerejä arvioitaessa. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat hinta, toimitusnopeus ja –varmuus, kuin taas sisäisiin laskettiin ulkoisten palveluiden hallinta, laaduntarkkailu ja odottamattomien tilanteiden ratkaiseminen. Vaikka ne on nimetty eri osa-alueiksi, tulisi niitä silti kohdella osana yhtenäistä kokonaisuutta ja edellytyksenä tehokkaalle ja toimivalle logistiikkatyöskentelylle.

Öhmanin mukaan lääkeyrityksessä on kiinnitetty huomiota ulkoisiin tekijöihin, kuten palvelun hintaan ja toimitusvarmuuteen. Merkittävimmäksi vertailun kohteeksi muodostui hinta. Jos toimittajaa päätettiin vaihtaa, pyrittiin keskustelemalla ja kokeilemalla löytämään paras mahdollinen järjestely. Jos esimerkiksi toimittajalla oli muita toimitussuhteita yritykselle olennaisiin toimitusmaihin, jolloin hinta pysyisi matalampana. Yhtenä toimittajan valintaan ratkaisevasti vaikuttavana kriteerinä mainittiin kilpailutettavan yrityksen kaluston kyky kuljettaa lämpösäädeltyjä tuotteita. Siksi lämpösäädeltyjä termorekkoja ja niiden kapasiteettia pidettiin lähes yhtä tärkeänä, kuin tavallisten rekkojen saatavuutta. Koska kyseessä ovat lääkeaineet, joiden voimassaoloajat ovat suhteellisen lyhyitä, ollaan usein valmiita tilaamaan nopeampia ja kalliimpia kuljetuspalveluja. Tästä johtuen yrityksessä pidettiin toimittajissa tärkeänä, että toimittaja sai rahdit nopeasti määränpäähän. (Öhman 2012)

”On pakko saada se palvelu, mitä halutaan. Ei voida antaa omien varastojen täyttyä ja tuotannon pysähtyä noutamaan tulevien rekkojen odottelun takia.” (Öhman 2012)

Kuitenkin koko haastattelun perusteella voidaan todeta, että sisäisillä tekijöillä on kriteerien muodostamiselle ja toimittajien arvioinnille yrityksessä vähintään yhtä suuri vaikutus kuin ulkoisilla tekijöillä. Sillä yrityksen kuljetuspalveluiden hankinta perustuu lähtökohtaisesti palvelun tarjoajien hallintaan. Erilaisia ongelmia ilmenee kuljetuspalveluissa usein ja niiden selvittäminen on aikaa vievää. Kyseisessä yrityksessä oli noin 20 henkilöä palkkalistoilla, joiden työnkuvaan kuului järjestää lääkeaineiden kuljetukset ympäri maailmaa. Toimivuus on siksi ensisijaisen tärkeää. (Öhman 2012)

Öhmanin mainitsemalla kahdeksan eri palveluntarjoajan systeemillä vähennetään riippuvuutta yksittäisiin toimittajiin. Varjopuolena voidaan pitää kasvavia sisäisiä hallintokustannuksia, joihin kuuluu ammattitaitoisen ja jatkuvasti ajan tasalla olevan henkilökunnan palkkaus ja koulutus. Henkilökunnan toimiva palvelu ja nopea reagointikyky muuttuviin tilanteisiin olivat tärkeitä, eikä vähiten siitä syystä, että lääkkeiden kuljetus on laissa tarkoin säädeltyä. (Öhman 2012)

