



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jaakko Kankkunen

# **Sisäisen asiakkaan palvelun kehittäminen epäsuoran strategisen hankinnan kontekstissa**

Case: Wärtsilä Indirect Procurement

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jaakko Kankkunen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sisäisen asiakkaan palvelun kehittäminen epäsuoran strategisen hankinnan kontekstissa: Case: Wärtsilä Indirect Procurement		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Minna-Maarit Jaskari		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	55

---

**TIIVISTELMÄ:**

Epäsuora hankinta on varsin tuore tutkimuskohde hankinnan puolella jäätyään vuosia suoran hankinnan varjoon. Epäsuorat hankinnat kuitenkin koskettavat työntekijöitä kaikkialla, missä töitä tehdään. Näitä hankintoja saattaa kuka tahansa työntekijä päätyä tilaamaan. Kuitenkaan aiemmin ei olla pysähtytty pohtimaan, miltä tilaajan näkökulmasta hankinta näyttää, tai millainen kokemus hankinnan kanssa asiointi on. Hankinnan sisäinen asiakas on toistaiseksi tutkimaton konsepti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee epäsuoraa hankintaa ja strategista ostamista pyrkien löytämään molempien palvelullisen ulottuvuuden. Näiden lisäksi tarkastellaan sisäisiä palveluita ja sisäisiä asiakkaita, jotta näiden ominaiset piirteet voidaan huomioida sovellettaessa ulkoisen palvelun käsitteitä epäsuoran strategisen hankinnan sisäisen asiakkaan kontekstissa. Sisäisen asiakkaan näkökulman hahmottamiseksi hyödynnetään asiakaskokemuksen ja asiakaspulun tarkastelua.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerättiin kahdelta eri ryhmältä hieman eriävin menetelmin. Niin strategisten ostajien kuin sisäisten asiakkaidenkin kohdalla hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Sisäisten asiakkaiden haastattelujen yhteydessä toteutettiin myös joitakin hankintatehtäviä sisältävä protokolla-analyysi. Molempien osallistujaryhmien aineistot analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Tutkimustulokset osoittavat strategisten ostajien roolin epäsuoran hankinnan yhteyshenkilönä sisäisten asiakkaiden ja toimittajien suuntaan. Strategiset ostajat olisivat halukkaita kehittämään suhteita niin sisäisten asiakkaiden kuin toimittajien suuntaan, mutta resurssit tähän ovat puutteellisia. Sisäiset asiakkaat arvostavat voivansa hoitaa omatoimisesti tarvitsemiaan hankintoja, mutta kaipaavat apua ripeästi tarpeen vaatiessa. Pääosin onnistuneesta hankintatyökalujen käytöstä huolimatta sisäiset asiakkaat ovat tyytymättömiä niiden käyttökokemukseen. Epäsuora hankinta pääosin onnistuu aktiivisempien sisäisten asiakkaidensa palvelemisessa, mutta muiden osalta palvelu on puutteellista.

Merkittävimmiksi haasteiksi tunnistetaan epäsuoran hankinnan organisaation heikko tunnettaavuus, sisäisten asiakkaiden asiakaskokemuksia häiritsevät tekijät sekä yhteistyö uuden hankinnan ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa. Näiden ratkaisemiseksi toimeksiantajalle kehitysehdotuksena esitetään intrasivujen ja hankintatyökalujen uudistamista, yleisen yhteyshenkilön tai yhteydenottokanavan käyttöönottoa sekä sisäisten asiakkaiden tarpeiden kartoittamista.

---

**AVAINSANAT:** Epäsuora hankinta, strateginen ostaminen, sisäinen asiakas

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusote	8
1.3	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	9
1.4	Keskeiset käsitteet	10
2	Epäsuora strateginen hankinta sisäisenä palveluna	11
2.1	Epäsuora strateginen hankinta	11
2.1.1	Epäsuora hankinta	11
2.1.2	Strateginen ostaminen	14
2.2	Sisäinen asiakkaan asiakaskokemus	18
2.2.1	Sisäinen palvelu	18
2.2.2	Sisäinen asiakas	22
2.2.3	Asiakaspolku	25
2.3	Yhteenveto ja teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä	28
3	Metodologia	31
3.1	Tutkimuskohteen esittely	31
3.2	Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	31
3.3	Tutkimuksen toteutus	32
3.3.1	Aineistonkeruumenetelmä	32
3.3.2	Tutkimusaineisto	34
3.3.3	Aineiston analysointi	37
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
4	Tulokset	41
4.1	Strategisten ostajien toiminta	41
4.2	Sisäisten asiakkaiden hankintatehtävät	43
4.3	Sisäisten asiakkaiden kokemukset Indirect Procurementista	45
4.4	Tulosten yhteenveto	48
5	Johtopäätökset	51

5.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	51
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	53
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	54
	Lähteet	56
	Liitteet	61
	Liite 1. Strategisten ostajien haastattelurunko	61
	Liite 2. Sisäisten asiakkaiden tehtävät ja haastattelukysymykset	62

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä. 29

## Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen tiedot. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**5

Taulukko 2. Indirect Procurementin sisäisen palvelun toteutuminen (mukaillen: Stauss, 1995).

