

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintalogistiikka

Kati Mattila

PALVELUN HANKINTA – IT-TOIMITTAJAN VAIHDOKSEN ONNISTUMINEN

Case: ILP-Group Logistics Oy

Opinnäytetyö 2012

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Liiketoiminnan logistiikka

MATTILA, KATI

Palvelun hankinta – It-toimittajan vaihdoksen onnistuminen

Opinnäytetyö

49 sivua + 5 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM Suvi Johansson

Toimeksiantaja

ILP-Group Logistics Oy

Lokakuu 2012

Avainsanat

hankinta, palvelu, palvelun hankinta, it-toimittaja, toimittajan vaihdos

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka ILP-Group Logistics Oy:n it-toimittajan vaihdos on onnistunut. Tutkittiin it-palvelun toimivuutta ennen ja jälkeen toimittajan vaihdoksen sekä sitä, kuinka päätös it-toimittajan vaihtamisesta tehtiin. Haluttiin tietää myös työntekijöiden mielipidettä ja näkökulmaa toimittajan vaihdokseen liittyen. Työn teoriapohjaksi päätettiin valita palveluiden hankinnan teoriaa, sillä sen perusteella voitiin tarkastella, kuinka it-palvelun hankinta oli onnistunut.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja kahdelle avainhenkilölle sekä kyselytutkimusta henkilökunnalle. Haastattelujen avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa toimittajan vaihdoksesta, kun taas kyselyllä selvitettiin suuremman joukon yleistä mielipidettä asiasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että yrityksen it-toimittajan vaihdos on onnistunut. Päätös toimittajan vaihtamisesta kypsyi vähitellen ja sitä mietittiin tarkkaan. Uudeksi it-toimittajaksi valittiin yritys, jossa työskenteli alansa ammattilaiseksi tiedetty henkilö. Toimittajaa vaihtaessa kriteereinä olivat muun muassa ammattitaito ja henkilökemioiden kohtaaminen. Kun henkilökemiat toimittajan kanssa toimivat, on helpompi ottaa yhteyttä kaikenlaisissa tilanteissa. Uutta toimittajaa valitessa kustannuksia ei niinkään ajateltu, sillä päätavoitteena oli saada hyvin toimiva palvelu. Haastatellut avainhenkilöt sekä toimeksiantajayrityksen henkilökunta ovat olleet mielissään uudesta it-toimittajasta. It-toimittajan tavoitettavuus on parantunut ja ongelmat ratkaistaan. Vanhan it-toimittajan aikana ongelmien ratkaisuun saatettiin käyttää jopa täysin ulkopuolista apua, sillä omalta toimittajalta ei aina saatu apua.

Työn luotettavuus on hyvä, sillä haastatteluilla saatiin selville kaikki tarpeellinen tieto ja työntekijöille suoritettuun kyselyyn vastasi noin 83 prosenttia odotetuista vastaajista. Opinnäytetyön tavoitteen katsotaan toteutuneen, sillä tutkimuksen avulla saatiin luotettavaa tietoa it-toimittajan vaihdoksen onnistumisesta. It-toimittajan vaihdos onnistui hyvin ja yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä nykyisen it-toimittajan palveluihin.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

MATTILA, KATI

Bachelor's Thesis

Supervisor

Commissioned by

October 2012

Keywords

Purchasing Services – Change of IT Supplier

49 pages + 5 pages of appendices

Suvi Johansson, MBA

ILP-Group Logistics Oy

purchasing, services, IT supplier, supplier change

The following bachelor's thesis was commissioned by ILP-Group Logistics Oy which is a Finnish logistics company. They changed IT supplier about a year ago and now they needed tangible results on how successful this change was. The subject of the study was the change of the IT supplier.

The theoretical framework of this study consisted of services purchasing. Services purchasing was an appropriate theory for this study because it helped in evaluating how the change of the IT supplier was carried out. The main aim of this research was to figure out how successful the change of the IT supplier was.

The methods used to conduct the research were mostly qualitative and two of the key persons were interviewed. Quantitative methods were used also in order to obtain an opinion from a larger group of respondents, the namely whole personnel of ILP-Group Logistics Oy. The used research method of collecting the data was Internet-inquiry.

Some conclusions could be drawn of the change of IT supplier. The main goal in supplier change was to get a well-functioning service. Key persons and staff were very pleased with new IT supplier. In contrast to the previous supplier, the new one is capable of fixing all problems. The present supplier is easy to contact and they do not understate any problems. The change was successful.

## ALKUSANAT

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys ILP-Group Logistics Oy ei halua julkistaa toimittajiensa nimiä, minkä vuoksi it-toimittajien nimet pidetään salassa. Vanhaa it-toimittajaa kutsutaan työssä Yritys V:ksi ja uutta, nykyistä it-toimittajaa Yritys U:ksi.

Kiitos Jaakolle ja Pialle, jotka olette mielellänne kertoneet toimittajan vaihdoksen taustoista ja mielipiteistänne. Kiitos myös kaikille työtovereilleni ILP-Group Logistics Oy:ssä, jotka olette käyttäneet aikaanne vastataksenne tutkimukseen kuuluneeseen kyselyyn. Kiitos työtä ohjanneelle Suville arvokkaista kommentteista, jotka ovat auttaneet tätä työtä eteenpäin.

Kotkassa 28.10.2012



Kati Mattila

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## ALKUSANAT

1	JOHDANTO	7
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
3	PALVELUN OMINAISUUDET JA NIIDEN LUOKITTELU	9
	3.1 Mikä on palvelu?	9
	3.2 Palveluiden luokittelu	11
	3.2.1 Hankinnan portfoliomatriisi	11
	3.2.2 Luokittelu asiakkaan näkökulmasta	13
4	PALVELUN HANKINTA	14
	4.1 Palvelun hankintaprosessi	15
	4.2 Mitä tulee huomioida erityisesti palvelua hankittaessa?	17
	4.2.1 Hankinnan valmistelu	17
	4.2.2 Palvelutasosopimukset	18
5	PALVELUN TOIMITTAJAN VALINTA JA TOIMITTAJAN ARVIOINTI	19
	5.1 Sopivan toimittajan etsiminen ja valinta	19
	5.1.1 Toimittajan etsiminen	19
	5.1.2 Toimittajamarkkinatietämys	20
	5.1.3 Sopivan toimittajan valinta ja sopimuksen tekeminen	21
	5.2 Toimittajan arviointi	21
	5.2.1 Toimittajan suorituskyvyn seuraaminen	22
	5.2.2 Toimittajasuhteet	24
	5.2.3 Toimittajan kehittäminen	25
	5.2.4 Toimittajan vaihtaminen	26
6	CASE: ILP-GROUP LOGISTICS OY	26
	6.1 Työn taustoitus	27
	6.2 Uuden it-toimittajan etsiminen ja valinta	28

6.3	Vertailua vanhan ja uuden it-toimittajan välillä	29
6.4	Nykyisen it-toimittajan arviointi ja suhteiden ylläpito	30
7	TUTKIMUSTULOKSET: IT-TOIMITTAJAN VAIHDOS HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA	31
7.1	Kyselyssä tarvittut taustatiedot	33
7.2	It-toimittajan vaihdos	36
7.3	Tulevaisuus: mitä it-palvelulta halutaan?	42
8	TYÖN YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	43
9	POHDINTA	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	
	Liite 1. Haastattelukysymykset avainhenkilöille	
	Liite 2. Kysely yrityksen työntekijöille	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee it-toimittajan vaihdosta ja päätavoitteena on saada selville, kuinka toimittajan vaihdos on onnistunut. Tutkimuksen kohteena on siis it-palveluiden toimivuus ennen ja jälkeen toimittajan vaihdoksen. Lisäksi tutkitaan sitä, kuinka päätös toimittajan vaihtamisesta tehtiin ja kuinka yrityksen henkilökunta on nähnyt toimittajan vaihdoksen.

Työn toimeksiantajana toimii ILP-Group Logistics Oy, joka on suomalainen kansainvälisiä logistiikkapalveluja tarjoava yritys. Yrityksellä on Suomessa neljä toimipistettä, jotka sijaitsevat Vantaalla, Kotkassa, Vaalimaalla ja Lappeenrannassa. ILP-Group Logistics Oy:llä on kaksi toimipistettä myös Venäjällä. Ne sijaitsevat Moskovassa ja Pietarissa. ILP-Group Logistics Oy on ILP-Group Ltd Oy:n operatiivinen tytäryhtiö.

Tutkimus rajataan koskemaan aiemmassa kappaleessa mainittuihin neljään Suomessa sijaitsevaan toimipisteeseen ostettavia it-palveluita. It-palveluihin luetaan tässä tapauksessa it-tukipalvelut, konesalipalvelut ja it-toimittajan hoitamat kaikki ohjelmisto- ja laitehankinnat sekä Windows-ohjelmien lisenssit. Toimittajan vaihdoksen myötä uusi it-toimittaja vastaa myös toimipaikkojen kiinteiden linjayhteyksien valvonnasta, joka ei kuulunut aiemman toimittajan toimenkuvaan.

Tutkimusmenetelminä on käytetty kahta menetelmää: henkilöhaastatteluja, joiden avulla saadaan kvalitatiivista tietoa, ja kyselyä, jolla taas saadaan kvantitatiivista näkökulmaa tutkimukseen. Haastattelut tehtiin kahdelle avainhenkilölle, jotta saatiin syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa toimittajan vaihdoksesta. Kyselyllä koko henkilökunnalle saatiin suuremman joukon mielipiteitä it-toimittajasta ja vähän laajempaa näkökulmaa tutkimukseen.

Tutkimus tapahtuu sopivaan aikaan yritykselle, sillä toimittajan vaihto tapahtui noin vuosi sitten eli ollaan jo tuttuja uuden it-toimittajan kanssa. Selvitys on hyödyksi yritykselle, koska yrityksen johtoa kiinnostaa saada konkreettista näyttöä toimittajanvaihdosprosessista ja henkilökunnan ajatuksista.

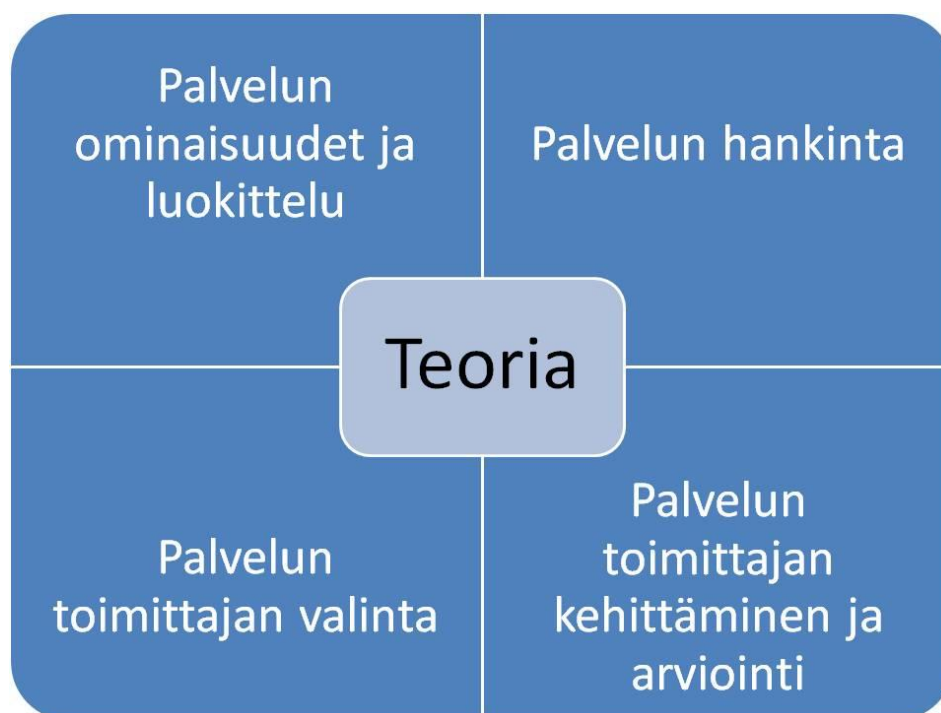
Yleisesti ottaen tietotekniikkapalveluiden tutkiminen on ajankohtainen aihe. Tutkimusyhtiö Marketvisio arvioi it-markkinoille noin kahden prosentin kokonaiskasvua

tänä vuonna (Kolehmainen 2012). It-palveluiden markkinat ovat toisiksi eniten kasvava osa-alue, ja niiden ennustetaan kasvavan 2,7 prosenttia (Kolehmainen 2012).

Yritykset ovat nykyään, toiminnan luonteesta riippuen, enemmän tai vähemmän riippuvaisia tietotekniikasta. Ulkopuolisia it-tukipalveluja kannattaa käyttää, sillä siten yritys voi keskittyä omaan ydintoimintaansa ja antaa tietotekniikan hoidettavaksi jollekin sen paremmin osaavalle. (Ollila 2006, 30–34.)

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyössä tarkasteltava teoria rajautuu pääosin palvelun hankinnan teoriaan ja alla oleva kuva 1 havainnollistaa, millaisista osioista teoria koostuu. Teoriaosuus koostuu yleisesti palvelun hankintaa käsittelevästä osuudesta, verraten sitä samalla tavaran hankintaan. Palvelun ominaisuuksia ja niiden luokittelua käsitellään vähän syvemmin perusasioiden jälkeen. Teoriassa käydään läpi myös hankintaprosessia ja sitä, mitä kaikkea palvelun hankinnassa kannattaa ottaa huomioon. Lopuksi pohditaan, kuinka valita palvelun toimittaja ja miten voidaan arvioida sekä kehittää toimittajaa.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Teorian lähteinä on käytetty paljon hankinnan alan perusteoksia, kuten Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) *Hankintojen johtaminen*, Bailyn ym. (2008) *Procurement Principles and Management* sekä Van Weelen (2010) *Purchasing and Supply Chain*



*Management*. Kun tarvittiin yksityiskohtaisempaa tietoa palveluista ja niiden hankinnasta, oli Axelssonin ja Wynstran (2002) *Buying Business Services* –teoksesta paljon apua.