3.5 Hankintastrategia lääkekuljetuksiin

Kolmas kysymys pyrki selvittämään millaista hankintastrategiaa yrityksessä hyödynnettiin, kun valintakriteerejä määriteltiin ja mihin strategia perustui? Öhmanin vastauksesta kävi ilmi, että käytetty strategia perustui yksinkertaisesti kustannustehokkuuden ja toimivuuden tasapainoon, sekä mahdollisimman optimaaliseen lopputulokseen. Optimoinnissa pyrittiin siihen, että volyymiltaan kaikkein suurimmat vientimaat saavat tehokkaimmat toimijat. Pienempiä kohdemaita ei yrityksessä oltu optimoitu yhtä tehokkaasti, 80 % lääkekuljetuksista kilpailutettiin ja loput pienimmät lääke-erät menivät tilanteen mukaan eri liikkeiden kautta. Myös muita lääkealalla kilpailevia toimittajia vertailtiin keskenään. Vertailuun käytettiin Benchmark-metodia. Benchmarkkauksella tarkoitetaan sitä, että palvelua ostettaessa saada hankittua vastaava laadukas palvelu yhtä edullisesti kuin alan johtava toimija. Analysointia varten on kerättävä dataa kilpailijoiden toimista ja pyrittävä sen avulla samoihin lopputuloksiin kuin malliyritys. (Current & Weber 2003, 431).

Toimivuus, joka koettiin yhdeksi strategiseksi päätekijäksi, nähtiin esimerkiksi tietynlaisen rytmin kehittymisenä yrityksen ja toimittajien välille. Tällöin asiakkaatkin osasivat odottaa kuljetuksia tiettyinä ajankohtina. Painoarvoa oli myös toimittajan kyvyllä ottaa huomioon lääketeollisuudessa tarvittavat erikoisominaisuudet omissa järjestelyissään. Yrityksessä oli siis käytössään omat ja sisäisesti toimiviksi havaitut menetelmät. Haastattelussa korostui

kuitenkin yrityksen lähtökohtainen halu yrittää ylläpitää pitkäaikaisia toimittajasuhteita, vaikka hinta ei olisikaan kaikkein kilpailukykyisin. (Öhman 2012)

”Ei haluta tehdä suuria ns. ”overhaul” liikkeitä jos ei ole sille tarvetta, sillä se on työlästä ja kestää aikansa ennen kuin uusi toimittajasuhde toimii taas.” (Öhman 2012)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008: 35, 135-6) sanovat, ettei yleistä kaikenkattavaa teoriaa ole hankintastrategian pohjaksi, vaan jokaiselle hankintatarpeelle ja tilanteelle on omat yrityskohtaiset toimintamallit. Tämä näyttää olevan totta myös tutkittavan yrityksen kohdalla. Strateginen hankinta koskettaa koko organisaatiota. Toimivalla toimittajien hallinnalla saadaan yrityksen valmisteille maksimaalinen arvonlisäys. (Sollish & Semanik, 2011, 1)

Seuraavana kysymyksenä oli haastateltavan käsitys kokemuksen ja oman näkemyksen tärkeydestä hankintastrategiassa. Kyseessä on ns. kvantitatiivisesti vaikeasti mitattava kokonaisuus, joka perustuu työntekijöiden palautteeseen sekä omaan ja ylimmänjohdon näkemykseen tulevaisuudesta. Öhmanilla oli selkeä mielipide asiasta. Yrityksessä pyritään jatkuvasti pitämään huoli siitä, että on olemassa ykköstoimittaja ja myös mahdollisia varatoimittajia, jotka antavat yritykselle liikkumavaraa ongelmien sattuessa. Isompien ongelmien huomaamista tai niiden pitkäaikaista jatkumista ei voitu edes ajatella.

”Kilpailutuksessa on mukana kyselylomake omille työtekijöille. Miten on mennyt? Onko toiminnassa parannettavaa? Operatiiviselta puolelta kyllä kuuluu, jos hommat eivät toimi!” (Öhman 2012)

Öhman oli samoilla linjoilla Sanayei & al. (2008: 732) kanssa. Yrityksillä on lopulta kaksi vaihtoehtoa toimittajien valintaan. Ensimmäinen vaihtoehto on valita yksi toimittaja, joka pystyy täyttämään kaikki vaatimukset. Toinen vaihtoehto on valita sopiva määrä useampia toimittajia. Tapauksessa, jossa yksikään toimittaja ei täytä vaadittuja kriteerejä, päädytään yleensä useamman toimittajan kombinaatioon.