50

## 1 Johdanto

Saapuessaan toimistolle työntekijä jättää sähköautonsa työpaikan parkkipaikan lataus- asemaan. Työpisteelle kävellessään hän vilkaisee työpuhelimen kalenterista päivän aika- taulut. Vapaana olevan työpöydän löydettyään hän säätää työtuolin sopivaan asentoon, ottaa kannettavan tietokoneensa esiin ja kiinnittää sen telakkaan, jonka kautta tietokone yhdistetään näyttöihin ja lataa itseään. Ruokalan lounastarjonta tulee selvitettyä vielä ennen aamun ensimmäistä palaveria. Palaveri käsittelee tuotannonlaajennusprojektia uusiin toimitiloihin, jota varten tarvitaan lisää väliaikaista ja pysyvää työvoimaa. Projekti on toistaiseksi pidetty salassa, mutta ajallaan siitä laaditaan viestintäkampanja sisäisesti ja ulkoisesti. Työntekijän täytyy projektin edettyä käydä vierailmassa laajennuskoh- teessa toisella paikkakunnalla, mitä varten matkustus ja majoittuminen täytyy vielä jär- jestellä. Palaverin päätyttyä on hyvä tilaisuus istahtaa hetkeksi työtoverien seuraan tau- kotilassa kahvin ääreen.

Edeltävässä kappaleessa esitetään konkreettisia esimerkkejä erilaisista epäsuorista han- kinnoista, joiden kanssa yksi toimistotyöntekijä voi työpäivänsä ensimmäisten tuntien aikana olla tekemisissä. Delken ja muiden (2022) mukaan epäsuorilla hankinnoilla tarkoi- tetaan lopputuotteeseen tai suoraan sen valmistukseen kuulumattomia hankintoja, jotka ylläpitävät yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Vaikka yritykset tekevät valtavia mää- riä epäsuoria hankintoja, on niiden ymmärrys sekä tutkimus jäänyt suoraa hankintaa vä- häisemmälle huomiolle niin akateemisen kirjallisuuden kuin yritysmaailmankin puolella (Israel & Curkovic, 2020). Viimeisen vuosikymmenen aikana kiihtyneestä tutkimuksesta huolimatta epäsuora hankinta on vielä varsin heikosti ymmärretty kokonaisuus.

Strategisen ostamisen avulla hankintaa voidaan toteuttaa järjestelmällisesti organisaa- tion pyrkimyksiä tukien. Carr ja Smeltzer (1997) esittävät strategisen ostamisen tarkoit- tavan hankintoihin liittyvän päätöksenteon ohjaamista yrityksen tavoitteiden mukaiseksi. Vaikka strategista ostamista on ryhdytty soveltamaan epäsuoraan hankintaan, kymme- nesosalta yrityksistä puuttuu kokonaan strategia epäsuorien hankintojen kustannusten hallinnoinnista (Israel & Curkovic, 2020). Strategisen ostamisen tutkimus on kuitenkin

keskittynyt tarkastelemaan lähinnä yrityksen saavuttamia hyötyjä yrityksestä ulospäin suuntautuvana toimintona jättäen hankintatoimien palvelullisen ulottuvuuden tyystin huomioimatta. Tällaisen sisäisen palvelun voidaan katsoa toteutuvan organisaatioissa, joissa hankinnoista edes joltain osin vastaa joku muu kuin hankintojen loppukäyttäjä itse.

Yrityksen ostaessa muualta jonkin tuotteen tai palvelun on tällä tyypillisesti yrityksen sisällä tilaaja, jonka voidaan hankinnasta katsottuna nähdä olevan hankinnan sisäinen asiakas. Gremler ja muut (1994) määrittelevät sisäisen asiakkaan olevan kuka tahansa organisaatiosta, jolle toimitetaan tuotteita tai palveluita toisen organisaatiossa toimivan tahon toimesta. Hankinnan tutkimuksen painottuessa ostamiseen ja toimittajasuhteiden hallintaan jää sisäisen asiakkaan kokemus huomioimatta. Kun on havaittu sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyden johtavan myös ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen (Hallowell ja muut, 1996), on hankinnan sisäisten asiakkaiden kokemuksen kehittämiseksi myös taloudellisia perusteita.