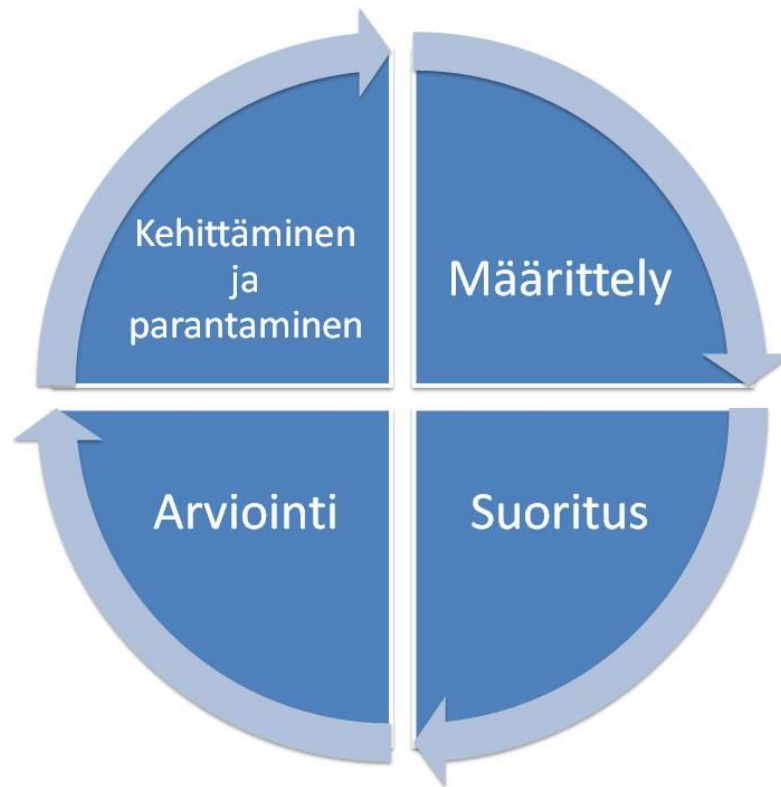
### 3 PALVELUN OMINAISUUDET JA NIIDEN LUOKITTELU

Tässä luvussa käydään läpi perusasioita palvelusta. Ensiksi selvitetään, mikä on palvelu ja kuinka se eroaa tavarasta. Lopuksi syvennyttään siihen, miten palveluita voidaan luokitella.

#### 3.1 Mikä on palvelu?

Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun seuraavasti: *Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä, ajan tai materian säästönä jne.* Grönroosin (2001, 80–82) mielestä useimmista palveluista voidaan erottaa kolme pääpiirrettä: **prosessimaisuus**, joka tarkoittaa sitä, että ne koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, **samanaikainen tuotanto ja kulutus** sekä **asiakkaan osallistuminen** tuotantoprosessiin.

Kuvassa 2 näkyy palvelun prosessimainen luonne. Aluksi määritellään, mitä halutaan, ja sen jälkeen palvelu suoritetaan. Tapahtuneen palvelun jälkeen arvioidaan suoritusta ja toteutuneen suorituksen perusteella keksitään kehitys- ja parannusideoita. Sitten kiertokulku alkaa taas alusta eli määritellään nyt haluttu palvelu paremmin ja niin edelleen. (Baily ym. 2008, 370.)



Kuva 2. Palvelun prosessimaisuus (Baily ym. 2008, 370)

Usein palvelu määritellään aineettomaksi, eli se on tuote, jota ei voi käsin koskettaa. Palvelu räätälöidään asiakasta varten ja johonkin tiettyyn tarpeeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan on mahdollista olla mukana ostamansa palvelun suunnittelussa. Ilman tarvetta ei synny palveluakaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 382–383; Rissanen 2005, 17–20.)

Palvelu eroaa tavarasta muullakin kuin aineettomuudellaan. Ensinnäkään palvelua ei voi varastoida ja sen tuotanto sekä kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Tavara taasen voidaan valmistaa ennen sen kuluttamista ja varastoida tarvittaessa. Palvelua ei voi kuljettaa, mutta sen tekijä tai sen ostanut asiakas pystyy liikkumaan paikkaan, jossa palvelu suoritetaan. Ennen palvelun hankkimista ei voida olla täysin varmoja siitä, mitä saadaan. Palveluille ominaista on siis heterogeisuus eli vaihtelevuus, jonka vuoksi ei voida olla varmoja, millainen palvelu saadaan. Tavarasta taas voidaan pyytää myyjältä näytekappale ja näin ollaan heti selvillä, mitä ollaan ostamassa. (Axelsson & Wynstra 2002, 10; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 382–383.)

Baily ym. (2008, 366–367) toteavat, että palvelun hankinnassa sopimusjärjestelyt ovat epäselvempiä kuin tavaroiden ostamisessa. Siinä missä tavaroiden kohdalla sopimus alkaa sen voimaan tullessa ja päättyy tuotteiden maksamiseen, palvelulle ei voida kun-

nolla määrittää alkua ja loppua. Laskutetaanko asiakkaalta esimerkiksi kaikki suunnittelutyö, ja mitä jos palvelua ei tehdäkään asiakkaan toiveiden mukaisesti? Kuka silloin maksaa?

Palvelulle löytyy Vargon ja Luschin (2004) markkinoinnin mallin kautta hieman toisenlainen määritelmä. He kertovat, että markkinointi on alun perin kehitetty hyvin tavarakeskeiseksi ja olisi aika laajentaa tätä käsitystä. Vargon ja Luschin mukaan palvelu on toiminto, jonka avulla tuote saadaan välitettyä asiakkaalle. Tässä tapauksessa tuote voi olla vaikkapa työntekijän ammattiosaaminen.

Rissanen (2005, 17–20) kertoo, että palvelun laatua on hankala määritellä. Palvelun laatu vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, kuka sen suorittaa. Palvelun tekijän näkökulmasta palvelu on saattanut vaikuttaa onnistuneelta, mutta asiakkaan mielestä tehty työ oli epäonnistunut. Palvelun laatua arvioidaan Rissanen (2005, 215–216) mukaan seuraavien tekijöiden pohjalta: pätevyys- ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saatavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualltius ja palveluvaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö.

## 3.2 Palveluiden luokittelu

Kukin yritys tarvitsee juuri itselleen sopivia palveluita, ja mitä ne sitten ovat, riippuu yrityksen toiminnan laadusta. Palveluiden luokittelu auttaa tarkastelemaan asioita tilanteeseen sopivasta näkökulmasta, ja niitä voidaan luokitella monin eri tavoin. (Axelsson & Wynstra 2002, 29–30.)

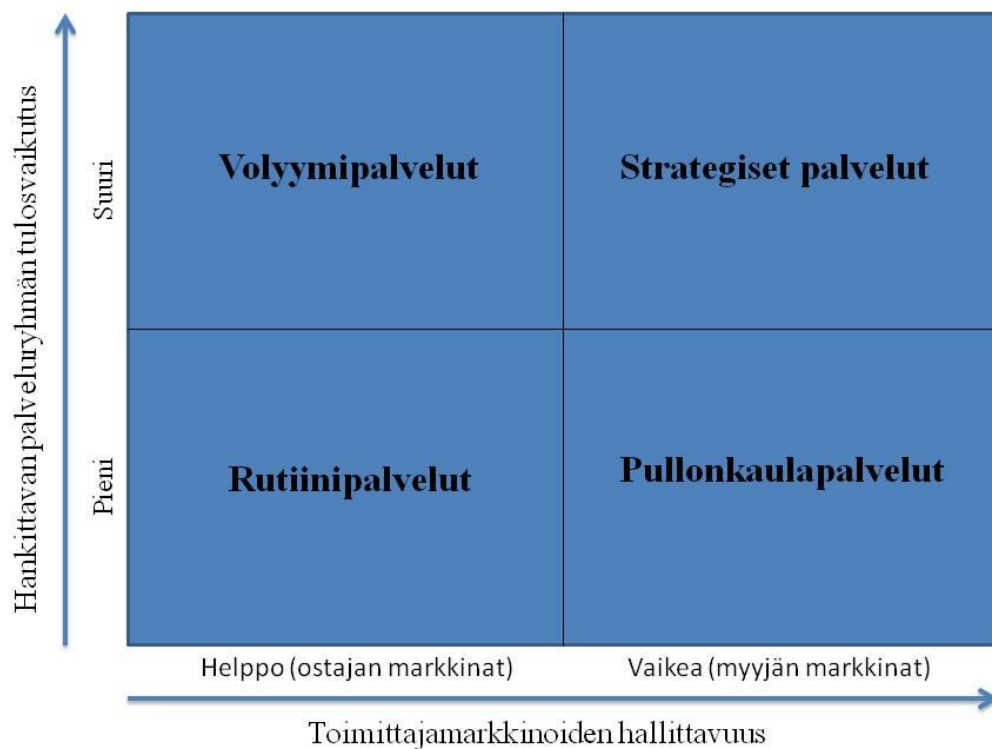
Seuraavaksi esittelyssä on kaksi erilaista tapaa luokitella palveluita. Ensimmäinen tapa on käyttää hankinnan portfoliomatriisia, joka on erinomainen työkalu moneen muuhunkin analysointiin. Siinä palvelut luokitellaan neljään luokkaan niiden merkittävyyden ja saatavuuden mukaan. Toinen tapa on luokitella palvelut niiden sisällön mukaan, ostavan asiakkaan näkökulmasta.

### 3.2.1 Hankinnan portfoliomatriisi

Hankinnan portfoliomatriisi syntyi, kun Peter Kraljic (1983) havaitsi yritysten hankintatoimen olevan hyvin kaavoihin kangistunutta. Hänen mukaansa yritysten on siirryttävä pelkästä hankintojen seuraamisesta hankintojen hallitsemiseen ja tämä vaatii ai-

noastaan näkökulman vaihtamista. Pelkästä operatiivisesta ostamisesta pitäisi tulla strategista hankintojen hallintaa, joka käsittää myös hankintojen suunnittelua pidemmällä aikavälillä. Kraljic esitteli hankinnan portfoliomatriisin, jonka avulla yritysten olisi helppo muuttaa hankintatoimeaan strategisemmaksi.

Hankittavat palvelut ja tuotteet voidaan luokitella neljään ryhmään Kraljicin (1983) portfolioanalyysin perusteella. Kraljicin matriisi on hyvä perustyökalu kaikenlaisten hankintojen luokitteluun, mutta keskitymme tässä tapauksessa ainoastaan palveluiden hankintaan. Kuva 3 havainnollistaa, kuinka palveluita voidaan ryhmitellä hankinnan portfoliomatriisissa. Portfolioanalyysissä mittareina toimivat palveluryhmän vaikutus yrityksen tulokseen ja toimittajamarkkinoiden hallittavuus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144–145).



Kuva 3. Palveluiden ryhmittely hankinnan portfoliomatriisissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142–143; Kraljic 1983)

Volyympalveluita ostetaan paljon ja niihin käytetään runsaasti yrityksen varoja. Palvelun toimittajia on paljon, joten on varaa valita. Tähän luokkaan kuuluvien palveluiden kohdalla voidaan helposti kilpailuttaa eri toimittajia ja valita niistä itselle sopivin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–146.)

Rutiinipalvelut ovat niitä, joiden hankintaan käytetään vähän rahaa ja toimittajia on tarjolla useita. Näiden hankintaan ei kannata tuhlata kovin paljoa resursseja, sillä toimittajien kartoittamiseen käytetty aika tulee helposti itse ostettua palvelua kalliimmaksi. Rutiinipalveluiden kohdalla kannattaa keskittyä hankinnan yksinkertaisuuteen ja jos mahdollista, siirtää vastuu toimittajalle. Rutiinipalveluita ovat esimerkiksi erilaiset kiinteistö-, tietoliikenne- ja lounaspalvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146–147.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 148–149) sanojen mukaan pullonkaulapalvelut ovat vähän yrityksen varoja vaativia, mutta silti hyvin tärkeitä. Palvelun toimittajia on rajoitetusti markkinoilla, ja pahimmillaan voidaan olla riippuvaisia yhdestä toimittajasta. Esimerkiksi kunnossapidon palvelut voivat olla pullonkaulapalveluita. Tällöin vain joku tietty henkilö hallitsee yritykselle tärkeän laitteen kunnossapidon, ja näin ollaan kyseisestä toimittajasta riippuvaisia. Osaavan ostajan on yritettävä välttää tällaisten sopimusten tekemistä ja pullonkaulapalveluista on yritettävä päästä eroon.

Strategisia palveluita ovat esimerkiksi vaativaa erikoisosaamista sisältävät tuotekehityspalvelut. Näihin uppoaa paljon yrityksen varoja ja toimittajia on tarjolla vähän, joskus jopa vain yksi. Strategisen palvelun hankintaa on mietittävä erittäin huolella, sillä palvelun toimittajan vaihtaminen voi olla hyvinkin työläs ja aikaa vievä prosessi. Strategisen palvelun toimittajan kanssa kannattaa tehdä läheistä yhteistyötä, jolloin voidaan edes hieman hallita toimittajaa, josta ollaan joka tapauksessa enemmän tai vähemmän riippuvaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149–150.)

### 3.2.2 Luokittelu asiakkaan näkökulmasta

Palveluliiketoiminnassa asiakkaan rooli on merkittävä, joten toinen näkemys on luokitella palvelut seuraaviin kahdeksaan luokkaan OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development) suosituksen mukaan (Axelsson & Wynstra 2002, 29–30):

- Yritys- ja ylläpitopalvelut (esimerkiksi siivous-, ruokala-, turvallisuus- ja kiinteän omaisuuden kunnossapitopalvelut)
- Rahoituspalvelut (esim. pankki- ja rahoituspalvelut, palkanmaksu, vakuutuspalvelut)

- Informaatio- ja tietotekniikkapalvelut (esim. ICT:n ylläpito-, tuki- ja huoltopalvelut, viestiliikennepalvelut, tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto ja kehittäminen)
- Liiketoimintaorganisaation palvelut (esim. johdon konsultointi, riskinhallinta, liiketoimintasuhteet, lakipalvelut)
- Tutkimus- ja kehityspalvelut sekä tekniset palvelut (esim. tuotekehitys- ja suunnittelupalvelut)
- Kuljetus- ja jakelupalvelut (esim. varastointi, lisäarvo- ja kuljetuspalvelut)
- Henkilöstön kehittämispalvelut (esim. koulutus- ja rekrytointipalvelut)
- Markkinointipalvelut (esim. markkinointiviestintä ja välittäjäpalvelut).

(Axelsson & Wynstra 2002, 30–31.)

Tämän luokittelun avulla voidaan pohtia vaikkapa sitä, minkälaisia henkilöitä kyseisen palvelun hankinnan päätöksenteossa tarvitaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 393). Palveluiden luokittelu ei kuitenkaan ole helppoa, sillä jokin palvelu voi kuulua useampaankin edellä mainittuun luokkaan (Axelsson & Wynstra 2002, 30).

Palvelut voidaan vielä jakaa kahteen suurempaan luokkaan sen mukaan, millaisia tarjotut palvelut ovat. **Rutiinipalvelut** tarjoavat apua yksinkertaisiin ongelmiin, kuten esimerkiksi siivous- ja turvallisuuspalvelut. **Ammatilliset palvelut** auttavat pääsemään vaikeampien haasteiden yli. Näitä ovat esimerkiksi insinöörien suunnittelupalvelut sekä lakimiesten tarjoama apu. (Axelsson & Wynstra 2002, 31–33.)