Laaduntarkkailu ja odottamattomien tilanteiden ratkaisu kuuluvat Holter & al. (2008: 25) mukaan monen yrityksen tärkeimpiin sisäisesti operoitaviin tehtäviin. Öhman antoi selvästi painoarvoa näille kuljetustenhankinnan sisäisille tekijöille. Operatiivisia hankintaprosesseja ei lueta strategisiksi, sillä niihin ei sisälly sopimuksia tai pidempiaikaisia arviointeja. Operatiiviseen puoleen luetaan päivittäiset ja rutiininomaiset hankintaprosessit. (Sollish &

Semanik, 2011, 1-2) Öhman piti niitä kuitenkin tärkeinä mittareina toimittajien onnistuneelle valinnalle ja sitä kautta strategisesti tärkeinä. (Öhman 2012)

3.6 DCA-mallin toteutuminen yrityksessä

Muokatussa DCA-mallissa annetut kysymykset esitettiin siis haastateltavan yrityksen kuljetuspalveluista vastaavalle henkilölle. Ne lueteltiin arvotussa järjestyksessä, jotta vastaaja ei pystyisi saamaan tietoa muiden vastauksista. Vastaajalle tärkeimmäksi attribuutiksi osoittautui myös tutkimustuloksissa (katso sivu 17) ensimmäiseksi sijoittunut *luotettavuus palvelun toimittamisessa*. Tätä pidettiin yrityksessä ehdottoman tärkeänä ja myös tarjouskilpailussa edunantavana tekijänä. Öhman kuitenkin muistutti, että kaikilta toimittajilta edellytettiin luotettavuutta jo lähtökohtaisesti, eikä toistuvia epäonnistumisia hyväksytty. Toiseksi tärkeimpänä haastateltava piti *kilpailukykyistä hintaa*, joka oli tutkimuksissa sijoittunut toiseksi. Tutkimus ja yritys olivat samoilla linjoilla hinnan kuulumisesta voittaviin tekijöihin (w/winning attribute). (Katso kuva 4).

Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä kuljetuspalveluja hankittaessa yritys näki helppohoitoisuuden ja toimivan asiakassuhteen eli *asiakasinteraktion*. Myös tämä oli Andersson & al. (2011: 105) tutkimuksessa sijoittunut samalle sijalle. Liiketoiminnallisesta tärkeydestään huolimatta yrityksessä ei kuitenkaan nähty tekijällä olevan tarjouskilpailussa edunantavaa asemaa, vaikka se oli tutkimustuloksissa osoittautunut voittavaksi tekijäksi. Öhman piti tekijää vaatimuksena kaikille toimittajilleen, sillä monet yrityksen työntekijöistä olivat jatkuvassa interaktiossa toimittajan henkilöstön kanssa. Ilman sitä asioiden ei uskottu toimivan. (Öhman 2012)

Seuraavaksi tärkeimmäksi attribuutiksi valikoitui järjestelmien toimivuus ja nopea reagointikyky muutoksiin. Tätä attribuuttia Anderson & al. (2011: 105) kutsuivat *asiakkaiden tarpeiden huomioinniksi*. Se sijoittui myös Öhmanin mielestä neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi. Tekijä siis sijoittui korkeammalle yrityksen preferensseissä ja sen pitäminen voittavana tekijänä selittyy suurimmalta osin toimialan erikoisvaatimuksilla. Kustannusten nousu saattaa olla eksponentiaalista, mikäli myöhästelyä tai kriittisiä virheitä sattuu. Järjestelmien toimivuudella ja nopealla reagointikyvyllä pystytään vähentämään näitä riskejä ja niiden aiheuttamia taloudellisia tappioita.