Vaikka aiempaa tutkimusta epäsuorasta hankinnasta, strategisesta ostamisesta, sisäisistä palveluista ja sisäisistä asiakkaista onkin kaikista vähintään kohtuullisesti, ei kaiken kattavaa yhdistelevää tarkastelua ole tehty. Akateemisen aukon täydentämisen lisäksi tutkimukselle voidaan tunnistaa liikkeenjohdollisia hyötyjä. Ottaen huomioon, että epäsuoran hankinnan sisäinen asiakas voi periaatteessa olla kuka tahansa yrityksen työntekijä, olisi heidän kokemustaan syytä vihdoinkin tarkastella.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, *millaisia haasteita epäsuoralla strategisella hankinnalla kohdataan sisäisten asiakkaiden palvelemisessa ja kuinka niitä voitaisiin ratkaista*. Tutkimuksen kohdeyrityksen epäsuoran strategisen hankinnan organisaation toimintaa lähestytään tarkastelemalla niin strategisten ostajien kuin sisäisten asiakkaidenkin perspektiivistä. Näin tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa toteuttamiskelpoisia ja molempia osapuolia palvelevia ratkaisuita.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on *luoda teoreettinen viitekehys epäsuorasta strategisesta hankinnasta sisäisenä palveluna*. Tavoite puretaan ensin osiin, jotka käsitellään irrallaan ja kootaan sittemmin jälleen ehjäksi kokonaisuudeksi. Näin rakennetaan syvällisempi teoreettinen ymmärrys tutkimuskohteesta, jonka kautta teoriaa voidaan peilata käytännön kanssa.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on kartoittaa, *millaisia haasteita epäsuoran strategisen hankinnan toiminnassa on*. Tavoitteeseen päästään tutustumalla strategisten ostajien, heidän sisäisten asiakkaiden ja näiden väliseen toimintaan. Kerätyn aineiston perusteella voidaan tunnistaa toiminnassa ilmeneviä haasteita, jotka hankaloittavat toisen tai molempien osapuolten toimintaa.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia siitä, *miten sisäisten asiakkaiden palvelua voidaan kehittää epäsuoran strategisen hankinnan toiminnassa*. Kehitysehdotuksilla pyritään ratkaisemaan toisen tavoitteen tunnistamia haasteita. Ratkaisuissa hyödynnetään tutkimuksessa ilmenneitä sisäisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita.

## **1.2 Tutkimusote**

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tarkempaa lähestymistapana on tapaustutkimus. Tutkimuskohde on Eriksonin ja Kovalaisen (2016, s. 133) mukaan oivallinen tapaustutkimukselle, sillä kyseessä on todellinen yritysmaailman toiminto, jonka kehittämiseksi pyritään löytämään ja laatimaan ratkaisuja. Tapaustutkimuksen avulla voidaan haasteellisiakin yritysmaailman ongelmia tutkia käsiteltävässä muodossa (Erikson & Kovalainen, 2016, s. 133).

Koska tutkimuskohteesta pyritään luomaan kuva kahdesta eri näkökulmasta, kerätään tutkimusaineistoa myös näistä molemmista. Strategisien ostajien näkökulman aineisto

kerätään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelun rakenne kootaan toimeksiantajan kanssa osittain teoriaa hyödyntäen. Sisäisten asiakkaiden näkökulma hahmotetaan protokolla-analyysiin yhdistettyjen puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelua edeltää tehtävä, jossa vastaajat valvotusti suorittavat joitakin hankintoja yrityksen ostokanavia pitkin. Haastattelun kautta vastaaja kertoo hankintaprosessin vaiheista sekä omista kokemuksistaan prosessin parissa. Myös tämä haastattelurunko kasataan yhteistyössä toimeksiantajan kanssa teoriaa hyödyntäen.

### **1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne**

Tutkimus on rajattu käsittelemään tutkimusyrittäjän epäsuoran hankinnan strategista ostoa sekä heidän sisäisiä asiakkaitaan painottuen alueellisesti erityisesti Suomeen. Tutkimuksessa keskitytään pääosin tarkastelemaan tiimin toimintaa yrityksen sisällä rajaten tarkastelun näkökulman sisäiseen palveluun. Myös tutkielman teoreettisella puolella pyritään lähestymään epäsuoraa hankintaa ja strategista ostamista niiden palvelullisen ulottuvuuden kautta.

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Näistä ensimmäinen on johdantoluku. Johdannossa lukija johdatetaan tutkimuksen aiheeseen ja perustellaan sen valinta. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä kuvataan tutkielman rakenne ja tutkimusote. Toinen pääluku esittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Siinä tarkastellaan epäsuoraa hankintaa, strategista ostamista sekä sisäistä palvelua ja asiakkuutta. Lopulta nämä kasataan yhteen muodostaen tutkimuskohdetta kuvaavan teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa luvussa tutkimuskohteen esittelyn lisäksi käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja kuvataan aineiston hankintaa sekä analysointia. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta viidennessä pääluvussa syvennytään tutkimuksen johtopäätöksiin ja niiden pohjalta laadittuihin kehitysehdotuksiin.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

**Epäsuora hankinta** (indirect procurement) tarkoittaa tuottoa tuottamattomien tai sellaisten hankintojen tekemistä, jotka eivät suoraan kuulu myytävään tuotteeseen tai palveluun (Israel & Curkovic, 2020). Delke ja muut (2022) toteavat epäsuorien hankintojen mahdollistavan yrityksen jokapäiväisen toiminnan pyörimisen. Tutkimuksessa tarkastellaan epäsuoraa hankintaa myös yrityksen toimintona, jolloin tarkastelun kohteena on epäsuorista hankinnoista vastaava organisaatio.

**Strateginen ostaminen** (strategic purchasing) tarkoittaa ostamisen prosessien hallitsemista yrityksen tavoitteiden mukaiseksi (Carr & Smeltzer, 1997). Käytännössä strategista ostamista voidaan Chenin ja muiden (2004) mukaan toteuttaa rajaamalla toimittajien määrää, kommunikoimalla toimittajien kanssa sekä tavoittelemalla pitkäkestoista yhteistyötä näiden kanssa. Tässä tutkimuksessa strateginen ostaminen nähdään myös yrityksen toimintona, jolloin tarkastellaan kyseistä toiminnan parissa toimivia henkilöitä, eli strategisia ostajia.