#### 4 PALVELUN HANKINTA

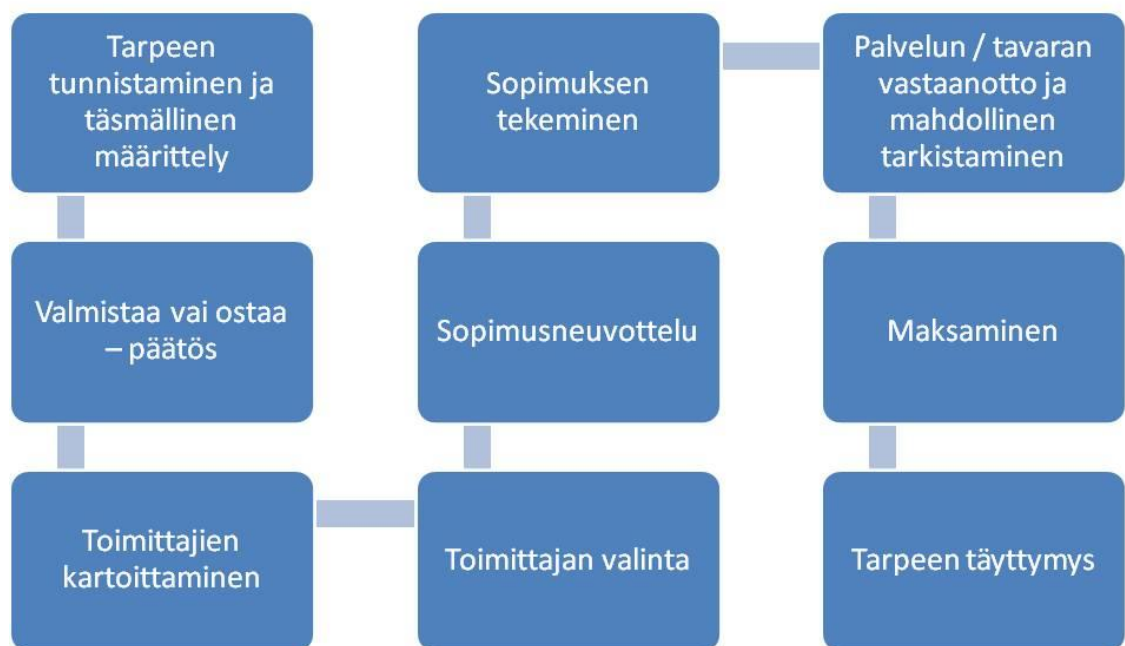
Yritykset ulkoistavat nykyään yhä useammin osia toiminnastaan. Esimerkiksi it-palveluja ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Palvelu hankitaan muualta, koska toiminto ei ole yrityksen omaa ydinosaa ja koetaan, että on turhaa kuluttaa resursseja sen tuottamiseen. (Siltala 2008, 2–3.)

It-palvelun hankkimisessa yrityksen ulkopuolelta on tapahtunut viime aikoina kehitystä. Ennen tärkeimpänä kriteerinä ajateltiin kustannussäästöjä, mutta nykyään osataan ymmärtää laaja-alaisemmin. Päätaavoite on nyt laadun parantaminen ja tehokkuus. Ollaan myös valmiita tekemään syvempää yhteistyötä toimittajan kanssa ja kehittämään koko arvoketjua. (Siltala 2011, 30–32.)

Luvussa käydään läpi aluksi hankintaprosessia ja sitten palvelun hankinnan erityispiirteitä.

#### 4.1 Palvelun hankintaprosessi

Hankintaprosessista voidaan erottaa aina samankaltaiset vaiheet, oli kyseessä sitten palvelun tai tavaran ostaminen. Prosessi alkaa aina tarpeen tunnistamisella ja määrittelyllä, joiden jälkeen tehdään mahdollinen hankintapäätös eli ostetaanko muualta tai tuotetaanko itse. Kuvassa 4 näkyvän hankintaprosessin vaiheiden lisäksi prosessiin voi sisältyä toimittajan arviointia ennen ja jälkeen toimittajan valinnan. Prosessin alkuvaiheessa on suositeltavaa käyttää hankintaan erikoistunutta henkilöstöä. (Baily ym. 2008, 6–7.)



Kuva 4. Hankintaprosessi (Baily ym. 2008, 6–7)

Palvelun hankintaprosessi lähtee liikkeelle yrityksen sisäisestä tarpeesta. Tarpeen havaitsemisen jälkeen on tehtävä tarpeen täsmällinen määrittely. Kun määritelmä on tehty ja tiedetään mitä halutaan, on pohdittava, voidaanko tarve täyttää itse vai pitääkö hankkia palvelu muualta. Hankintapäätöksen jälkeen siirrytään toimittajan valintaan. Toimittajan valinta -vaihe käsittää kaiken toimittajan etsinnästä alkaen lopulliseen päätöksentekoon. Kun toimittaja on valittu, tehdään sopimus. Tämän jälkeen tapahtuu toimitus eli palvelu voidaan suorittaa ja sen aikana suoritusta myös arvioidaan. Lopuksi arvioidaan vielä toimittajan lopullista suoritusta. (Axelsson & Wynstra 2002, 139–142; Van Weele 2010, 28–30.)

Tarpeen tunnistaminen voi olla suhteellisen helppoa, mutta tarpeen määrittely etenkin palvelun kohdalla on hankalaa. Luvussa 3 kerrotut palvelun ominaisuudet avasivat asiaa varmasti jo jonkin verran. Palvelua ei voi katsoa ja kosketella, sitä ei ole edes olemassa ennen kuin ostaja sen hankkii ja määrittelee tarpeisiinsa sopivaksi (Axelsson & Wynstra 2002, 24). Jo tarvetta määriteltäessä on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat yhtä mieltä siitä mitä toimittajalta odotetaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 329).

Bailyn ym. (2008, 366) mukaan palveluiden kohdalla puhutaan ennemminkin *tehdä itse vai ostaa* (do or buy) -päätöksestä perinteisen tavaraan liittyvän *valmistaa vai ostaa* (make or buy) -päätöksen sijaan. Palveluiden kohdalla tämä päätös on hankalampi, sillä on punnittava esimerkiksi sitä, kannattaako palkata tarkoitukseen sopivaa henkilökuntaa omaan yritykseensä vai ulkoistaa toiminto jollekin muulle.

Toimittajien kartoittamiseen ja valintaan kannattaa varata aikaa, sillä se on vaativa prosessi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 226–227). Väärän toimittajan valinta voi johtaa siihen, että ostetun toiminnot haitat ovat hyötyjä suuremmat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224). Toimittajien etsinnästä ja valinnasta kerrotaan enemmän luvussa 5.1.

Sopimusneuvotteluihin kannattaa valmistautua hyvin etukäteen ja ottaa selvää vastakkaisesta osapuolesta. Lopullinen tuotteen tai palvelun hinta on aina neuvottelun tulos ja siihen voidaan vaikuttaa huolellisella suunnittelulla. Neuvotteluun kulkuun vaikuttavat muun muassa osapuolten keskinäiset valtasuhteet ja asiakkaan houkuttelevuus toimittajan silmissä. Myös neuvottelijavalinnalla voidaan taktikoida, sillä neuvottelijoiden keskinäiset statussuhteet vaikuttavat neuvottelun lopputulokseen. Esimerkiksi



itseä alemman tutkinnon omaavaa henkilöä vastaneuvottelijana ei kannata aliarvioida, sillä henkilö voi olla vaikka kuinka etevä neuvottelija. Itsestä on tehtävä mahdollisimman houkutteleva toimittajan silmissä, jotta päästäisiin hyvään lopputulokseen. Jos toimittaja ei ajattele hankintaa tekevää yritystä potentiaalisena asiakkaana, neuvottelu ei johda mihinkään ja voi tulla eteen tilanne, jossa toimittaja sanelee hinnan, eikä häntä liiemmin kiinnosta lopputulos. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 285–292.)

Kun käydään sopimusneuvotteluita palvelun ostamisesta, kannattaa pitää mielessä palvelutasosopimukset ja vaatia sellaista käytettäväksi (Axelsson & Wynstra 2002, 142). Palvelutasosopimuksista kerrotaan tarkemmin kohdassa 4.2.2.

Sopimuksen jälkeen vastaanotetaan tavara tai suoritetaan palvelu ja mahdollisesti tarkistetaan, oliko toimitus sopimuksenmukainen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 262). Maksaminen onnistuu useilla eri tavoilla, riippuen muun muassa myyjän ja ostajan vaatimuksista sekä keskinäisestä luottamuksesta (Maksutavan valinta 2012). Etenkin ulkomaankaupan maksutapojen kanssa kannattaa olla tarkkana, valitseeko maksumääräyksen, perittävät vai remburssin (Maksutavan valinta 2012). Lopuksi voidaan katsoa, että tarve on tyydytetty (Baily ym. 2008, 6–7).

## 4.2 Mitä tulee huomioida erityisesti palvelua hankittaessa?

Palvelua hankittaessa on hyvin tärkeää määritellä tarkkaan tarpeensa. Tavaraa ostettaessa on helppo turvautua tiettyihin mittoihin tai painoon, mutta palvelulla ei luonnollisestikaan mitään konkreettisia mittoja ole. Ostajan apuna toimivat esimerkiksi erilaiset palvelutasosopimukset, joiden avulla voidaan ylläpitää haluttua palvelutasoa. Palvelun tuottajalta voidaan myös vaatia erilaisia kriteerejä. Työn suorittajalta voidaan vaatia vaikkapa tiettyä kokemusta, koulutusta tai ammattitutkintoa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 390–392.)

### 4.2.1 Hankinnan valmistelu

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 398–400) mukaan tarpeen täsmällinen määrittely on tärkeää myös kustannustekijöiden vuoksi. Ostajan on oltava selvillä siitä, mistä halutaan maksaa ja mikä on turhaa rahanmenoa. On osattava suunnitella omaa sekä tarvittavien asiantuntijoiden ajankäyttöä ja oltava sitä kautta perillä kaikista mahdolli-

sista kustannuksista. Koko hankinnan aikaisen kustannusrakenteen hahmottaminen on tärkeää jo alkuvaiheessa.

Palvelun hankintaa suunniteltaessa kannattaa tutkia toimittajamarkkinat perusteellisesti. Palvelun toimittajan valinta on tärkeää tehdä huolella, sillä se on yksi keskeinen vaihe onnistuneessa palvelun hankinnassa. Palvelun toimittajan valinnasta kerrotaan enemmän luvussa viisi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 400–403.)

#### 4.2.2 Palvelutasosopimukset

Palvelutasosopimuksien (service level agreement, SLA) tarkoituksena on auttaa määrittelemään ja rajaamaan tarkasti mitä palvelulta halutaan. Palvelutasosopimukset pohjautuvat suorituskykyyn ja molempien osapuolien yhteisymmärrykseen palvelusta. Sopimuksessa voidaan määritellä esimerkiksi palvelun suorittamiseen käytetty aika minuuteissa ja lukumääräisesti, kuinka usein palvelun on oltava käytettävissä. (Axelsson & Wynstra 2002, 142–143.)

Palvelutasosopimusta tehtäessä voidaan käyttää määrittelyn lähtökohtana esimerkiksi jotakin perustetta seuraavista neljästä, riippuen tietysti keskittymisen kohteesta: palveluntarjoajalta vaadittavat panokset (input-malli), palveluntarjoajalta vaadittavan prosessin suoritusteho (throughput-malli), palvelun tuottamisen seurauksena saavutettava asiakashyöty tai tulos (output-malli), palvelun tuottamisen seurauksena saavutettava arvotuotto (outcome-malli). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 396–398.)

Input-mallissa keskitytään määrittelemään, millaisia resursseja ja kyvykkyyttä palveluntarjoajalta vaaditaan. Throughput-malli keskittyy palvelun tehokkuuteen ja siihen, kuinka palvelu tulisi toteuttaa. Output-mallissa keskeistä on palvelun tuottamisen jälkeinen lopputulos ja keskitytään määrittelemään sen hyötyjä. Outcome-mallin tarkoituksena on pohtia, kuinka paljon arvoa palvelun tuottamisesta saadaan ja määritellään mieluusti tuoton rahallinen arvo. (Axelsson & Wynstra 2002, 143–144.)

Esimerkiksi HK Ruokatalon ostamien it-palveluiden laatua Siemens IT Solutions and Servicesiltä seurataan molempien osapuolten hyväksymällä palvelutasosopimuksella. Näiden kahden välisessä palvelutasosopimuksessa palvelun laadun mittareina toimivat muun muassa vastausaika, häiriöistä tiedottamisaika ja niiden ratkaisuaika. (Ollila 2011, 7.)

## 5 PALVELUN TOIMITTAJAN VALINTA JA TOIMITTAJAN ARVIOINTI

Axelssonin ja Wynstran (2002, 143) mielestä riippuu hyvin paljon asiakkaasta itseltään, millaiseksi palvelun laatu koetaan. Palvelun laatu -käsitys muodostuu asiakkaan ennako-odotuksista ja tapahtuneesta palvelusta.

Bailyn ym. (2008, 199) mielestä hyvää toimittajaa voidaan kuvailla seuraavanlaisesti: hyvä toimittaja pitää kiinni sovituista aikataulusta ja laatukin on aina kohdallaan sekä hänellä on vakaa tausta ja hinnoittelu on kohdillaan. Hyvä toimittaja pitää lupauksensa ja osaa viestiä eli pitää asiakkaansa ajan tasalla.

### 5.1 Sopivan toimittajan etsiminen ja valinta

Useimpien hankinta-alan ammattilaisten mielestä palvelun hankinta on haastavampaa kuin tavaran hankinta. Palvelun kokonaiskustannuksia ja laatutasoa on hankala tietää etukäteen. Tämän vuoksi palvelun toimittajan valinta on tärkeä tehdä huolella ja siihen kannattaa käyttää aikaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 400–403.)

Toimittajan valintaprosessiin kulutettu aika määrittyy hankittavan palvelun tai tuotteen merkittävyyden perusteella. Jos hankinta on hyvin merkittävä ja pitkäaikainen, toimittajan valintaan käytetään enemmän aikaa, kuin jos hankinta olisi pieni ja kertaluontoinen. (Lehtonen 2004, 96.) Toimittajasuhteen merkittävyyttä voidaan pohtia esimerkiksi luvussa 3.2.1 esitellyn hankinnan portfolioanalyysin perusteella (Uusien toimittajien valintaprosessi 2012).

Östringin (2004, 3) mukaan liiketoimintaympäristö on muuttunut, eikä toimittajan valinta ole enää helppoa. Toimittajan valitsemisesta on tullut strateginen valinta, sillä toimittajan riskit ovat myös ostajayrityksen riskejä.

#### 5.1.1 Toimittajan etsiminen

Uuden toimittajan etsimiseen on monenlaisia keinoja. Toimittajaa voi etsiä vaikkapa Internetistä, alan messuilta tai lehdistä ja kyselemällä tutuilta. Tuttavilta kyseleminen on hyvä keino, sillä silloin saa saman tien kuulla luotettavalta taholta toimittajan referensseistä. Internetistä voi joko etsiä itse toimittajaa tai antaa toimittajan etsiä itsensä.

Internetiin voi laittaa oman ilmoituksen ja pyytää tarjouksia, joita ilmoituksen näkevät yritykset voivat lähettää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255–257.)

Mahdollisilta toimittajaehdokkailta kannattaa kysyä suoraan, tarjoavatko he sitä, mitä halutaan, ja onko toimittaja kiinnostunut tekemään yhteistyötä. Näin säästetään aikaa ja vaivaa. Vasta sitten kun tiedetään, että kyseiseltä toimittajalta olisi mahdollisuus saada sitä, mitä halutaan, on aika kysyä tarkempia tietoja halutusta tavarasta tai palvelusta. Selvittelyjen jälkeen hankinta konkretisoidaan tarkoiksi määriksi ja niin edelleen, jonka jälkeen muutamalta potentiaalisimmalta ehdokkaalta pyydetään tarjous. Tarjousten tultua käydään ostoneuvottelut vahvimpien tarjoajien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 258–259.)