Kolmesta viimeisestä attribuutista ensimmäiseksi sijoittui kuljetuspalveluja tarjoavan yrityksen *kapasiteetti*. DCA-tukimuksissa kapasiteetti sijoittui neljänneksi, joka luo yhden

pykälän eron Öhmanin vastaukseen. Tämä voidaan osittain selittää sillä, että yrityksessä käytettiin kahdeksaa eri kuljetusliikettä, jolloin yksittäisen yrityksen kapasiteetilla ei ollut yhtä suurta vaikutusta. Kuitenkin LSP:n kapasiteetin piti olla riittävän suuri vastaamaan yrityksen yllättäviinkin tarpeisiin. Tästä syystä kapasiteettia pidettiin yrityksessä ratkaisevana ja voittavana kriteerinä. Lisäksi haastattelussa mainittiin, että oman tuotannon mahdollisessa kasvutilanteessa voitaisiin toimittajien lukumäärää vähentää ja näin myös toimituskapasiteetin merkitys kasvaisi entisestään. Andersson & al. (2011: 105) olivat omassa tutkimuksessaan tulleet tulokseen, ettei kapasiteettiä pidetä yleisesti voittavana attribuuttina.

Toiseksi viimeisimmäksi yritys sijoitti *toimittajan kyvyn innovointiin ja markkinajohtajan aseman*. Myös tutkimuksen perusteella tämä osa-alue ei ollut kovinkaan arvostettu eri alojen logistiikka-ammattilaisten keskuudessa. Tutkimuksessa se sijoittui kaikista seitsemästä attribuutissa viimeistä edeltäväksi. Molemmat pitivät tekijää enemmän välttämättömyytenä, kuin voittavana ominaisuutena. Niin epätodennäköiseltä kuin se kuulostaakin, kaikkein vähiten arvostetuksi tekijäksi yritys luokitteli *ammatintaitoisuuden ja tietotaidon*. Tämä oli Anderson & al. (2011: 105) tutkimuksessa sijoittunut myös viimeiseksi. Öhman perusteli sijoitusta lähinnä sillä, että kaikkien toimittajien oletetaan olevan jo pelkästään alalla olevan kovan kilpailun takia erittäin ammattitaitoisia ja yritykselle tärkeä tietotaito kasvaa kunnolla vasta pidempiaikaisen yhteistyön seurauksena.

Kuva 4 DCA-mallin tulokset

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Hankintaan liittyviä teorioita on kirjoitettu ja sovellettu käytäntöön paljon. Teoriat ja mallit eivät ole kuitenkaan aina käytössä oikeissa liike-elämän tilanteissa. Yrityksen hankintoja ohjaavat vahvasti yrityksen omat tarpeet ja niiden ymmärtäminen. Palveluhankintojen erityispiirteitä ymmärtääkseen on ensin ymmärrettävä yleisiä hankintateorioita ja toimittajavalinnan malleja. Palveluiden hankkimisen tekee oikukkaaksi se, että kyseessä ei ole kasinkosketeltava tai helposti mitattava entiteetti.

Akateeminen tutkimus on aikaisemmin painottunut suurimmaksi osaksi tavaroiden hankintaan. Palveluiden osuus hankinnoista kasvaa kuitenkin jatkuvasti ja on saamassa aikaan rakennemuutoksen. Palveluiden luokittelulle on olemassa erilaisia tapoja. Useasti palvelut liittyvät suoraan tavaran ostamiseen eli ovat sitä tukevia. Yleisin luokittelutapa on kuitenkin luokittelu toiminnalliseen ympäristöön, kuten tämän työn kannalta oleelliseen kuljetus- ja jakelupalveluun.

Palveluiden hankinta etenee yrityksestä riippuen erilaisia arviointeja ja prosesseja pitkin. Arviointi perustuu kriteereihin, joita yrityksissä pidetään tärkeänä. Prosessit ovat usein lähtöisin yrityksen kokemuksista ja tavasta viedä asioita eteenpäin. Toimivuus jokapäiväisessä liike-elämässä on usealle yrityksille teoriaa tärkeämpää. Hyvän ja huonon palvelun ero voi muodostua kalliiksi, sillä virheellistä palvelua on jälkeenpäin lähes mahdotonta korjata. Yrityksissä hyviksi havaitut käytännöt eivät ole välttämättä kokonaan erilaisia kuin tutkijoiden luomat mallit, mutta niistä huokuu vahvempi käytännönläheisyys.