**Sisäinen palvelu** (internal service) on **sisäisen asiakkaan** (internal customer) kokema yrityksen sisällä tarjottava palvelu. Sisäisen asiakkaan Gremler ja muut (1994) määrittelevät olevan yrityksessä toimiva henkilö, jolle toimitetaan yrityksen sisällä tuotteita tai palveluja. Kaikenlaisissa organisaatioissa tapahtuu runsaasti erilaisia sisäisiä palveluita, jotka vaikuttavat niiden toimintaan (Maleyeff, 2006). Sisäisen palveluntarjoajan ja asiakkaan kahdenvälisessä interaktiossa on kyse sisäisestä palvelukohtaamisesta (Gremler ja muut, 1994).

## 2 Epäsuora strateginen hankinta sisäisenä palveluna

### 2.1 Epäsuora strateginen hankinta

#### 2.1.1 Epäsuora hankinta

Vaikka oikeastaan jokaisen yrityksen täytyy jossain mittakaavassa epäsuoria hankintoja tehdä, on aiheen tieteellinen tutkimus jäänyt varsin vähäiseksi, kuten Israel ja Curkovic (2020) sekä Delke ja muut (2022) myös toteavat. Tämä johtunee siitä, että epäsuora hankinta on akateemisesti jäänyt pitkälti suoran hankinnan varjoon. Aiheen vähäinen tieteellinen kirjallisuus lähteekin liikkeelle, tai perustuu, epäsuoran hankinnan erotteluun suorasta hankinnasta, kuten Israel ja Curkovic (2020) sekä Delke ja muut (2022) tekevät.

Epäsuoran hankinnan tutkimus näyttää olevan kuitenkin nousussa. Siinä missä tieteelliset artikkelit ja kirjat ovat toistaiseksi jättäneet epäsuoran hankinnan vähäisemmälle huomiolle, on opinnäytetöissä epäsuora hankinta noussut merkittävästi enemmän esille 2020-luvulla. Aihetta on lähestytty tarkastelemalla sekä pyrkimällä kehittämään epäsuoran hankinnan ostoprosessia (Ahonen, 2020; Sarkola, 2023; Pyymäki, 2022; Grönroos, 2024) sekä tutkimalla sen strategista roolia (da Costa Carrolo, 2012; Kamperin & Kanmert, 2020). Myös opinnäytetöissä toistuu sama havainto tutkimuksen puutteesta epäsuoran hankinnan puolelta sen painottuessa suoraan hankintaan.

Epäsuoran hankinnan asema suoran hankinnan varjossa ilmenee hyvin tavasta, jolla akateeminen kirjallisuus lähestyy epäsuoran hankinnan käsittelyä. Delke ja muut (2022) sekä Israel ja Curkovic (2020) aloittavat epäsuoran hankinnan käsittelyn sen erottelemisella suorasta hankinnasta. Israel ja Curkovic (2020) käyttävät suoran hankinnan määritelmänä tuottoa tuottavia tai suoraan myytävään tuotteeseen liittyviä hankintoja. Delke ja muut (2022) määrittelevät suorien hankintojen olevan lopputuotteeseen tarvittavia hankintoja, kun taas epäsuorat hankinnat varmistavat yrityksen jokapäiväisen toiminnan. Jilani (2018) hyödyntää samaa epäsuoran hankinnan määritelmää, kuitenkin lähestymättä aihetta erottelemalla epäsuoraa ja suoraa hankintaa. Israel ja Curkovic (2020)

puolestaan näkevät epäsuorien hankintojen olevan tuottoa tuottamattomia kuluja tai hankintoja, jotka eivät suoraan liity myytävään tuotteeseen tai palveluun. Niin suoran kuin epäsuoran hankinnan määritelmässä on siis hiukan eroavaisuuksia.

Eroavaisuudet suoran ja epäsuoran hankinnan välillä eivät pääty vain määritelmiin. Israelin ja Curkovicin (2020) tyytyessä erottelemaan suoran ja epäsuoran hankinnan lähinnä määritelmän ja aiemman tutkimuksen määrän tasolla, pureutuvat Delke ja muut (2022) aiheeseen vielä syvemmin. He tunnistavat näiden hankinta-alueiden välillä eroja muun muassa toimittajien määrässä, strategisissa tavoitteissa, tilausten koossa, arvossa ja määrässä sekä toimittajan välisessä suhteessa ja kommunikaatiossa. Suoralla hankinnalla toimittajia on vähän, heidän kanssaan käytävä kommunikaatio tiuhaa ja yhteistyösuhde on läheinen. Epäsuoran hankinnan puolella toimittajia taas on paljon, kommunikaatio on harvempaa ja suhde toimittajaa on etäisempi. Suoralla puolella kommunikaatio painottuu yrityksen ulkopuolelle ja näin pääosin toimittajan suuntaan. Epäsuoran hankinnan kommunikoinnin painotus sen sijaan on yrityksen sisällä liiketoimintayksiköissä. Suoran puolen tilausten ollessa suuria, kalliita ja harvassa ovat epäsuoran hankinnan tilaukset pienempiä, edullisempia, mutta määrältään lukuisampia. Epäsuoran hankinnan ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle on myös huomattavasti yleisempää.