### 5.1.2 Toimittajamarkkinatietämys

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 251–255) ovat sitä mieltä, että toimittajamarkkinatietämys (supply market intelligence, SMI) on hyvin tärkeää siinä vaiheessa, kun aletaan etsiä sopivaa toimittajaa. Toimittajamarkkinoiden ymmärryksellä on neljä erilaista tasoa, jotka ovat hinta-, tehokkuus-, kyvykkyys- ja teknologiakeskeinen toimittajamarkkinaymmärrys.

Hintakeskeinen toimittajamarkkinaymmärrys voidaan jakaa kilpailukeskeiseen ja hintadynamiikkakeskeiseen ajatustapaan. Kilpailukeskeisessä oletetaan, että kaikki toimittajat ovat samalla lähtöviivalla eli heidän tarjoamansa tuote tai palvelu on lähes samankaltainen ja kilpailu on aitoa. Hintadynamiikkakeskeistä ajattelutapaa käytetään, kun yksittäisen ostajan ei ole mahdollista vaikuttaa tuotteen tai palvelun hintaan, jolloin se määräytyy ulkoisten tekijöiden mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253–254.)

Toimittajien tehokkuuseroja ymmärtävä toimittajamarkkinaymmärrys laajentaa hankinnan näkökulmaa ja auttaa ymmärtämään kokonaiskustannuksia. Ymmärretään, että toimittajilla on tehokkuuseroja, vaikka esimerkiksi teknologiset lähtökohdat ovat samoja. Kilpailuttamalla toimittajia voidaan parantaa kunkin tehokkuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254.)

Kyvykkyyskeskeinen toimittajamarkkinaymmärrys on tärkeää etenkin pidempiaikaisia yhteistyökumppaneita valittaessa. On ymmärrettävä eri toimittajien erilaiset kyvyt,

jotka vaikuttavat halutun tuotteen tai palvelun tarjoamiseen. Mitä syvempi yhteistyösuhde on, sitä paremmin on otettava selvää toimittajan kyvyistä, esimerkiksi koulustaustasta ja alan osaamisesta sekä yrityksen johdon kyvykkyyteen kehittää yritystään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254.)

Erilaisen ja etenkin muita yrityksiä uudemman teknologian käyttö tuotteen tai palvelun tuottamisessa on selvä kilpailuetu. Kun osataan ajatella teknologiakeskeisesti, ymmärretään tämä asia. Yhteistyökumppania valitessa kannattaa käyttää niitä toimittajia, jotka soveltavat uusia ja mahdollista hyötyä tuovia teknologioita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255.)

### 5.1.3 Sopivan toimittajan valinta ja sopimuksen tekeminen

Tarpeen määrittelyn jälkeen on hyvä pohtia, mitä kaikkea uudelta toimittajalta edellytetään. Halutaan ehkäpä hyvämaineinen toimittaja, mutta sen lisäksi kannattaa pohtia yritysten keskinäistä yhteensopivuutta. Esimerkiksi ovatko mahdollisen toimittajan tavoitteet samankaltaisia oman yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa? (Uusien toimittajien arviointikriteerit 2012.)

Uuden toimittajan taustat kannattaa tutkia: millainen on yrityksen taloudellinen tila ja kuinka se on kehittynyt yrityksen olemassaolon aikana? Myös muiden kokemuksia toimittajasta kannattaa kysellä eli ottaa selvää referensseistä. (Uusien toimittajien arviointikriteerit 2012.)

Van Weelen (2010, 219) mielestä toimittajaa valitessa on tärkeää solmia sopimus, joka perustuu toimittajan suoritustasoon. Toimittajalta on siis vaadittava tiettyä suori-tuskykyä, jotta sopimus on voimassa.

Sopimukseen on aina kirjattava sovitun suunnitelman lisäksi toimintasuunnitelma epäonnistumisen varalta. Eli mitä tehdään sitten, jos kaikki ei menekään suunnitelmi-en mukaan ja millaisia seurauksia sillä on (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 306)?

## 5.2 Toimittajan arviointi

Toimittajaa arvioidaan yleensä kahdesta syystä, joko sopivan toimittajan valitsemiseksi tai nykyisen toimittajan kehittämiseksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 261).

Östringin (2004, 4) mukaan toimittajan arvioiminen tukee hyvien toimittajien valitsemista, joten sillä on hyvä vaikutus yrityksen tulokseen. Etenkin merkittävimpiä toimittajia tulisi arvioida ennen sopimuksen tekemistä, jotta varmistetaan toimittajan riittävä osaaminen ja pitkäaikainen yhteistyökyky (Lehtonen 2004, 96).

Mitä useammin toimittajaa arvioidaan, sitä aikaisemmin voidaan huomata mahdolliset ongelmat sekä uudet mahdollisuudet. Tämän vuoksi onkin tärkeää määritellä, milloin ja millaisissa tilanteissa toimittajaa arvioidaan. Tämä kuitenkin vaatii yritykseltä osaamista ja resursseja. (Östring 2004, 13–14; Iloranta & Pajunen Muhonen 2008, 259–262.)

Toimittajan arviointiin tulee kiinnittää erityisesti huomiota, kun yhteistyöstä kyseisen toimittajan kanssa ei ole aiempaa kokemusta tai nykyisen toimittajan kanssa on ongelmia. Pitää olla jonkinlainen käsitys siitä, kenen kanssa ollaan tekemisissä. Toimittajan vaihtaminen on helpompaa, kun kyseessä on lyhytaikainen ja pintapuolinen toimittajasuhde. (Östring 2004, 8–9.)

Toimittajan taloudellinen tila kannattaa aina tarkistaa, sillä sen ollessa huono voi aiheuttaa ongelmia esimerkiksi laadussa ja toimitusajoissa. Toimittajan suorituskyky voi kärsiä myös siitä, että lahjakkaat työntekijät lopettavat siellä työskentelyn. (Östring 2004, 9–10.)

### 5.2.1 Toimittajan suorituskyvyn seuraaminen

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 336) mukaan toimittajan suorituskykyä arvioidaan turhan usein pelkästään tuntuman avulla, vaikka sitä tulisi seurata kirjallisen dokumentoinnin avulla. Näin voidaan arvioida myös sitä, kuinka toimittajan suorituskyky on kehittynyt yhteistyön aikana, sillä siitä löytyy historiatietoa. Toimittajan ohjaaminen ja kehittäminenkin onnistuu vain ja ainoastaan kirjallisen seurannan avulla, sillä siten voidaan perustella kritiikki ja toimittaja voi mahdollisesti muuttaa toimintatapojaan. Jos toimittaja ei kuitenkaan ole halukas parantamaan palveluaan, voidaan perustellusti alkaa pohtia uuden toimittajan etsimistä.

Toimittajan suorituskyvyn mittaamiseen käytettävä aika ja seurantatapa riippuvat pitkälti toimittajasuhteesta. Mitä tärkeemmän tuotteen tai palvelun toimittajasta on kyse, sitä enemmän toimittajan suorituksen seuraamiseen ja kehittämiseen halutaan panos-

taa. Vähemmän tärkeiden tuotteiden tai palveluiden toimittajan suorituskyvyn seuraamiseen ei kannata panostaa liikaa, sillä siihen kulutetut resurssit voivat olla hyötyjä suurempia. Iloranta ja Pajunen-Muhonen määrittelevät toimittajan suorituksen seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet alla olevan taulukon 1 mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 336–337.)

Taulukko 1. Toimittajan suorituksen seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet yhteistyön syvällisyyden kasvaessa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 337)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Yksinkertaiset ja kertaluonteiset toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perustavoitteiden täyttäminen (laatu, määrä, puutteettomuus, ajoitus ja muut operatiivisen prosessin mittarit</li> <li>- Palveluhalu, viestintä asiakasorganisaation kanssa, asenne asiakkaaseen</li> </ul>
Pitempiaikaiset ja monimutkaisemmat toimittajasuhteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suhtautuminen ongelmiin ja kyky ratkaista ongelmat</li> <li>- Pyrkimys palvelutason jatkuvaan parantamiseen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva kustannustason alentaminen</li> <li>- Yhteisten prosessien tehostaminen</li> </ul>
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset innovaatiot ja tekninen kehittäminen</li> <li>- Yhteisiin tavoitteisiin tähtäävä kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen</li> </ul>

Taulukko 1 auttaa hahmottamaan, minkälaisia asioita tulisi mitata toimittajasuhteesta riippuen. Myös luvussa 4.2.2 esitellyt palvelutasosopimukset auttavat seuraamaan toimittajan suoriutumista sovituista tehtävistä ennalta määrättyjen mittareiden mukaan.

## 5.2.2 Toimittajasuhteet

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 314) kertovat yritysten pikkuhiljaa tajuavan, että toimittajaa on mahdollista kannustaa, motivoida, auttaa, ohjata, kehittää ja johtaakin. Toisaalta ajatus läheisestä yhteistyöstä ja toimittajien auttamisesta ei ole uusi (Baily ym. 2008, 219–220).

Suhde toimittajaan riippuu toimittajan merkittävydestä. Tärkeiden toimittajien kanssa yhteistyösuhde voi olla läheisempi ja tiiviimpi kuin vähemmän tärkeiden toimittajien kanssa. Hyvä yhteistyö edellyttääkin molemmilta osapuolilta samankaltaisia tavoitteita sekä tärkeyttä toisillensa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314–315.)

Toimittajasuhteen luonne voi olla operationaalinen, taktinen tai strateginen. Operationaalisella tasolla sopimuksen kesto on korkeintaan yksi vuosi tai vain tilaus kerrallaan. Taktisella tasolla voidaan jo puhua toimittajakumppanista ja sopimuksia solmitaan 1-3 vuodeksi kerrallaan. Tällöin yhteistyö on jo hieman läheisempää ja keskustelukanavat toimivat osapuolten välillä. Strategisten toimittajien kanssa tehdään yhteistyötä vieläkin pidemmällä aikavälillä, yhdestä viiteen vuoteen. Tällöin kyseessä on hyvin läheinen suhde ja osapuolilla on yhteistä kehitystyötä ja suunnittelua. (Van Weele 2010, 221–220.)

Toimituksen sopimuksenmukaisuus on tarkastettava mahdollisimman pian sen tapahtuttua, etenkin jos kyseessä on jokin yksittäinen kauppa tuntemattomamman toimittajan kanssa. Pidemmän aikavälin yhteistyökumppaniin luotetaan sen verran, että voidaan reklamoida tarvittaessa jälkeinpäin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 330.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 315–319) mukaan ostava yritys voi helposti joutua riippuvuustilanteeseen, jossa on oikeastaan pakko olla läheisessä suhteessa tietyn toimittajan kanssa. Tällaista tapahtuu esimerkiksi asiakkaalle räätälöityjen tuotteiden tai palveluiden kohdalla, koska silloin ne räätälöineellä toimittajalla on etulyöntiasema muihin mahdollisiin toimittajiin verrattuna. Ostavan yrityksen on hankala arvioida toimittajan motiiveja. Etenkin pidemmän ajan kuluessa on hankalaa valvoa, millaisia toimittajan kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisessa ovat. Kustannukset saattavat vähentyä, mutta niistä ei ehkä kerrota yhteistyökumppanille eli ostajalle, jolloin toimittaja hyötyy suhteesta enemmän.



### 5.2.3 Toimittajan kehittäminen

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 331) mukaan on vielä harvinaista, että yritys järjestää varsinaista koulutusta toimittajilleen. Toisaalta esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävät toimittajapäivät ovat hyvä tapa kehittää toimittajaa ja keskinäistä yhteistyösuhdetta. Kun kerrotaan toimittajille oman yrityksen tarpeista ja tavoitteista, voidaan motivoida toimittaja parempaan suoritukseen.

Likerin ja Choin (2004, 104–113) artikkelissa käytetään esimerkkinä Hondan ja Toyotan tapaa kehittää toimittajiaan. Toimittajalle annetaan ensin pieni tilaus hoidettavaksi ja heiltä odotetaan tiettyjä asioita. Jos toimitus onnistuu hyvin, yritykset tekevät saman toimittajan kanssa suurempia tilauksia ja pidemmän sopimuksen. Liker ja Choi uskovat näiden kahden autovalmistajan onnistuneen toimittajasuhteissaan seuraavien kymmenen askeleen ansiosta: ymmärretään toimittajan toimintatavat, muutetaan toimittajan kilpailunhalu mahdollisuudeksi, neuvotaan toimittajia parantamaan suorituskyykyään, kehitetään toimittajien kykyjä ja osaamista, jaetaan tietoa intensiivisesti mutta valikoidusti sekä ohjataan yhteisiin kehittämistoimiin.

Kun ymmärretään toimittajan toimintatapoja ja tiedetään toimittajasta lähes yhtä paljon kuin toimittaja itse, voidaan hyödyntää entistä paremmin toimittajan osaamista. Toimittajien kilpailuhalukkuudesta voidaan hyötyä, kun hankitaan samaa tuotetta tai palvelua parilta eri toimittajalta. Näin toimittajat saadaan kehittymään ja haluamaan olla toinen toistaan parempia. Toimittajia kannattaa mitata ja asettaa heidän toiminnalleen tavoitteita. Toiminnan mittaamisesta saadulla konkreettisella tiedolla voidaan antaa palautetta toimittajille ja auttaa heitä siten parantamaan suorituskyykyään. Palautetta kannattaa antaa useammin kuin vain kerran vuodessa, jotta siitä olisi suurempaa hyötyä. Toimittajien osaamista ja kykyjä voidaan kehittää esimerkiksi siten, että lähetetään joku auttamaan toimittajaa tekemään sitä mitä halutaan. Tietoa kannattaa jakaa toimittajan kanssa, mutta valita tarkkaan, mitä kerrotaan. Toimittajista tulee läheisempiä, kun heille jaetaan tietoa. Kuitenkin tiedon jakamisen on oltava hallittua ja etukäteen suunniteltua. Toimittajan kehittäminen onnistuu myös vaihtamalla hyväksi havaittuja liiketoimintatapoja ja järjestämällä kehittämiseen keskittyviä yhteisiä palaveria. (Liker & Choi 2004, 104–113.)

#### 5.2.4 Toimittajan vaihtaminen

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 328) mielestä hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus auttaa ostajaa asettamaan toimittajalle sopivia vaatimuksia. Tämän pohjalta osataan sitten arvioida, onko toimittaja onnistunut tehtävässään vai pitääkö alkaa pohtia toimittajan vaihdosta.

Uuden toimittajan kanssa kannattaa sopia jo yhteistyön alussa, millaisia vaatimuksia heidän on täytettävä ja seurattava näiden toteutumista sopivin väliajoin. Kannattaa miettiä valmiiksi toimintatapoja, joiden avulla voidaan vaihtaa toimittajaa tarvittaessa, ja sitä, kuinka uusi toimittaja saisi vanhan toimittajan tietämyksen prosessista käyttöönsä. On myös hyvä suunnitella etukäteen, miten aiotaan viestiä toimittajan vaihdoksesta omalle henkilökunnalle sekä vaihtoon joutuvalle toimittajalle. (Hallittu toimittajan vaihtaminen 2012.)