Työn empiirisessä osiossa haastateltiin lääkeyrityksessä työskentelevää kuljetuspalveluiden hankinnasta vastaavaa toimihenkilöä, Minna Öhmania. Öhmanilta kysyttyjä kysymyksiä ohjasi halu selvittää minkälaista strategiaa yritys käytti toimittajien valinnassa. Öhman (2012) hahmotteli lääketeollisuutta haastavaksi toimialaksi, jossa erilaisia tuotteita on suuri lukumäärä. Nykypäivänä lääkeyritykset haluavat keskittyä ainoastaan ydinosaamiseensa, joka liittyy suoraan lääkkeiden valmistukseen. Strateginen tukitoimintojen järjestely on siksi ulkoistettu. Tuotteiden kuljettamista monimutkaistaa alalla vallitseva tiukka säätely. Lääkkeiden luokittelu räjähdyskerkiksi, huumausaineiksi ja tarkat lämpötilavaatimukset asettavat kuljetusyritykset vaativan paikan eteen. Riskit on pystyttävä minimoimaan, sillä vahingot tulevat nopeasti erittäin kalliiksi. Oikea-aikainen,

nopea ja kustannustehokas kuljetuspalvelun hankinta on ensisijaisen tärkeä kaikille kilpailukykyisille lääkeyrityksille. Toimitusvarmuus on puolestaan elintärkeää, koska lääkeyritysten liiketoimintamallit eivät perustu varastoinnin ympärille, vaan valmiit lääkkeet on saatava nopeasti ulos omista suppeista varastoista.

Yrityksessä lähestyttiin hankintoja ammattimaisesti ja selkeät rutiinit oli muodostettu hankintaprosessin tueksi. Yhden suuren yhteistyökumppanin löytäminen oli selkeä päätavoite, vaikka yrityksessä hajautettiin riskiä ja parannettiin toimitusvarmuutta solmimalla pienimuotoisempiakin sopimuksia. Yrityksessä oltiin valmiita sijoittamaan paljon sisäisiä resursseja toimivimman yhteistyön löytämiseksi ja parantamiseksi. Öhmanin mukaan yrityksellä oli lähtökohtainen halu yrittää ylläpitää pidempiaikaisia toimittajasuhteita, koska suurten muutosten uskottiin olevan työläitä ja toimivuuden rakentamisen kestävän pidemmän aikaa.

Yrityksen läpikäymän valintaprosessin voidaan katsoa vastaavan ainakin pääpiirteittäin Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) hankintateoriassa mainitsemaa valintaprosessin mallia. Kuljetuspalveluiden hankinnan tärkeimmäksi kriteeriksi nousi selkeästi toimivuus. Toimivuutta yritykselle kuvasti toimittajan osaaminen, kapasiteetti ja toimitusvarmuus. Yritys hyödynsi myös Andersson & Norrmanin (2002) asetelmaa, jossa kilpailutettavat toimijat ovat jatkuvassa hintakilpailussa keskenään. Tämä näkyi siinä, että yritys käytti tiheää kilpailutusväliä.

Yrityksessä ei ollut käytössään minkäänlaisia työkaluja tai ohjelmia toimittajien valinnan ja hallinnan tueksi. Yrityksessä uskottiin hintavaihteluiden seuraamisen ja kapasiteetin tarkkailun riittävän, tärkeimmän, eli riittävän toimitusvarmuuden saavuttamiseksi. Logistista kokonaistilannetta parannettiin yksinkertaisesti lisäämällä toimittajien määrää ja siten parantamalla toimitusvarmuutta.