Kirjallisuudessa osoittautuu olevan hivenen vaihtelua sen suhteen, mitä epäsuora hankinta pitää sisällään ja kuinka se kategorisoidaan. Selkeänä yhtenevyytenä toimii kuitenkin MRO (Maintenance, Repairing & Operations) eli huolto, korjaus ja toiminnot (Israel & Curkovic, 2020; Jilani, 2018). Israel ja Curkovic (2020) tuovat esiin, että MRO on nähty niin epäsuoran hankinnan alakategoriana kuin myös koko epäsuorien kulujen kokonaisuutena. Mikäli MRO ei ole käsitetty epäsuoran hankinnan synonyyminä, on sen alle nähty kuuluvan strategisesti oleelliset hankinnat, jotka ylläpitävät tuotantoa (Israel & Curkovic, 2020). Jilanin (2018) esitys MRO-materiaalien hankinnasta, jossa nämä nähdään hintavina ja tarkemman hankintaprosessin vaativina, on varsin yhdenmukainen Delken ja muiden (2022) suoran hankinnan kuvauksen kanssa. MRO-hankintojen voitaisiin nähdä olevan jotain suoran ja epäsuoran hankinnan väliltä. Israel ja Curkovic (2020)

laskevat MRO-hankintoihin myös toisen kategorian, johon kuuluvat ei-kriittiset hankinnat. Tällaisia ovat muun muassa toimistotarvikkeet, sähkölaitteet sekä siivous- ja turvallisuuspalvelut. Vaikka Delke ja muut (2022) eivät suoraan MRO-hankinnoista puhukaan, esiintyvät MRO-luokan hankinnat myös heidän 10-kategorisessa jaottelussaan.

MRO-hankintojen ulkopuolelle jäävistä epäsuorista hankinnoista ei yhdenmukaista lajittelua ole käytössä. Israel ja Curkovic (2020) laskevat näihin mukaan pääomalaitteet, niihin kuitenkin pureutumatta. Jilani (2018) taas nostaa esiin MRO-hankintojen rinnalle ORM-hankinnat (Operating Resource Management), niitä sen suuremmin avaamatta tai käsittelemättä. Erilaiset palvelut huomioidaan Delken ja muiden (2022) sekä Israelin ja Curkovicin (2020) toimesta. Delke ja muut (2022) mainitsevat tällaisiksi logistiikka- ja laskipalvelut sekä markkinoinnin. Näiden lisäksi he nostavat esiin epäsuorien hankintojen joukkoon energian sekä kiinteistön. Mihinkään ei kuitenkaan sen tarkemmin tartuta. Epäsuoran hankinnan kirjallisuus pääosin keskittyykin siis tuotantoa lähimpänä oleviin epäsuoriin hankintoihin.

Kasvavassa roolissa epäsuoran hankinnan puolelta on informaatioteknologia tai lyhemmin IT (Israel ja Curkovic, 2020). IT ja sen kasvava rooli tarkoittaa lisää hankittavaa, mutta myös tapoja toteuttaa hankintaa. Vaikka IT-hankinnoissa on valtavasti potentiaalia, sisältyy niihin myös huomattavia riskejä. Hankinnat saattavat olla valtavia, mahdollisesti koko organisaation toimintaan vaikuttavia, mutta mahdollisesti kriittisyytensä takia myös peruuttamattomia, minkä takia kyseisten hankintojen kanssa tulee olla erityisen huolellinen. Joidenkin IT-hankintojen kohdalla ostanut yritys jää täysin riippuvaiseksi toimittajaan ja on täysin tämän armoilla. IT-hankinnat ovat myös siinä mielessä harvinaislaatuinen osa epäsuoraa hankintaa, että ne saattavat vaikuttaa suoraan yrityksen asiakkaisiin. (Israel & Curkovic, 2020)

Palvelut voidaan ottaa myös yhdeksi epäsuoran hankinnan kategoriaksi. Kuten Delke ja muut (2022) esittävät, kuuluu epäsuoriin hankintoihin merkittävässä määrin erilaisia palveluita, kun taas suorissa hankinnoissa ei näitä juurikaan hankita. Niinpä varsinaisen

epäsuoran hankinnan kirjallisuuden lisäksi tukena voidaan hyödyntää palveluhankinnan kirjallisuutta. Heinisin ja muiden (2021) palveluhankinnan kirjallisuuskatsauksessa on selkeitä yhtymäkohtia Isarelin ja Curkovicin (2020) epäsuoran hankinnan kirjallisuuskatsaukseen. Esimerkiksi siinä missä epäsuora hankinta on jäänyt suoran hankinnan varjoon, ei palveluhankinta taas ole saanut huomiota tuotteiden ja materiaalien hankinnan vielessä valokeilan. Näkökulman puolesta eriävien aiheiden kuitenkin käsitellessä pitkälti yhtenevää aihetta, voidaan palveluhankinnan kirjallisuutta hyödyntää epäsuoran hankinnan tarkastelun tukena. Delken ja muiden (2022) sekä Israelin ja Curkovicin (2020) määritelmien mukaisesti palveluiden hankinta voitaisiin jopa nähdä epäsuoran hankinnan alakategoriana.