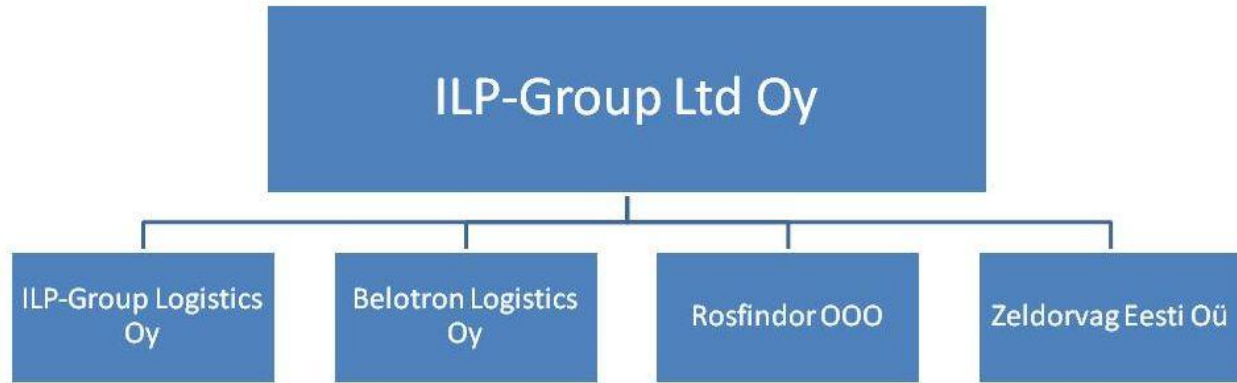
Kannattaa kuitenkin muistaa, että jatkuva toimittajien vaihtaminen tuo turhia kustannuksia. Uudella toimittajalla kestää aikansa opetella asiansa. Saman toimittajan pitäminen vaikuttaa myönteisesti toimittajan oppimiseen, ja puhutaankin oppimiskäyrästä, joka tarkoittaa toimittajan oppimisesta johtuvaa kustannusten alenemista, sillä työt osataan ajan kuluessa paremmin ja nopeammin. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 77.)

## 6 CASE: ILP-GROUP LOGISTICS OY

Opinnäytetyön toimeksiantaja ILP-Group Logistics Oy on suomalainen, kansainvälistä logistiikkapalveluja tarjoava yritys. ILP-Group Logisticsilla on neljä toimipistettä Suomessa ja kaksi Venäjällä. Päätoimipiste sijaitsee Vantaalla ja muut toimipisteet Kotkassa, Lappeenrannassa, Vaalimaalla, Moskovassa ja Pietarissa. (ILP-Group 2012.)

Yritys kuuluu ILP-Group Ltd Oy:n alaisuuteen, joka perustettiin vuonna 1994, kun korealaiset elektroniikkavalmistajat tarvitsivat jonkun vastaamaan Venäjän toimitusten logistiikasta. ILP-Group -konserni kasvoi nopeasti ja yrityksen kansainvälinen agenttiverkosto kattaa koko maailman. ILP-Group Ltd Oy työllistää noin 40 logistiikan ammattilaista, ja yrityksen liikevaihto on noin 20 miljoonaa euroa. ILP-Groupin

operatiivisia tytäryhtiöitä on neljä: ILP-Group Logistics Oy, Belotron Logistics Oy, Rosfindor OOO ja Zeldorvag Eesti. (ILP-Group 2012.)



Kuva 5. ILP-Group Ltd Oy:n organisaatiokaavio

Yllä oleva kuva 5 auttaa hahmottamaan tarkemmin ILP-Group Ltd Oy:n rakennetta. Kuten tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa mainittiin, ILP-Group Logistics Oy tarjoaa kansainvälisiä logistiikkapalveluita. Belotron Logistics Oy hoitaa Venäjän ja IVY-maiden rautatiekuljetuksia ja Rosfindor OOO Venäjän sisämaan logistiikkapalvelut ja tullaukset. Zeldorvag Eesti on rautatiekaluston hallinnointiyhtiö. (ILP-Group 2012.)

## 6.1 Työn taustoitus

Opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä it-toimittajien nimet pidetään salassa. Vanhasta it-toimittajasta käytetään nimitystä Yritys V ja uudesta toimittajasta nimeä Yritys U. Taustoituksen lähteenä käytetään kahden avainhenkilön haastatteluja ja haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Yrityksen toimitusjohtaja Pohjanvaara ja it-henkilö Elomaa vastasivat it-toimittajan vaihdoksesta ja siten tietävät asiasta eniten.

Toimeksiantajayrityksen toiminnan alkuaikoina, ennen it-palveluiden ulkoistamista yrityksen it-asioista vastasi yksi yrityksen oma työntekijä. Silloin it-asiat hoidettiin vähän kotikutoisesti ja ilman suurempaa ammattitaitoa tai koulutusta. Yrityksen kas-

vaessa tällainen malli ei enää sopinut it-asioiden hoitoon ja it-palvelut päätettiin ulkoistaa ne paremmin osaavalle yritykselle. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

It-palvelut ulkoistettiin ja annettiin hoidettavaksi Yritys V:lle vuonna 2007, ja kaikki meni aluksi niin kuin pitikin. Saatiin rahalle vastinetta ja it-palvelut toimimaan sovittusti. Yritys V on alallaan suuri toimija ja jossain vaiheessa ei enää saatu ulkoistetulta toiminnolta sitä, mitä haluttiin. It-toimittajan reagointi ongelmatilanteissa oli hidasta ja heidän asiakaspalvelunsa asenne alkoi muuttua ”meillä on tärkeämpiä ja isompiakin asiakkaita kuin te” -suuntaan. Yritys V oli lopettanut tarjoamansa palvelun kehittämisen, kun sopimus oli ollut jonkin aikaa voimassa. Ei enää nähty tarvetta kehittää yhteistyötä tai palvelua, kun sopimus oli saatu tehtyä. ILP-Group Logistics Oy:llä oli tarvetta ja halua kehittää it-toimintojaan, mutta se ei enää tämän toimittajan kanssa onnistunut. Yritys V:ssä oli käynnissä yhteistoimintaneuvotteluja ja henkilökuntaa irtisanottiin tai siirrettiin muihin tehtäviin. Jos ILP-Group Logistics Oy:n yhteyshenkilö Yritys V:stä oli lomalla, apua tarvittaessa vain voiteltiin, eikä kukaan muu osannut auttaa. Saatettiin jopa ostaa yksittäistä it-osaamista jostakin muualta, jos apua tarvittiin heti, vaikka olikin sopimus Yritys V:n kanssa. Yritys V:ltä ostettu it-palvelu ei enää yksinkertaisesti toiminut niin kuin oli sovittu. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

ILP-Group Logistics Oy:ssä alettiin pohtia uusia vaihtoehtoja vanhan it-toimittajan tilalle. Vanha toimittaja oli saanut toimia toimeksiantajayrityksen mielestä aivan liian kauan. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.) Uuden toimittajan etsimisestä ja valinnasta kerrotaan seuraavassa luvussa.

## 6.2 Uuden it-toimittajan etsiminen ja valinta

Päätös uudesta it-toimittajasta kesti kauan ja asiaa harkittiin pitkään. ILP-Group Logistics Oy:ssä oli vuoden ajan kypsytelty päätöstä vaihtaa it-toimittajaa. It-alalla toimijoita on niin paljon, että uutta toimittajaa lähdettiin etsimään ensisijaisesti tuttujen ihmisten kautta. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

Yrityksen it-asioita hoitava Elomaa kyseli ja kartoitti mahdollisia it-toimittajia, kunnes entinen työtoveri tuli vastaan. Elomaa tiesi kyseisen henkilön olevan pätevä työssään ja tuntevan logistiikka-alan. Uuden it-toimittajan oli tärkeää tuntea yrityksen toimiala, sillä alalla vaaditaan nopeaa reagointia ongelmatilanteissa, eivätkä työt saa jäädä seisomaan. Uudeksi it-toimittajaksi mietittiin paria tuntemattomampaakin yritystä, mutta

lopulta it-toimittajaksi valittiin yritys, jossa Elomaan entinen työtoveri työskenteli. Kyseisestä henkilöstä tuli sittemmin ILP-Group Logistics Oy:n yhteyshenkilö Yritys U:ssa. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

Uuden toimittajan etsimisessä ja valinnassa painottuivat it-toimittajan ammattitaito, tuttuus ja henkilökemiat. On tärkeää, että henkilökemiat toimivat, sillä silloin on helppo ottaa toiseen osapuoleen yhteyttä kaikenlaisissa tilanteissa. Uudeksi it-toimittajaksi valittiin siis Yritys U. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

### 6.3 Vertailua vanhan ja uuden it-toimittajan välillä

Yritys V:n tavoitettavuus oli huono, kun apua olisi tarvittu. Yhteyshenkilöllä oli paljon muitakin asiakkaita autettavana. Nykyisen it-toimittajan Yritys U:n tavoitettavuus on todella hyvä ja ongelmatilanteet hoidetaan nopeasti. Vaikka ammattiosaaminen oli vanhalla it-toimittajalla hyvä, palvelun toteutus oli huono. Uuden it-toimittajan ammattiosaaminen on valmiiksi hyvää, ja sen lisäksi otetaan selvää asioista, joista ei tiedetä. Esimerkiksi ILP-Group Logistics Oy:llä käytössä olleen sähköpostiohjelman osaaminen opittiin yhteistyökumppanilta. Eli Yritys U ei osannut kyseisen ohjelman käyttöä, vaan otti selvää yhteistyökumppanilta, kuinka ohjelma toimii. (Elomaa 2012.)

Kehitysnäkökulman suhteen toimittajissa on suuria eroja. Vanhalla it-toimittajalla oli suuria ja kalliita kehitysideoita, ja niitä ei oikein osattu räätälöidä asiakkaalle sopiviksi. ILP-Group Logistics Oy:llä oli palautelaatikko, jonne henkilökunta sai laittaa kehitysideoita, mutta ei tiedetä, ottiko it-toimittaja ideoita missään vaiheessa huomioon. Uusi it-toimittaja ehdottaa itse aktiivisesti kehitysideoita ja ottaa niitä vastaan. (Elomaa 2012.)

Myös ongelmatilanteiden hoitamisen suhteen uusi it-toimittaja on vanhaa parempi. Vanha it-toimittaja vastasi ongelmatilanteisiin viiveellä ja yhteyshenkilön ollessa lomalla apua ei saatu lainkaan. Uusi it-toimittaja hoitaa ongelmatilanteet nopeasti ja kunnolla, eikä mitään jätetä puolitiehen. (Elomaa 2012.)

Uutta it-toimittajalta ostettujen palveluiden suhteen on se, että it-toimittaja valvoo toimipisteiden kiinteitä linjayhteyksiä. Ennen siitä jouduttiin huolehtimaan itse. ILP-Group Logistics Oy:llä ei mene enää itsellä aikaa linja-yhteyksien valvontaan. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

#### 6.4 Nykyisen it-toimittajan arviointi ja suhteiden ylläpito

Kun vanhan it-toimittajan asenne oli välinpitämätön, niin uudella it-toimittajalla se on juuri päinvastainen. Yritys U palvelee ILP-Group Logistics Oy:tä tavalla ”mistä ei tiedetä, otetaan siitä selvää”. Nykyinen it-toimittaja ei vähättele ongelmia, vaan kaikkiin asioihin paneudutaan kunnolla. Yritys U:n suhdeverkostot ovat kattavat ja kommunikointi toimii, eli nykyinen it-toimittaja saattaa kysyä joltakin muulta apua ongelmaan, jota ei vielä itse osata ratkaista. Tällä tavoin otetaan siis selvää siitä, mistä ei tiedetä, ja ILP-Group Logistics Oy saa hyötyä välillisesti it-toimittajansa verkoston tiedoista. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

ILP-Group Logistics Oy:n henkilökunnalle lähetettiin sähköpostilla tiedote it-toimittajan vaihdoksesta. Tiedotteessa kerrottiin pääsyyt toimittajan vaihtamiseen, jotka olivat tarve nopeampaan reagointiin ongelmatilanteissa ja it-infrastruktuurin kehityksen varmistaminen. Sähköpostissa kerrottiin myös selkeästi toimintamalli ongelmatilanteita varten ja kehen tulee ottaa yhteyttä. It-toimittajaa vaihdettaessa yrityksen työntekijöiden työasemat yhdenmukaistettiin ja niitä valvotaan N-able Agent – ohjelmalla. Tämä parantaa omalta osaltaan it-palvelun toimivuutta.

ILP-Group Logistics Oy:n ja Yritys U:n suhde on helppo ja mutkaton. Yritysten yhteishenkilöt tulevat hyvin toimeen ja toimittajalta saadaan apua kun tarvitaan. Yritys U:lle voi myös soittaa ja kysyä mielipidettä jostakin asiasta ilman, että kaikkea veloitetaan erikseen. Elomaa pitää yhteyttä yhteishenkilöön Yritys U:ssa lähes päivittäin puhelimen tai Skype:n välityksellä. Neuvottelujen yhteydessä voidaan käydä yhdessä vaikkapa jääkiekkopelissä ja kehityskeskusteluja pidetään tarpeen mukaan. Yritys U ottaa kaikki kehitysideoita vastaan ja myös itse ehdottaa uusia käytäntöjä. (Elomaa 2012; Pohjanvaara 2012.)

Uuteen it-toimittajaan ollaan todella tyytyväisiä. Aikataulut ovat pitäneet, ja asiat toimivat paremmin ilman turhia hienouksia. Tyytyväisyyttä on lisännyt etäyhteyden mahdollisuus, joka karsii matkakustannuksia, kun ongelmat voidaan ratkaista missä vain ja milloin vain. Elomaan työajasta on lähtenyt pois turhien asioiden selvittely, sillä nyt yrityksen työntekijät osaavat itse ottaa yhteyttä suoraan it-toimittajaan. Hänen omien sanojensa mukaan hänellä on ”helpompi olla ja hengittää”. (Elomaa 2012.)

Pohjanvaaran (2012) mukaan it-toimittajan vaihdoksessa tavoitteena oli yksinkertaisesti saada hyvin toimiva palvelu, ja tässä myös onnistuttiin. Uuteen it-toimittajaan ollaan tyytyväisiä, eikä vaihdoksen suhteen tehtäisi mitään toisin (Pohjanvaara 2012). Elomaan (2012) mielestä ainoa asia, joka olisi pitänyt tehdä toisin, on se, että toimittajan vaihdos olisi pitänyt tehdä paljon aikaisemmin.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET: IT-TOIMITTAJAN VAIHDOS HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA

It-toimittajan vaihdoksen onnistumista henkilökunnan näkökulmasta tutkittiin kyselyllä. Kysely suoritettiin Internetissä ZEF-kyselyohjelman avulla, ja kaikki kysymykset sekä niiden vastausvaihtoehdot ovat liitteessä 2. Kysely lähetettiin ILP-Group Logistics Oy:n Suomen toimipisteisiin eli neljän toimipisteen työntekijöille Vantaalle, Kotkaan, Lappeenrantaan ja Vaalimaalle.