Tutkijat ja ohjelmien kehittäjät ovat kehittäneet monia työkaluja helpottaakseen toimittajien valinta- ja hallintaprosesseja. (Bose 2009, 155; Hui-shan Li & al. 2013, 1459–60; Govindan & Murugesan 2011, 151; Zarandi & al. 2007, 832) Tästä huolimatta yrityksessä ei nähty tarpeellisena mitata aktiivisesti toimittajiaan. Vaikka toimittajien suorituksia ei mitattukaan aktiivisesti, pyydettiin kaikkia kilpailutettavia yrityksiä kuitenkin keräämään tilastonsa edellisvuosien hinta-, kapasiteetti- ja toimitusvarmuuskehityksestä. Näitä tietoja käytettiin vertailupohjana päätöksenteossa. Sanayei & al. (2008) artikkelissa mainitsema logistinen kokonaistilanne koettiin yrityksessä selkeästi tärkeämmäksi kuin yhteistyösuhteen

kehittäminen yksittäiseen palveluntarjoajaan. Teorian mukaan usean toimittajan kombinaatioon turvaudutaan silloin kuin yksikään toimittaja ei kykene täyttämään vaadittuja kriteerejä. Tämä tekijä oli myös Öhmanin mukaan, riskien hajautuksen ohella, tärkein syy.

Palvelutason eli sovittujen ehtojen täyttymistä ei yrityksessä myöskään mitattu tavalla, jota Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) pitivät optimaalisena. Öhmanin mukaan yrityksessä huomattiin palvelutason laiminlyönti vasta kun ongelmat ilmenivät konkreettisella tasolla. Tämä johti siihen, että kriisitilanteita jouduttiin ratkomaan reaaliajassa ja ilman riittävää valmistautumista. Päätös olla käyttämättä toimittajien valintaan ja hallintaan keskittyvää järjestelmää tai ohjelmistoa näkyi selkeimmin sisäisten hallintokustannusten lisääntymisenä. Yrityksellä oli palkkalistoillaan noin kaksikymmentä lääkeviennistä vastaavaa työntekijää, joiden oli jatkuvasti oltava ajan tasalla muuttuvista tilanteista huolimatta ja joiden työaikaa kului merkittävästi erilaisten ongelmien ratkomiseen. Työkalujen ja järjestelmien käyttöönotto auttaisi valitsemaan paremmat toimijat, eikä työntekijöiden työaikaa näin ollen kuluisi yhtä paljon pienenpien ongelmien korjaamiseen.

Viimeinen vaihe oli verrata yrityksen preferenssejä toimittajavalinnassaan muiden kuljetuspalveluita hankkivien yritysten preferensseihin. Tähän vertailuun käytettiin muokattua DCA-mallia (katso sivu 15). Tulokset osoittivat, että yrityksessä pidettiin tärkeinä samoja attribuutteja lähes samassa tärkeysjärjestyksessä kuin mihin Andersson & al. (2011) olivat omassa tutkimuksessaan päätyneet. Ainoastaan kapasiteetti sijoittui tutkimuksessa korkeammalle kuin mitä se oli Öhmanin vastauksessa. Tämäkin voidaan selittää pääosin sillä, että yrityksessä käytettiin kahdeksaa eritoimittajaa, jolloin yksittäisen toimittajan kapasiteetti ei ollut niin tärkeä. Lähes identtistä järjestystä voidaan pitää merkkinä siitä, että kuljetuspalveluhankinnan ammattilaisilla on vahva käsitys siitä, mitkä tekijät tekevät palveluntarjoajasta preferoidun. Yrityksessä ei kuitenkaan pidetty useita tutkimuksessa voittaviksi attribuuteiksi todettuja tekijöitä yhtä tärkeinä. Tämä voidaan osittain selittää lääkeaineiden kuljettamisen, sekä lääkealan erityispiirteiden avulla. Attribuutit, joita ei pidetty voittavina tekijöinä, olivat yrityksen mielestä yksinkertaisesti niin fundamentaalisen tärkeitä jokapäiväisessä toiminnassa, ettei ilman niitä olisi tultu toimeen. Tästä johtuen toimittajille ei niiden perusteella voitu antaa edunantavaa asemaa kilpailutukseen.