Epäsuoran hankinnan kirjallisuus jättää palveluiden roolin varsin vähäiselle huomiolle. Heinis ja muut (2022) näkevät kuitenkin palveluhankinnan roolin korostuvan tulevaisuudessa useammankin syyn takia. Näistä ensimmäinen johtuu yritysten pyrkimisestä keskittyä ydintoimintoihinsa, jolloin jäljelle jääviä tarvittavia prosesseja ulkoistetaan. Toisena syynä on yritysten yleistynyt pyrkimys tarjota tuotteensa palveluna kuitenkin kykenemättä tätä välttämättä itse täysin toteuttamaan, minkä seurauksena apua haetaan yrityksen ulkopuolelta. Tämän pohjalta voitaisiin olettaa palvelujen roolin myös epäsuoran hankinnan tutkimuksessa kasvavan tulevaisuudessa.

### **2.1.2 Strateginen ostaminen**

Epäsuoran hankinnan nostaessaan vähitellen päätään hankinnan kirjallisuudessa vasta 2020-luvulla on strategista ostamista tarkasteltu jo huomattavasti aikaisemmin painotuen 1990- ja 2000-luvuille. Vaikka jo vuonna 1994 Ellram ja Carr laativat kirjallisuus- ja historiakatsauksen strategiseen ostamiseen, esittivät tässäkin työssä hyödynnetyn strategisen ostamisen määritelmän Carr ja Smeltzer vasta vuonna 1997. Varhaisimmat pohdinnat ostamisen strategisuudesta esitettiin Ellramin ja Carrin (1994) mukaan jo 1970-luvun alussa, mutta vasta 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa aihetta alettiin laajemmin tutkimaan. 2000-luvulla ostaminen tunnettiin jo rooliltaan strategisena toimitusketjujen

hallinnassa (Chen ja muut, 2004) ja terminä ostaminen vaihtui ensin hankintaan ja lopulta toimitusketjujen hallintaan (Paulraj ja muut, 2006). Toimitusketjujen hallinnan kirjallisuudessa, kuten esimerkiksi Hultin ja muiden (2007) sekä Mentzerin ja muiden (2011) kohdalla, tarkastellaan kuitenkin niin laajaa kokonaisuutta kattaen erilaisia yrityksen toimintoja muun muassa myynnistä ja markkinoinnista aina logistiikkaan tai rahoitukseen asti, että kyseinen näkökulma jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Pääosin strateginen ostaminen nähdään yritysmaailman ja akateemisen kirjallisuuden parissa menestystekijänä. Toimitusketjujen hallinnan merkittävyyden noustessa myös strategisen ostamisen arvostus on ollut nousussa (Paulraj ja muut, 2006). Vastustusta on kuitenkin myös esiintynyt. Greer ja muut (2020) kritisoivat strategista ostamisen toimivuutta, erityisesti terveydenhuollon kontekstissa, vedoten markkinavoiman, informaation, taloudellisen ja poliittisen vallan epäsymmetriaan. Heidän mukaansa strateginen ostaminen on jatkuvasti epäonnistunut vastaamaan odotuksiaan.

Kuten jo strategisen ostamisen käsitteen määritelmästä tulee ilmi, on strategisen ostamisen tarkoituksena toteuttaa yrityksen hankintoja sen etujen mukaisella tavalla. Strategisen ostamisen onnistunut toiminta taas johtaa yrityksen toiminnan ja tuloksien kehittymiseen (Chen ja muut, 2004; Lawson ja muut, 2009). Tähän lopputulemaan Chen ja muut (2004) sekä Lawson ja muut (2009) osoittavat strategisen ostamisen toiminnan johtavan kuitenkin hieman eriävin, mutta varsin yhtenevin, tavoin. Chen ja muut (2004) esittävät strategisen ostamisen luovan asiakasresponsiivisuutta kommunikaation, rajallisen toimittajamäärän sekä pitkäjänteisen suuntautumisen avulla ja tämän johtavan lopulta parempaan taloudelliseen suoriutumiseen. Lawson ja muut (2009) taas esittävät suoriutumisen kehittymisen strategisen ostamisen avulla tapahtuvan sosialisatiomekanismien, toimittajien integroimisen sekä responsiivisuuden kautta. Edellä mainittujen mallien mukaan voitaisiin siis todeta strategisen ostamisen pyrkivän harvalukuisten, mutta syvälisten, toimittajasuhteiden luomiseen.