Kyselyn lähettäminen tapahtui vastaanottajaryhmien avulla, jotka olivat ILP-Vantaa, ILP-Kotka, ILP-Lappeenranta ja ILP-Vaalimaa. Tämän vuoksi ei voida määrittellä tarkasti, kuinka montaa vastausta odotettiin. Vastaanottajaryhmät sisältävät esimerkiksi eri toimipisteiden varastojen yleiset sähköpostiosoitteet, eli kaikki vastaanottavat osoitteet eivät olleet henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita. Voidaan kuitenkin arvioida, että Internet-kyselyyn odotettiin noin 30 vastausta ja yhteensä 25 henkilöä kävi vastaamassa eli vastausprosentti olisi silloin noin 83 %.



Kuva 6. Saatekirjeen pääasiallinen sisältö

Henkilökunnalle lähetettiin perjantaina 31. elokuuta saatekirjeen kera sähköpostiviesti, jossa oli linkki kyselyyn ja vastausaikaa annettiin hieman yli viikon verran. Saate-

kirjeen pääasiallinen sisältö näkyy kuvassa 6. Saatekirjeessä päätettiin käyttää rentoa ja sinuttelevaa tyyliä, kuten myös itse kyselyssä, sillä yrityksessä ihmiset tuntevat toisensa. Vastausajan päätyttyä huomattiin, että vain 15 henkilöä oli käynyt vastaamassa kyselyyn. Tässä syynä oli varmastikin kyselystä kertovan sähköpostin unohtaminen, jos ei siihen juuri viestin vastaanottohetkellä kerinnyt vastata. Niinpä keskiviikkona 12. syyskuuta päätettiin lähettää kysely vielä kertaalleen ja vastausaikaa jatkettiin perjantaihin 14. syyskuuta asti. Tämän kyselyn uusintalähetyksen avulla saatiin kymmenen aiemmin vastaamattoman henkilön mielipide toimittajan vaihdoksesta.

Kysymyksiä oli yhteensä 14, joista ensimmäiset neljä selvittivät vastaajan taustatietoja, seuraavat yhdeksän kysymystä koskivat toimittajan vaihdosta ja viimeinen kysymys käsitteli tulevaisuutta. Mukana oli vaihtoehtokysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Vastaaja pystyi vastaamaan halutessaan ”en osaa sanoa” eli EOS-vastauksen. Tuloksia lukiessa on huomioitava, että EOS–vastaukset eivät näy kuvissa ja ZEF–ohjelma ei huomioi niitä vastausprosentissa. Kysymykset olivat seuraavanlaisia:

1. Toimipiste (Vaihtoehtokysymys)
2. Sukupuoli (Vaihtoehtokysymys)
3. Ikäluokka (Vaihtoehtokysymys)
4. Kauan olet työskennellyt yrityksessä? (Vaihtoehtokysymys)
5. Tiedotettiinkö it-toimittajan vaihdoksesta selkeästi ja tarpeeksi? (Vaihtoehtokysymys)
6. Olisitko kaivanneet lisätietoa vai riittikö sähköpostitse saatu tieto it-toimittajan vaihtamisesta? (Vaihtoehtokysymys)
7. Oletko huomannut muutosta it-ongelmien määrässä? Onko ongelmien määrä vähentynyt vai lisääntynyt, kun it-toimittajaa vaihdettiin? (Vaihtoehtokysymys)
8. Onko it-ongelmien ratkaisu hitaampaa vai nopeampaa kuin Yritys V:n aikoihin? (Vaihtoehtokysymys)



9. Oletko tietoinen keneen tulee ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa? (Vaihtoehdokysymys)
10. Onko sinun tarvinnut ottaa yhteyttä Yritys U:n? (Vaihtoehdokysymys)
11. Jos kyllä, niin millaisessa tilanteessa? Ratkesiko ongelma? (Vapaa palaute)
12. Oliko it-toimittajan vaihdos suunta huonompaan vai parempaan? (Vaihtoehdokysymys)
13. Edelliseen kysymykseen viitaten, miksi muutos oli mielestäsi huonompaan/parempaan päin? Perustele. (Vapaa palaute)
14. Vapaa sana: Miten it-palveluja voisi mielestäsi kehittää? Mitä toiveita ja tarpeita sinulla on it-palvelun suhteen? (Voit myös kommentoida mitkä olemassa olevat ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä.) (Vapaa palaute)

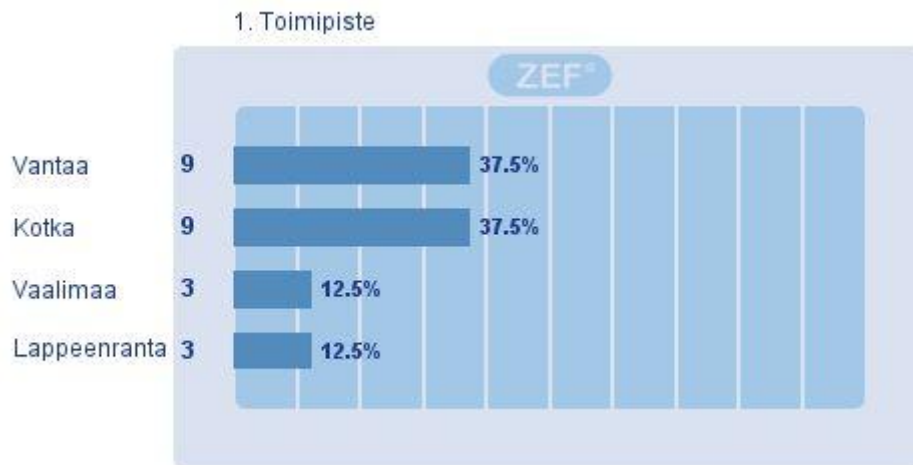
Kaikkiin vaihtoehdokysymyksiin saatiin jokaisen 25 vastaajan mielipide. Kuviin on selvennykseksi merkitty vastaajien lukumäärä tavalla  $n=25$ . Eli jos jossakin kuvassa ei näy kuin esimerkiksi 24 vastausta, kuvasta puuttuva vastaus on ”en osaa sanoa” – vastaus. Vapaisiin palautteisiin eli avoimiin kysymyksiin ei saatu kaikilta vastaajilta vastausta, mutta riittävän monelta kuitenkin luotettavan tuloksen saamiseksi.

Kysymyksien vastaukset havainnollistavissa kuvissa numerointi kulkee kysymysryhmittäin, jotka olivat siis taustatiedot, it-toimittajan vaihdos ja tulevaisuus. Tämä saattaa hämätä lukijaa, minkä vuoksi kuvien alle kuvatekstiksi on kirjoitettu kysymyksen varsinainen numero sekä kysymys.

## 7.1 Kyselyssä tarvittu taustatiedot

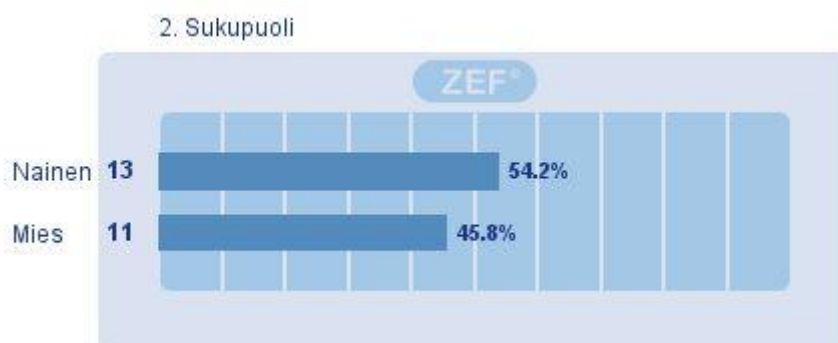
Taustatietoihin päädyttiin valitsemaan kysymyksiä, joilla uskottiin olevan merkitystä lopullisten tulosten tulkitsemisessä. ZEF-ohjelmalla, jolla kysely toteutettiin, pystytään katsomaan, mitä esimerkiksi Vantaalla työskentelevät vastaajat ovat vastanneet muihin kysymyksiin, eli voidaan tehdä yleistyksiä. Voidaan katsoa myös vaikkapa tietyn ikäryhmän mielipiteiden jakautuminen tai se, vaikuttaako yrityksessä työskennel-

tyjen vuosien määrä mielipiteeseen toimittajan vaihdoksesta. Taustatietoihin valittiin neljä kysymystä.



Kuva 7. Kysymys 1: Toimipiste, jossa vastaaja työskentelee (n=25)

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää, missä neljästä toimipisteestä vastaaja työskentelee. Kuvasta 7 nähdään, kuinka moni henkilö kustakin toimipaikasta vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista Vantaalla työskenteli 9, Kotkassa 9, Vaalimaalla 3 ja Lappeenrannassa 3 henkilöä. Yksi henkilö vastasi tähän kysymykseen ”en osaa sanoa”. Vantaalla ja Kotkassa työskentelee enemmän työntekijöitä kuin Vaalimaalla ja Lappeenrannassa, joten siksi toimipisteistä vastanneiden kesken erot ovat noinkin suuria.



Kuva 8. Kysymys 2: Vastaajan sukupuoli (n=25)

Taustatiedoissa päätettiin kysyä myös vastaajan sukupuolta. Vastaajista 54,2 % oli naisia ja 45,8 % miehiä, kuten kuvassa 8 näkyy. Tähän kysymykseen saatiin yksi EOS-vastaus.



Kuva 9. Kysymys 3: Ikäluokka, johon vastaaja kuuluu (n=25)

Kuvasta 9 nähdään, mihin ikäluokkaan vastaaja kuuluu. Suurin osa eli 80 % vastaajista kuului ikäluokkaan 31–50 vuotta. 12 % vastaajista kuului ikäluokkaan 21–30 ja 8 % 51 vuotta tai enemmän.



Kuva 10. Kysymys 4: Kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä (n=25)

Kuva 10 kertoo neljänteen kysymykseen saadut vastaukset. Kyselyyn vastaajat olivat työskennelleet hyvin vaihtelevan ajan yrityksessä. Suurin osa 39,1 % on työskennellyt yrityksessä 6-10 vuotta. 30,4 % on työskennellyt yli 10 vuotta yrityksessä, 21,7 % 3-5 vuotta ja 8,7 % 0-2 vuotta. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, kauanko oli työskennellyt yrityksessä. Tuloksista saatiin selville, että suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia.

## 7.2 It-toimittajan vaihdos

Toinen kysymysryhmä koski pelkästään it-toimittajan vaihdosta ja työntekijöiden mielipidettä asiaan. Näitä kysymyksiä oli yhdeksän.



Kuva 11. Kysymys 5: Tiedotettiin it-toimittajan vaihdoksesta selkeästi ja tarpeeksi? (n=25)

Ensimmäiseksi haluttiin kysyä, tiedotettiin it-toimittajan vaihdoksesta selkeästi ja tarpeeksi. Vastauksien jakautuminen näkyy kuvassa 11. 91,7 % eli suurin osa oli sitä mieltä, että kyllä tiedotettiin selkeästi ja tarpeeksi. Vain kahden mielestä toimittajan vaihdoksesta ei tiedotettu selkeästi ja tarpeeksi. Yksi vastaaja ei osannut sanoa, kuinka tiedottaminen tapahtui.



Kuva 12. Kysymys 6: Olisitteko kaivanneet lisätietoa vai riittikö sähköpostitse saatu tieto it-toimittajan vaihtamisesta? (n=25)

Yrityksessä haluttiin tietää informaation perillemenosta vielä tarkemmin, joten seuraavaksi tiedusteltiin, riittikö sähköpostitse saatu tieto it-toimittajan vaihtamisesta vai olisiko kaivattu jotain lisätietoa. Toimittajan vaihdoksen ollessa edessä vuosi sitten syksyllä 2011 yrityksen toimitusjohtaja Jaakko Pohjanvaara lähetti työntekijöille säh-

köpostiviestin, jossa kerrottiin it-toimittajan vaihtumisesta ja siihen johtaneista syistä. Kuten kuva 12 kertoo, 95,8 % vastanneista oli sitä mieltä, että sähköpostitse saatu informaatio toimittajan vaihtamisesta riitti. Yksi vastaaja olisi kaivannut lisätietoa vaihdoksesta ja yksi ei osannut sanoa tähän kysymykseen mitään.



Kuva 13. Kysymys 7: Oletko huomannut muutosta it-ongelmien määrässä? Onko ongelmien määrä vähentynyt vai lisääntynyt, kun it-toimittajaa vaihdettiin? (n=25)

It-toimittajan vaihdosta käsittelevässä kysymysryhmässä tiedusteltiin kolmanneksi, onko vastaaja huomannut muutosta it-ongelmien määrässä ja vastauksien jakautuminen kerrotaan kuvassa 13. Lievä enemmistö 54,2 % oli sitä mieltä, että it-ongelmat ovat vähentyneet uuden it-toimittajan ansiosta. 41,7 % ei ollut huomannut muutosta it-ongelmien määrässä. Vain yksi henkilö oli sitä mieltä, että it-ongelmat ovat lisääntyneet uuden it-toimittajan aikana. Yksi henkilö ei osannut sanoa mielipidettään. Mielenkiintoista on se, että jopa 10 vastaajista ei ollut huomannut muutosta it-ongelmien määrässä.



Kuva 14. Kysymys 8: Onko it-ongelmien ratkaisu hitaampaa vai nopeampaa kuin Yritys V:n aikoihin? (n=25)

Seuraavaksi kysyttiin, onko it-ongelmien ratkaisu hitaampaa vai nopeampaa kuin Yritys V:n aikoihin. Kuvassa 14 näkyvien vastausten mukaan 95,2 %:n mielestä it-ongelmien ratkaisu on nykyään nopeampaa kuin vanhan it-toimittajan aikoihin. Vain yhden mielestä it-ongelmien ratkaisu on hitaampaa ja neljä vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen. Tulos oli hyvin toivottu, sillä toimittajan vaihdoksessa pyrittiin juuri it-toimittajan nopeaan reagointiin ongelmatilanteissa. Toivottavasti it-ongelmien ratkaisun hitaammuudesta kertovan vastaajan tilanne on ollut vain yksittäistapaus. Voidaan sanoa, että tämä tavoite nopeammasta reagoinnista on toteutunut.



Kuva 15. Kysymys 9: Oletko tietoinen keneen tulee ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa? (n=25)

Yrityksen tiedonkulun kannalta tärkeä kysymys oli, että tietääkö vastaaja keneen tulee ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa. Kuvan 15 mukaan 88 % eli suurin osa vastaajista tiesi keneen ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa. Kolme vastaajaa ei tiennyt, keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Näiden kolmen vastaajan, jotka eivät tieneet keneen tulee ottaa it-ongelmatilanteissa yhteyttä, taustat ovat erilaisia eli ei voida yleistää mitään ryhmää, joka ei tietäisi keneen ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa. He olivat kaikki eri toimipisteistä, eri-ikäisiä, ja työskennelleet useampia vuosia yrityksessä. On hienoa, että suurin osa vastaajista tiesi, keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Pitää vielä pohtia, kuinka tietoa saadaan jaettua aivan kaikille työntekijöille. Tästä lisää luvussa 8 johtopäätökset ja kehitysehdotukset.