Haastattelussa esitetyt kysymykset toivat esille sen, miten yrityksessä nähtiin kuljetuspalveluiden hankinta, mitä asioita pidettiin tärkeinä, sekä mitkä asiat jäivät yrityksessä pienemmälle huomiolle. Öhmanin erikoistuessa juuri kuljetuspalveluiden hankintaan antoi mahdollisuuden tutkia teorioiden ja mallien toteutumista käytännön tasolla. Jatkotutkimusta ajateltaessa voisi kysymyksiä syventää ja niitä tarkentaa jatkokysymyksillä, mutta kandidaatin tutkielman puitteissa tämä ratkaisu ei kuitenkaan ollut mahdollista. Muiden lääkeyritysten liittäminen tutkimukseen tekisi empiriasta laaja-alaisemman ja vertailu eri yritysten käyttämien strategioiden eroilla olisi tutkimuksen kannalta mielekästä.

Lähteet

Andersson, D., Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services – a minute's work or a multi-year project? European Journal of purchasing & Supply Management, Nro 8, 3-14.

Andersson, E. J., Coltman, T,. Devinney, T. M., Keating, Byron. (2011). What drives the choice of a third party logistics provider? Journal of Supply Chain Management, Vol.47 Nro 2, 97–115.

Axelsson, B., Wynstra, F., (2002) Buying Business Sevices. 1. p. Baffins Lane, Chichester, West Sussex, Englanti, John Wiley & Sons Ltd.

Bose R. (2009) Advanced analytics: opportunities and challenges, Industrial Management & Data, Vol. 109, Iss. 2, 155-172

Carbone, J., (2003) "Delphi demands lowest total cost from suppliers" Purchasing, Vol.132 Nro.15, 15

Current J. R., Weber C. A, (2003) "Purchaser-originated benchmarking: PROBING", Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 Nro. 5, 431 – 444

Dickson, G., W., (1966) An analysis of vendor selection systems and decisions Journal of Purchasing, pp. 5–17

Eskola J., Suonranta J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä: Gummerus kirjapaino OY

Geffen D., School of Medicine UCLA (2002) Dean's Office: Excel Pivot Table [verkkodokumentti] [Viitattu 08.01.2013] Saatavilla: http://www.deans.medsch.ucla.edu/Ftproot/pub/manuals/PivotTableInfo.pdf

Govindan K., P. Murugesan, (2011) "Selection of third-party reverse logistics provider using fuzzy extent analysis", Benchmarking: An International Journal, Vol. 18 Nro. 1, 149 - 167

Grönroos, C., (2001) Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 1. p. Porvoo, WSOY ja Maarit Tillman

Haapanen, M., (1993) Yritysjohdon Logistiikka. 1. p. Karisto OY

Holter, A. R; Grant, D. B View Profile; Ritchie, James; Shaw, N. (2008) A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Iss. 38 Nro. 1, 21-38.

Hui-shan L., Chun-xian W., Chun-he Z. (2013) Construction of the Supplier Evaluation Index System Based on Supply Chain, Caterer & Hotelkeeper, Vol. 203 Iss. 4793, 1459-1466

Hörkkö, H., Koskinen, H., Mattsson M., Ollikainen, J., Reinikainen, a., Werdermann, R., (2005) Huolinta-alan käsikirja, 2. p. Vantaa, Suomen Spedservice Oy

Iloranta, K., Pajunen – Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. p. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino OY

Karrus, K (1998) Logistiikka 1.p. Porvoo WSOY-Kirjapainoyksikkö

Kilcarr, S. (2013) Fueling asset savings, American City & County, Vol. 128 Iss. 6, 2p, 24-25

Lasch, R., Janker C. G., (2005) "Supplier selection and controlling using multivariate analysis", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35 Iss: 6, pp.409 – 425

Lewis M., Rai A., Forquer D., Quinter D. (2007) UPS and HP: Value creation through supply chain partnerships, Richard Ivey School of Business: Ivey Management Services, Version (A) Nro. 9B07D002 , 1-14

Louviere J., Timmermans H. (1990) ``A review of recent advances in decompositional preference and choice models", Journal of Economic and Social Geography, Vol. 81 Nro. 3, 214-24.

Menon, M. K., McGinnis M. A., Ackerman K. B. (1998). Selection criteria for providers of third-party logistics services: An exploratory study. Journal of Business Logistics Vol. 19 Nro. 121-137

Miller, D. D. (2003). Medical globalization: "A fin de siecle phenomenon". Multinational Business Review, Vol. 11(3), 113-142.