Muutos ostamisen toteuttamisessa ja siihen suhtautumisessa on johtanut strategisen ostamisen kehittymiseen. Ellram ja Carr (1994) käsittelevät ostamisen kehittymistä passiivisesta tai reaktiivisesta toiminnosta kohti strategista toimintamallia. Tämän muutoksen taustalla on toiminut havainto oston kyvystä olla mukana voiton tuottamisessa. Kehitys strategiseksi toiminnoksi kuitenkin alkaa passiivisesta vaiheesta, jossa osto reagoi muiden osastojen tarpeisiin. Tästä toiminto voi kuitenkin kehittyä ensin itsenäiseksi, myöhemmin tukevaksi, kunnes lopulta se saavuttaa integroivan vaiheen. Tällöin osto on siirtynyt avustavan toiminnon asemasta toiminnalliseksi vertaiseksi muiden osastojen kanssa. Tämän toteuttaminen vaatii kuitenkin toimeenpanoa ja ohjausta johtajilta pidemmän aikavälin jaksolla. (Ellram & Carr, 1994)

Toimiakseen strateginen ostaminen vaatii sitä tukevat puitteet. Paulraj ja muut (2006) esittävät strategisen ostamisen tason määrittävän kolmen ulottuvuuden kautta. Näistä ensimmäinen on strateginen keskittyminen, jolla tarkoitetaan hankinnalle laadittua kirjallista pitkän tähtäimen suunnitelmaa sekä keskittymistä pitkän tähtäimen ongelmiin. Toinen ulottuvuus on strateginen osallistuminen. Tähän kuuluu oston sisällyttäminen yrityksen strategisten suunnittelun prosessiin, hyvä tietämys yrityksen strategisista tavoitteista oston organisaatiossa, oston suorittamisen mittaaminen suhteessa sen merkitykseen yrityksen menestymisessä, oston henkilöstön kehittymisen suuntaaminen kohti strategian mukaisia elementtejä, sekä oston strategisen roolin painottamista ylemmän johdon toimesta. Kolmas ulottuvuus koskee strategisen oston näkyvyyttä ja asemaa. Siinä oleellista on ylemmän johdon kokevan oston olevan tärkeä osa yrityksen strategiaa ja pitävän oston näkemyksiä tärkeänä, sekä oston johdon olevan selkeästi näkyvissä ylemmän johdon silmissä. (Paulraj ja muut, 2006)

Koska epäsuoraan hankintaan on alettu kiinnittää akateemista huomiota vasta myöhemmin, ei strategisen ostamisen kirjallisuus aihetta luonnollisesti huomioi, vaan keskittyi hankintojen tarkastelussa pääosin suoran puolen hankintoihin. Epäsuoran hankinnan tieteellisessä kirjallisuudessa (Delke ja muut, 2022; Israel & Curkovic, 2020; Jilani, 2018) sekä opinnäytetöissä (da Costa Carrolo, 2012; Kamperin & Kanmert, 2020) on aiheen

strategista puolta kuitenkin myös tarkasteltu. Tämä on toteutettu kuitenkin pääosin tarkastelemalla epäsuoran hankinnan strategioita juurikaan syventymättä siihen, mikä strategisen ostamisen rooli epäsuorassa hankinnassa on.

Epäsuoran hankinnan kontekstissa strateginen ostaminen ei juurikaan eroa suorasta hankinnasta. Jilani (2018) kehottaa hankinnan johtajia käytännön asioiden kuten muun muassa hinnoista neuvottelun ja sopimusten laatimisten lisäksi selvittämään epäsuorien hankintojen ajureita ennen hankintaprosessin aloittamista, keskittymään yhteistyöhön sidosryhmien kanssa sekä tarkastelemaan epäsuoran hankinnan vaikutusta sopivan strategian määrittämiseksi. Eroa ei siis aiemmin tarkasteltuihin strategisen ostamisen pyrkimykseen juuri ole. Delken ja muiden (2022) mukaan epäsuora hankinta eroaa suorasta hankinnasta strategian keskittymiskohteissa. Siinä missä suorissa hankinnoissa keskitytään hinnan painamiseen alaspäin, epäsuorien hankintojen kohdalla päällimmäisenä pyrkimyksenä on prosessien optimointi (Delke ja muut, 2022). Tämä epäsuoran hankinnan strateginen painopiste on kuitenkin jäänyt varsin vähäiselle huomiolle muuten epäsuoran hankinnan kirjallisuudessa.

Epäsuoran hankinnan kirjallisuudessa nousee esiin strategisen ostamisen toteuttamista häiritsevä ilmiö, eli maverick-ostaminen (maverick buying). Rothkopf ja Pibernik (2016) kuvaavat maverick-ostamisen olevan virallisten ostoprosessien ohittamista ja ostamista muilta kuin määrättyiltä toimittajilta. Delke ja muut (2022) sekä Israel ja Curkovic (2020) toteavat kyseisen itsenäisen ostamisen olevan laajempi ongelma epäsuorien hankintojen yhteydessä. Maverick-ostaminen erityisesti hankaloittaa ostovolyymin keskittämisen tarjoamien hyötyjen saavuttamista (Rothkopf & Pibernik, 2016). Maverick-ostamisen seuraamuksina on havaittu olevan korkeammat ostokustannukset sekä heikentynyt vaikutusvalta ostaessa (Israel & Curkovic, 2020).