Kuva 16. Kysymys 10: Onko sinun tarvinnut ottaa yhteyttä Yritys U:n? (n=25)

Kuva 16 kertoo, onko työntekijöiden tarvinnut olla tekemisissä uuden it-toimittajan kanssa. Kuten oletettavissa oli, enemmistön eli 88 %:n on tarvinnut ottaa yhteyttä uuteen it-toimittajaan. Vain kolmen henkilön ei ole tarvinnut ottaa yhteyttä Yritys U:n. Tämän kysymyksen tarkoitus oli pohjustaa seuraavaa avointa kysymystä.

- sähköpostin salasanan vaihtamisessa
- Työntekijät ovat pyytäneet minua asentamaan päivityksiä työasemalle. Asennukset on hoidettu Yritys U:n kautta.
- Ohjelmien asennusta, uuden koneen hankkiminen ja toimintaa saattaminen, linjaongelmat yms. ongelmat ratkenneet.
- En muista tarkemmin, mutta mm sähköpostiin liittyviä ongelmia on ratkottu
- Erilaisissa ongelmissa olen saanut nopeasti apua Yritys U:lta, jos vaikka joku ohjelma tai yhteys ei toimi, useimmiten saatu myös kuntoon pikaisesti
- - sanomaliikenteen ongelmien vuoksi varsinaisen vastuuhenkilön ollessa poissa - sähköpostin avaamisen epäonnistuttua; ongelma ratkesi välittömästi
- Ongelmat ovat aina ratkenneet.
- Sähköpostiongelman ratkaisemiseksi olen ottanut yhteyttä ja saanut avun ongelmaan.
- Ohjelmien asennuksissa taikka jos kone temppuilee.
- -Lomatuurausten ajan työskentelin toisella koneella, sinne lisättiin minun profiili(kaiketi) -sähköposti päivitys tehtiin loman jälkeen
- Esim.ohjelman päivityksessä. Kyllä ongelma ratkesi.
- Ei ollut tulostimeen yhteyttä
- useissa, yleensä on ratkennut.
- Kirjoittimen asennus. Kyllä tulosteet toimivat
- Koneelta ei päässyt r-asemalle. Ongelma ratkesi
- ratkesi
- ohjelman asetuksiin ja käyttöön liittyvissä ongelmissa joka saatiin ratkaistua
- Päivityksiä ja ohjelmia on tarvinnut asentaa...

Kuva 17. Kysymys 11: Jos on tarvittu apua Yritys U:lta, niin millaisissa tilanteissa ja ratkesiko ongelma (n=18)

Seitsemäs kysymys it-toimittajan vaihdosta käsittelevässä kysymysryhmässä oli avoin kysymys. Kysymys oli jatkokysymys aiemmalle kysymykselle numero kuusi (*Onko sinun tarvinnut ottaa yhteyttä yritys U:n?*) ja kuului seuraavasti: *Jos kyllä, niin millaisessa tilanteessa? Ratkesiko ongelma?* Vastauksia tähän kysymykseen näkyy kuvassa 17. Vastauksista näkyy hyvin, että uuden it-toimittajan apua on tarvittu niin suuriin kuin pieniinkin pulmiin.



Kuva 18. Kysymys 12: Oliko it-toimittajan vaihdos suunta huonompaan vai parempaan (n=25)

Kuvassa 18 näkyvät henkilökunnan vastaukset kysymykseen, *oliko it-toimittajan vaihdos suunta huonompaan vai parempaan*. 95 % oli sitä mieltä, että it-toimittajan vaihdos oli suunta parempaan päin. Vain yhden vastaajan mielestä vanha it-toimittaja oli parempi. Viisi henkilöä ei osannut sanoa kantaansa tähän asiaan. Tämän kysymyksen tulokset ovat ehdottomasti positiivisia, sillä yrityksen kuuluukin mennä parempaan suuntaan ja kehittyä. Niin myös it-palveluiden on muututtava toimivimmiksi.



- *Yritys U on pystynyt reagoimaan nopeammin meidän tarpeisiin. Palvelutaso on mielestäni ollut parempi. Suurimmat syyt/erot lienee siinä, että Yritys V on kooltaan huomattavasti isompi ja kankeampi organisaatio.*
- *ongelmiin on perehdytty heti ja ongelmat saatu ratkaistua nopeasti. myöskin tiedotus ongelmien ratkaisun vaiheista on ollut hyvä*
- *Reagoiminen ongelmatilanteisiin huomattavasti nopeampaa, usein ongelma ratkotaan samantien etäyhteyden avulla. Asiat hoidetaan loppuun eikä jätetä kesken niin usein kuin Yritys V:n aikana.*
- *Apua on saatavilla, Yritys V:n kanssa ongelmien ratkaisu oli hidasta ja asiat saattoi jäädä kesken. Yritys U:n voin ottaa yhteyttä itse ja puhua heti asiantuntevan henkilön kanssa.*
- *Yritys U:lta saa yhteyshenkilön paremmin eli melkein aina kiinni, ja he myös tarttuvat ongelmiin heti eli avun saa yleensä erittäin nopeasti. Yritys V:n yhteyshenkilöä ei välttämättä saanut edes kiinni, ja jos yhteyshenkilön tavoitti, ei ongelmaa silti useinkaan ratkaistu läheskään heti. Jotkut ei akuutit asiat jäivät roikkumaan kokonaan hoitamattomiksi.*
- *Itse olen ollut niin vähän aikaa yrityksessä etten pysty oikein hyvin vertaamaan aikaisempaan.*
- *Vasteaika on nykyään huomattavasti parempi. IT toimii kokonaisuutena myös selvästi paremmin.*
- *Parempi ja nopeampi palvelu.*
- *Ei ollut mielestäni huonompi*
- *Parempaan suuntaan, koska saadaan ongelmat ratkaistua melkein saman tien. Ongelmat eivät jää roikkumaan.*
- *Nopea reagointi*
- *Asenne on sellainen, että homma hoidetaan loppuun.*
- *Palvelu on parempaa ja vastaukset tulevat nopeammin. Jos ongelmaan ei heti löydy ratkaisua se laitetaan eteenpäin tutkittavaksi*
- *Nopeampaa ja helpompaa*
- *Vastaus tulee nopeammin*
- *Yritys U on nopeampi, luotettavampi ja kätevämpi.*

Kuva 19. Kysymys 13: Perustelut siitä, miksi toimittajan vaihdos oli vastaajan mielestä suunta huonompaan/parempaan päin (n=16)

Viimeinen kysymys toimittajan vaihdosta käsittelevässä kysymysryhmässä kuului seuraavasti: *Edelliseen kysymykseen viitaten, miksi muutos oli mielestäsi huonompaan/parempaan päin? Perustelee.* Kuvassa 19 näkyy vastauksia tähän avoimeen kysymykseen, ja siihen saatiin hyvin laajojakin vastauksia. Monessa vastauksessa korostetaan Yritys U:n nopeutta ja hyvää palvelua. It-toimittajan suhtautuminen asiakkaaseen koetaan hyvin tärkeäksi, ja yhteyden ottamisen it-toimittajaan on oltava helppoa.

### 7.3 Tulevaisuus: mitä it-palvelulta halutaan?

Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa sai antaa vapaasti palautetta. Haluttiin saada selville, olisiko työntekijöillä kehitysideoita it-palvelun suhteen tai tarpeita, joihin ei vielä ollut vastattu.

- *kaikki ok*
- *Minulle tärkeitä ominaisuuksia on hyvä tavoitettavuus ja että it-palvelun tarjoaja puhuu ymmärrettävästi eikä käytä vain ammattitermejä sekä ottaa esitetyt ongelmat vakavasti*
- *Ongelmia saattaa tulla milloin vain, joten on tärkeää että voi aina heti tavoittaa tukihenkilön ja korjata ongelman. Me teemme töitä joskus hyvinkin myöhään yöhön, jolloin on erityisen tärkeää että homma toimii, koska ylitöitä tehdään juuri siksi että asia ei voi odottaa seuraavaan työpäivään. Työ ei saa silloin jäädä kesken ratkaisemattoman tietokoneongelman takia.*
- *en osaa sanoa miten voisi kehittää tällä hetkellä, mutta hyvä tavoitettavuus on ehdottomasti tärkeää, kuten myös tiedon kulku ongelmatilanteessa eli esimerkiksi vahvistetaan että ongelma on tiedostettu, että sen ratkaisemiseksi tehdään töitä, ja arvio siitä kuinka kauan ongelman ratkaiseminen kestää.*
- *Tärkeää hyvä tavoitettavuus, ongelmien korjaus etäyhteydellä nopeasti.*
- *Intranet olisi hyvä saada nopeasti tuotantoon.*
- *Tällä hetkellä olen tyytyväinen tilanteeseen.*
- *Tavoitettavuus*
- *Pidän tärkeänä kattavaa tiedotusta koko henkilökunnalle tulevista muutoksista tarpeeksi ajoissa, tässä vielä kehitettävää. Pelkkä puhelinapu / sähköpostiapua ei aina korvaa henkilöä, joka olisi paikalla neuvomassa ja opastamassa, varsinkin muutoksien yhteydessä.*
- *Toiveena olisi, että tietyt päivitykset (windows, java, adobe etc...) ja ohjelmat voisi itse asentaa.*

Kuva 20. Kysymys 14: Miten it-palveluja voisi mielestäsi kehittää? Mitä toiveita ja tarpeita sinulla on it-palvelun suhteen? (n=10)

Kuvaan 20 on koottu vastauksia viimeiseen kysymykseen, jossa kysytään it-palvelun kehitysehdotuksia ja it-palveluun liittyvistä toiveista ja tarpeista. Vastajaan oli myös mahdollista kertoa, mitkä jo olemassa olevat ominaisuudet ovat hänelle tärkeitä it-palvelun suhteen. Vapaata palautetta antoi 10 vastaajaa. Monien mielestä it-toimittajan hyvä tavoitettavuus on tärkeää ja myös toimiva tiedonkulku.

Yrityksen sisäinen intranet on mainittu kehitysehdotuksissa, ja tämä toive on jo toteutunut. Intranet otettiin käyttöön pari viikkoa tämän kyselyn toteuttamisen jälkeen.

## 8 TYÖN YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka it-toimittajan vaihdos on onnistunut, ja tähän kysymykseen saatiin luotettava vastaus: it-toimittajan vaihdos on onnistunut hyvin ja suunnitellulla tavalla. Myös it:n toimivuus on parantunut uuden toimittajan myötä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä it-toimittajan vaihdoksesta kuultiin kahden avainhenkilön yksityiskohtaisia tietoja sekä it-toimittajan kanssa tekemisissä olleiden työntekijöiden ajatuksia. Toimeksiantajayrityksen toive toteutui, sillä saatiin selville, kuinka it-toimittajan vaihdos onnistui. Henkilökunnan mielipiteet saatiin selville kyselyn avulla, johon vastasi 25 vastaajaa noin 30 odotetusta vastaajasta.

Haastattelujen perusteella toimittajan vaihdoksen avainhenkilöt, yrityksen toimitusjohtaja Pohjanvaara sekä it-henkilö Elomaa, ovat molemmat tyytyväisiä nykyiseen it-toimittajaan. Yrityksen omat tavoitteet toimittajan vaihdoksen suhteen toteutuivat: it-toimittajan nopeampi reagointi ongelmatilanteissa ja it-infrastruktuurin kehityksen varmistaminen eli saatiin hyvin toimiva palvelu. Uuden it-toimittajan paremmuutta todistaa myös toimivampi keskusteluyhteys, jolloin avun pyytäminen toimittajalta on vaivatonta. ILP-Group Logistics Oy:n tarvitsemaa it-apua ei vähätellä vaan asioista otetaan selvää ja ongelmat ratkaistaan. Vanha it-toimittaja ei ollut yhtä kiinnostunut asiakkaansa tarvitsemasta avusta.

Työntekijöille suoritettuna kyselyn avulla saatiin entistä vahvempaa näyttöä it-toimittajan vaihdoksen onnistumisesta. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että it-toimittajan vaihdos on sujunut henkilökunnan mielestä hyvin ja ollaan pitkälti tyytyväisiä uuden it-toimittajan toimintaan. Myös it-toimittajan vaihdoksesta tiedottamisen voidaan sanoa sujuneen mallikkaasti kyselyn tulosten perusteella. Valtaosa työntekijöistä mieltää uuden it-toimittajan vanhaa paremmaksi, ja koetaan, että apua ongelmiin on helpompi saada. It-toimittajan nopean reagoinnin ongelmatilanteissa mahdollistaa tietokoneisiin otettava etäyhteys, jolloin Yritys U:n yhteyshenkilön ei tarvitse tulla paikan päälle auttamaan. Työntekijöiden vastauksista käy ilmi samoja asioita, joita Pohjanvaara ja Elomaa haastatteluissaan kertoivat. Uusi it-toimittaja koetaan luotettavammaksi ja he eivät vähättele apua tarvitsevien ongelmia vaan ongelmat hoidetaan alusta loppuun asti. Palvelutason parantuminen on ollut merkittävä tekijä, ja tähän

syynä on juuri Yritys U:n pienempi koko verrattuna Yritys V:n. Koetaan, että Yritys V oli liian suuri toimija alallaan eikä välittänyt ILP-Group Logistics Oy:n kokoisesta yrityksestä niin kuin olisi pitänyt.

Henkilökunnalle tehdyn kyselyn viimeiseen kysymykseen liittyen it-palveluiden kehittämiseen saatiin mielenkiintoisia vastauksia. Toisaalta kysymykseen vastaajien vähäisestä määrästä voisi päätellä, että työntekijät ovat nykyiseen palveluun tyytyväisiä, eikä suurempia kehitystarpeita nähdä. Yhtenä kehitysideana it-palvelulle voisi nostaa seuraavan kommentin, joka saatiin vastauksena kyselyn 14. kysymykseen: ”*Toiveena olisi, että tietyt päivitykset (windows, java, adobe etc...) ja ohjelmat voisi itse asentaa*”. Tällä hetkellä on otettava yhteyttä it-toimittajaan ja pyydetävä heitä päivittämään esimerkiksi Internet-selaimen lisäosa. Tosin onko tämä sitten teknisesti mahdollista, että työntekijä pystyisi nämä pienet ohjelmat päivittämään ilman, että kontrolli työtietokoneiden sisällöstä katoaa kokonaan? Yrityksen työntekijöiden työasemat on yhdenmukaistettu ja niitä valvotaan, eli kenelläkään ei ole tietokoneella mitään turhia ohjelmia.

Tosin joillekin oli vielä epäselvää, kuinka it-ongelmatilanteissa tulisi menetellä ja keeneen pitäisi ottaa yhteyttä. Tähän ratkaisuna olisi esimerkiksi laittaa yrityksen uuteen intranettiin ohjeistus aiheesta. Ohjeessa tulisi selkeästi määritellä, millaisessa it-ongelmatilanteessa otetaan yhteyttä it-toimittajaan ja missä tilanteessa taas ongelman ratkaisee joku muu, esimerkiksi yrityksen oma it-henkilö.