Monczka, R., Trent, R., Handfield R. (2005), Purchasing and Supply Chain Management Mason (OH), South-Western, 3p.

Pehkonen, E., Söderström, W.,(1987) EU-suomen vienti ja tuonti toiminta. 1.-2. p. Porvoo WSOY-Kirjapainoyksikkö

Potter, A. (2003), "Integrating transport into supply-chains", Logistics & Transport Focus, Vol. 5 Nro. 8, 67-9.

Sanayei A., Mousavi S. F., Abdi M.R., A Mohaghar (2008) An integrated group decision-making process for supplier selection and order allocation using multi-attribute utility theory and linear programming, Journal of the Franklin Institute, Vol 345, Iss. 7, 731–747

Selviaridis, K., Spring, M., Profillidis, V., Botzoris, G. (2008). Benefits, Risks, Selection Criteria and Success Factors for Third-Party Logistics Services. Maritime Economics & Logistics Vol. 10, Nro. 4, 380-392

Sink H.L., Langley C. J. J., Gibson B. J., (1996) "Buyer observations of the US third-party logistics market", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 Iss: 3, pp.38 - 46

Sollish, F., Semanik, J., (2011) Strategic global sourcing: Best practices. 1. p. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc

Van der Valk, W., Rozemeijer, F. (2009)Emerald Article: Buying business services: towards a structured service purchasing process, Journal of Service Marketing Vol. 23 Nro. 1, 3-10

Van Weele, A.J., (2005) Purchasing and Supply Chain management: Analysis, Strategy, Planning and Practice, Lontoo, Thompson Learning

Verma R., Pullman M. E. (1998) An analysis of the supplier selection process, Omega, Vol 26, Iss. 6, 739–750

Verma R., Thompson G. M., (1999) "Managing service operations based on customer preferences", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 Iss: 9, 891 – 908

Weber C A, Current R, Benton W.C. (1991) Vendor selection criteria and methods. Eur J Oper Res Vol. 50(1), 12–18

Zarandi F., Sadrabadi M. R, Turksen B. (2007) A Fuzzy Model for Supplier Selection and Development Analysis and Design of Intelligent Systems using Soft Computing Techniques, Advances in Soft Computing Vol 41, 831-841

Öhman, Minna. Forwarding Manager, Orion Pharma (Haastattelu 27.11.2012)

Liitteet

Haastattelukysymykset:

1. Mitä vaiheita kuljetuspalveluiden hankintaprosessi sisältää pääpiirteittäin?

2. Miten lähdetään liikkeelle esimerkiksi sopimuksen loppuessa tai uuden tarpeen ilmaantuessa?

3. Miten vaihtoehtoiset toimittajat määritellään nykyisille?

4. Millaisia tekijöitä arvioinnissa ja vertailussa katsotaan?

5. Mitä tekijöitä vaaditaan kuljetuspalveluja tuottavalta yritykseltä?

    a. Onko olemassa jokin yhteinen linja miten valintapäätöksiä tehdään?

6. Millaisia sopimuksia tehdään?

7. Millaisia analysointiin tarvittavia työkaluja tai teorioita on käytössä? Analysoidaanko vanhaa dataa vai kerätäänkö aktiivisesti uutta?

8. Millaisia erityspiirteitä juuri lääketeollisuudessa on havaittavissa?

9. Kuinka paljon painoarvoa on omalla näkemyksellä ja kokemuksella?

10. Mitkä alla olevista tekijöistä vaikuttavat eniten kuljetusyritysten valintaan? Ovatko tekijät enemmän ”Order Winners” vai ”Order Qualifiers” Eli edunantavia vai välttämättömiä tekijöitä? Laita myös tärkeysjärjestykseen.

1. luotettavuus ja suorituskyky
2. hinta
3. asiakasinteraktio
4. kapasiteetti
5. asiakkaiden tarpeiden huomiointi
6. innovointikyky ja markkinajohtajuus
7. ammattimaisuus ja tietotaito