Päätös toimittajan vaihtamisesta tapahtui hitaasti ja harkiten, sillä it-toimittajan vaihdos on suuri asia. Pidempiaikaisen ja merkittävän toimittajan valitseminen on tehtävä huolellisesti eikä hätiköiden. Uuden toimittajan etsintä tapahtui tutuilta kysellen, joka onkin yksi parhaista tavoista etsiä uutta toimittajaa. Tällä tavoin saatiin luotettavaa tietoa mahdollisesta toimittajasta ja hankinnasta on helpompi tehdä päätös. Koska Elomaan (2012) mielestä it-toimittajan vaihtaminen olisi pitänyt tehdä paljon aikaisemmin, yrityksen kannattaa tulevaisuudessa välttää liian pitkiä sopimuksia. Kannattaa myös pitää mielessä palvelutasosopimukset ja seurata, että toimittaja noudattaa sovittuja tavoitteita ja ohjeita. Sopimusta allekirjoittaessa on aina oltava varasuunnitelma, jos kaikki ei menekään toimittajan kanssa niin kuin on odotettu. Näin varmistetaan, että päästään tarvittaessa eroon huonoksi havaitusta toimittajasta. Toimittajaa ei kannata kuitenkaan vaihdella koko ajan, sillä silloin toimittajan oppimiskäyrä kärsii. Kannat-

tavampaa on rakentaa pidempää suhdetta toimittajan kanssa, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät.

Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä seuraavanlaisia johtopäätöksiä liittyen toimittajan vaihdokseen:

- Toimittaja on valittava huolella, ja sopimuksesta kannattaa löytyä toimintasuunnitelma sen varalle, jos kaikki ei mene niin kuin pitäisi.
- Kehitysnäkökulma ja avoin keskusteluyhteys toimittajan ja ostajayrityksen välillä ovat tärkeitä.
- Tiedonkulun tulee olla avointa. Työntekijöiden on tiedettävä muutoksista tarpeeksi ja etukäteen.

Jatkotutkimusta voisi tehdä toimeksiantajayrityksessä aiemmin mainitusta uudesta intranetistä, joka on siis Yritys U:n kehittämä. Henkilökunnalta voitaisiin kysellä, millaista tietoa he intranetiin kaipaisivat ja mikä taas on itsestään selvää. Tämä on ehkäpä liian suppea tutkimusidea opinnäytetyöksi, mutta sopii pienemmäksi tutkimusaiheeksi.

Koska tämä tutkimus käsitteli toimittajan vaihdoksen arviointia, niin toimeksiantajayrityksen kehittymisen kannalta jatkotutkimuksen aiheena voisi olla it-toimittajan suorituskyvyn seuraaminen ja kehittäminen. Eli kuinka it-toimittajan suorituskykyä seurataan ja miten toimintaa voisi kehittää? It-palvelun kehittämistä sivuttiin hieman henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä, vaativa ja antoisa projekti. Tunnen kehittyneeni niin ammatillisesti kuin henkisesti, sillä oli niin paljon kaikkea pohdittavaa ja opiskeltavaa. Oli mietittävä, millaista lähdetietoa aion käyttää ja kuinka hankin empiriaosuuteen tietoa. Aikataulujen laatiminen, niissä pysyminen ja opinnäytetyön parissa työskentelyn sovittaminen muuhun elämään vaativat nekin oman panoksensa. Ammatillan englannin kielen taito parani myös, sillä suuri osa käyttämästäni lähdekirjallisuudesta oli englanninkielistä, eikä suomenkielisenä edes olisi löytynyt kaikkea kai-

paamaani tietoa. Oli aluksi hankala miettiä, millainen teoriapohja tälle tutkimusaiheelle sopisi. Teorian kokoaminen oli haastavaa, mutta lopulta palkitsevaa.

Henkilöhaastattelut kahdelle avainhenkilölle sujuivat hyvin, ja sain paljon kaipaamaani tietoa tutkimusta varten. Henkilökunnan kyselyn valmistelu oli hieman hankalaa, sillä piti pohtia tarkalleen, mistä halusimme mielipiteitä. Kyselyn tulosten analysoinnissa auttoi paljon se, että kysely tapahtui Internetissä ZEF-ohjelmalla ja ohjelma oli luonut kyselyn vastauksista valmiit kuvat.

Työn tekemisessä auttoi se, että työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, jolloin minun oli helppo kysyä apua aina, kun mieleen tuli kysymyksiä aiheeseen liittyen. Yrityksen oma it-henkilö työskentelee Kotkan toimipisteessä, jossa itsekin työskenteelen, ja hän tiesi toimittajan vaihdoksesta kaikkein eniten ja oli valmis vastaamaan kaikkiin kysymyksiini.

Toimeksiantajayritys hyötyy työstä ainakin sen verran kuin oli tarkoituksena, eli se saa konkreettista näyttöä it-toimittajan vaihdoksen onnistumisesta. Tutkimustuloksia voidaan käyttää myös nykyisen it-toimittajan kehittämiseen, sillä tulokset ovat suoraa palautetta toimittajan palveluista. Henkilökunnalle tehdyn kyselyn tuloksien perusteella saatiin tietää henkilöstön ajatuksia toimittajan vaihdoksesta. On oltava oma-aloitteinen ja periksi antamaton tällaista tutkimusta tehdessä. Jos olisi tyydytty henkilökunnan kyselyssä vain ensimmäisenä tulleisiin vastauksiin, tätä tutkimusta ei voitaisi pitää luotettavana. Koska kyselystä muistutettiin työntekijöitä, saatiin aiempaan verrattuna kaksinkertainen määrä vastauksia ja tutkimuksen luotettavuus parani suuresti.

Työ on onnistunut tavoitteessaan ja tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Tehtiin kattava selvitys siitä, kuinka toimeksiantajayrityksen it-toimittajan vaihdos on tapahtunut.

## LÄHTEET

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. Buying Business Services. Eastbourne: John Wiley & Sons Ltd.

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement Principles and Management. Tenth Edition. Hampshire: Ashford Colour Press.

Elomaa, P. Haastattelu 31.5.2012. Kotka: ILP-Group Logistics Oy:n Kotkan toimipiste.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: Wsoy.

Hallittu toimittajan vaihtaminen 2012. Hankintatoimi.fi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/toimittajaverkoston\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/hallittu\\_toimittajan\\_vaihtaminen.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/toimittajaverkoston_hallinta_ja_kehittaminen/hallittu_toimittajan_vaihtaminen.html) [viitattu 19.7.2012].

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

ILP-Groupin Internet-sivut. Saatavissa: <http://www.ilp-group.fi> [viitattu 19.8.2012].

Kolehmainen, A. 2012. Hyviä uutisia: Suomen it-markkinat kasvavat. Tietoviikko 31.1.2012. Saatavissa:

[http://www.tietoviikko.fi/kaikki\\_uutiset/hyvia+uutisia+suomen+itmarkkinat+kasvavat/a767063](http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/hyvia+uutisia+suomen+itmarkkinat+kasvavat/a767063) [viitattu: 20.5.2012].

Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review September-October 1983 s. 109-117.

Lehtonen, J. (toim.) 2004. Tuotantotalous. Vantaa: Dark Oy.

Liker, J. & Choi, T. 2004. Building Deep Supplier Relationships. Harvard Business Review December 2004. s. 104–113.

Maksutavan valinta 2012. Sampo Pankki Oyj. Saatavissa:

<http://www.sampopankki.fi/fi-fi/Yritysassiakkaat/Keskisuuri-yritys/Trade-Finance/Maksutavanvalinta/Pages/Maksutavanvalinta.aspx> [viitattu: 1.8.2012].

Ollila, K. 2011. Nakkilogistiikka meni pilveen. Tietoviikko 18.3.2011, s. 7.

Ollila, K. 2006. Pidä IT renkinäsi! Fakta 5/2006, s. 30–34.

Pohjanvaara, J. Haastattelu 22.8.2012. Kotka: ILP-Group Logistics Oy:n Kotkan toimipiste.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Siltala, T. 2011. Kokenut ulkoistaja. CIO 2/2011, s. 30–32.

Siltala, T. 2008. It-talot pilaavat projektit. Tietoviikko 20.3.2008, s. 2–3.

Uusien toimittajien arviointikriteerit 2012. Hankintatoimi.fi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/uusien\\_toimittajien\\_etsinta\\_ja\\_valinta/uusien\\_toimittajien\\_arviointikriteerit.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_arviointikriteerit.html) [viitattu 19.7.2012].

Uusien toimittajien valintaprosessi 2012. Hankintatoimi.fi. Saatavissa:

[http://www.hankintatoimi.fi/prosessit\\_ja\\_tyokalut/strateginen\\_hankinta/uusien\\_toimittajien\\_etsinta\\_ja\\_valinta/uusien\\_toimittajien\\_valintaprosessi.html](http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/uusien_toimittajien_etsinta_ja_valinta/uusien_toimittajien_valintaprosessi.html) [viitattu 19.7.2012].

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. The Four Service Marketing Myths. Journal of Service Research 5/2004, s. 324–335.

Van Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Singapore: Cengage Learning.



Östring, P. 2004. Profit-Focused Supplier Management: How to Identify Risks and Recognize Opportunities. New York: AMACOM Books.

- Mitä tarkalleen it-palvelun toimittajalta ostetaan?
- It-asioiden hoito aikojen alussa (kuka hoiti), miksi päädyttiin ulkoistamaan?
- Kuinka kauan it-palveluita hoiti entinen toimittaja? Milloin nykyinen aloitti?
- Miten tarve toimittajan vaihdokselle ilmeni?
- Kuinka valitsitte uuden toimittajan (millä perusteilla, kriteerit)? Ketkä päättivät uudesta toimittajasta? Lähetettiin tarjouspyyntöjä monelle? Miksi juuri kyseinen yritys?
- Miten suhteita toimittajaan ylläpidetään?
- Kuinka it-palvelun hankinta onnistui? Ollaanko tyytyväisiä (miten tavoitteet toteutuivat)? Tuliko yllätyksiä? Olisiko tarvittu jotain muuta?
- Ollaanko hyödytty toimittajan vaihdoksesta?
- Mitä ongelmia toimittajan vaihdoksesta seurasi?
- Oliko jotain, mitä olisi voinut tehdä toisin? Vai opittiinko jo ensimmäisen toimittajan hankinnan jälkeen, mitä tulee ottaa huomioon. Korjattiinko epäkohdat nyt?
- Jos aiotaan hankkia palvelua uudestaan, tehtäisiinkö kaikki samalla tavoin kuin nytkin tehtiin? Kuka tekisi päätöksen? Kuinka toimittajan valinta tapahtuisi?
- Miten olet itse kokenut toimittajan vaihdoksen? (tiedotettiin henkilökunnalle selkeästi, yleinen mielikuva uudesta toimittajasta)
- Miten luulet muun henkilökunnan suhtautuneen muutokseen? Hahmottaako henkilökunta mitkä ongelmat kuuluvat it-toimittajalle?

Uusi vs. vanha toimittaja (Mikä on merkittävin ero näiden kahden välillä?)

	Vanha it-palvelun toimittaja	Uusi it-palvelun toimittaja
Ostetut palvelut		
Sopimuksen pituus		
Mikä hyvää palvelussa?		
Mikä huonoa palvelussa?		
Tavoitettavuus (kuinka nopeasti saadaan apua)		
Kehitysnäkökulma (kehittyikö palvelu, halu kehittää palvelua/yhteistyötä?)		
Toimittajan ammattiosaaminen		
Miten hoidetaan ongelmatilanteet?		
Miten hoidetaan ohjelmistopäivitykset? Yrityksen toiminta ei saisi keskeytyä.		
Palvelun yleinen toimivuus		

**Taustatiedot**

## 1. Toimipiste (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) Vantaa
- b) Kotka
- c) Vaalimaa
- d) Lappeenranta

## 2. Sukupuoli (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) Nainen
- b) Mies

## 3. Ikäluokka (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) 21–30 vuotta
- b) 31–40 vuotta
- c) 41–50 vuotta
- d) 51 vuotta tai enemmän

## 4. Kauan olet työskennellyt yrityksessä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) 0-2 vuotta
- b) 3-5 vuotta
- c) 6-10 vuotta
- d) Kauemmin kuin 10 vuotta

**It-toimittajan vaihdos**

## 5. Tiedotettiin it-toimittajan vaihdoksesta selkeästi ja tarpeeksi? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) Kyllä
- b) Ei

## 6. Olisitko kaivanneet lisätietoa vai riittikö sähköpostitse saatu tieto it-toimittajan vaihtamisesta? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

Liite 2/2

- a) Kyllä, sähköpostitse saatu tieto toimittajan vaihdoksesta riitti.
- b) Ei, olisin kaivannut lisätietoa asiasta.

7. Oletko huomannut muutosta it-ongelmien määrässä? Onko ongelmien määrä vähentynyt vai lisääntynyt, kun it-toimittajaa vaihdettiin? (Vaihtoehdokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) En ole huomannut muutosta it-ongelmien määrässä.
- b) It-ongelmat ovat vähentyneet Yritys U:n ansiosta.
- c) It-ongelmat ovat lisääntyneet johtuen Yritys U:sta.

8. Onko it-ongelmien ratkaisu hitaampaa vai nopeampaa kuin Yritys V:n aikoihin? (Vaihtoehdokysymys) *Eli onko Yritys U ratkaissut it-ongelmia hitaammin vai nopeammin kuin Yritys V?*

Vaihtoehdot:

- a) It-ongelmien ratkaisu on nyt hitaampaa.
- b) It-ongelmien ratkaisu on nyt nopeampaa.

9. Oletko tietoinen keneen tulee ottaa yhteyttä it-ongelmatilanteissa? (Vaihtoehdokysymys) *Mikä tahansa tietotekniikkaan liittyvä ongelma.*

Vaihtoehdot:

- a) Kyllä, tiedän keneen tulee ottaa yhteyttä.
- b) Ei, en tiedä keneen tulee ottaa yhteyttä.

10. Onko sinun tarvinnut ottaa yhteyttä Yritys U:n? (Vaihtoehdokysymys)

Vaihtoehdot:

- a) Kyllä
- b) Ei

11. Jos kyllä, niin millaisessa tilanteessa? Ratkesiko ongelma? (Vapaapalaute) *Esimerkiksi olet tarvinnut tietokoneellesi jonkin ohjelman ja olet pyytänyt Yritys U:ta asentamaan ohjelman koneellesi.*

12. Oliko it-toimittajan vaihdos suunta huonompaan vai parempaan? (Vaihtoehdokysymys) *Eli onko Yritys U hoitanut it-palvelut huonommin vai paremmin kuin Yritys V.*

Vaihtoehdot:

- a) It-toimittajan vaihdos oli suunta huonompaan päin. Yritys V oli parempi.
- b) It-toimittajan vaihdos oli suunta parempaan päin. Yritys U on parempi.

13. Edelliseen kysymykseen viitaten, miksi muutos oli mielestäsi huonompaan/parempaan päin? Perustele. (Vapaapalaute)

14. Vapaa sana: Miten it-palveluja voisi mielestäsi kehittää? Mitä toiveita ja tarpeita sinulla on it-palvelun suhteen? (Vapaapalaute) *Voit myös kommentoida mitkä olemassa olevat ominaisuudet ovat sinulle tärkeitä.*