Keskitetyn ostamisen lisäksi epäsuoran hankinnan strategiana voidaan käyttää hajautettua ostamista. Toistaiseksi ostoa on tässä tutkielmassa käsitelty keskitettynä toimintona, jolloin osto-osasto valvoo ja kontrolloi ostamista (Israel & Curkovic, 2020). Erityisesti

epäsuorien hankintojen kontekstissa, hankintojen toteuttaminen voidaan hoitaa myös hajautetusti, kuten Delke ja muut (2022) sekä Israel ja Curkovic (2020) myös osoittavat. Hajautetun epäsuoran hankinnan puolesta puhutaan vedoten ostamisen tarkoituksenmukaisuuteen (Israel & Curkovic, 2020). Hajautettua ostamista harjoittavat yritykset ovat erityisesti alttiita maverick-ostamiselle, kun taas erillisen osto-organisaation avulla voidaan hillitä tätä itsenäistä ostamista (Delke ja muut, 2022; Israel & Curkovic, 2020). Ratkaisuna hajautetun ostamisen organisaation maverick-haasteisiin sekä Delke ja muut (2022) että Israel ja Curkovic (2020) tarjoavat sähköisen hankinnan (e-procurement) työkaluja. Näiden avulla yritys voisi säästää hankinnoissaan aikaa ja rahaa (Delke ja muut, 2022; Israel ja Curkovic, 2020).

Schoenherrin ja Rao Tummalan (2007) mukaan sähköisellä hankinnalla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden ostamista sähköisiä kanavia, joista tyypillisimmin internetiä, hyödyntäen. Sähköisen hankinnan voidaan katsoa käynnistyneen ja kehittyneen MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning) ja ERP (Enterprise Resource Planning) -järjestelmien ilmestymisten ja yleistymisen myötä (Schoenherr & Rao Tummala, 2007). Delke ja muut (2022) toteavat sähköisten hankintatyökalujen olevan jo laajalti käytössä. Sähköisen hankinnan avulla hankinnan työntekijät voivat helpommin hallita tilauksia ja toimittajia vähentäen samalla heidän operatiivisten toimien tarvetta, mikä mahdollistaa laajemman keskittymisen strategiaan asioihin (Delke ja muut, 2022). Sähköisten hankintatyökalujen avulla hankintojen tekeminen voidaan avata hankinnan ulkopuolisille henkilöille. Tällöin hankinnalla on kuitenkin kontrolli ostojen tekemisestä, jolloin strategisista tavoitteista voidaan pitää kiinni (Delke ja muut, 2022).

## **2.2 Sisäinen asiakkaan asiakaskokemus**

### **2.2.1 Sisäinen palvelu**

Yleisyydestään huolimatta sisäinen palvelu on jäänyt vähäisemälle huomiolle, kuin mitä se olisi kenties ansainnut. Stauss (1995) määrittelee sisäisen palvelun olevan tietyn

organisaatioyksikön tai niissä toimivien ihmisten tuottama palvelu toisille yksiköille tai työntekijöille. Maleyeff (2006) toteaa kaikenlaisten organisaation pitävän sisällään erilaisia palveluyksiköitä, jotka tuottavat palveluita sisäisille tai ulkoisille asiakkaille tai peräti molemmille. Lähes kaikki yrityksen henkilökuntaan kuuluvat henkilöt tuottavat sisäisiä palveluita ainakin osana työtehtäviään (Maleyeff, 2006). Sisäisen palvelun on kuitenkin todettu käsitteenä jääneen pitkään vain konseptin tasolle (Stauss, 1995), eikä sisäisten palvelun tutkimus ole pysynyt ulkoisten palveluiden tahdissa (Gremler ja muut, 1994). Toki tutkimus aiheen parissa on näiden jälkeen jatkunut myös 2000-luvun puolella muun muassa Maleyeffin (2006) sekä Johnstonin (2008) toimesta.

Kaikki sisäiset palvelut eivät luonteeltaan ole samanlaisia, mutta ne voidaan jakaa eri luokkiin yhteisten piirteidensä mukaan. Stauss (1995) esittelee joitakin aiempia luokitteluja, sekä hyödyntämänsä kolmiosaisen lajittelun. Näistä ensimmäinen on työnkulun palvelut, joissa työnkulun kautta toisiinsa kytkeytyneet osastot suorittavat työnkulun eri vaiheita, minkä takia toiset osastot ovat oman työnsä tekemiseksi riippuvaisia edellisen vaiheen osaston toiminnasta. Toinen luokka sisältää tuki- ja neuvontapalvelut, jotka tarjoavat nimensä mukaisesti tukea tai neuvontaa. Niitä ei kuitenkaan jatkuvasti käytetä, vaan hyödynnetään tarpeen vaatiessa. Arviointipalvelut muodostavat kolmannen luokan, johon kuuluu esimerkiksi laadunvalvonta tai tarkastukset. Arviointipalveluille on tyypillistä se, että ne eivät kohdistu asiakkaaseensa, vaan niiden asiakkaana on tyypillisesti arvioinnin kohdetta johtava taho. Sisäisten palveluiden kohdalla voi esimerkiksi palveluiden luonne, tarkoitus tai asiakas vaihdella luokkien välillä sekä sisällä. (Stauss, 1995)

Sisäisten palveluiden toimivuudessa on pitkälti kysymys asiakastyytyväisyydestä. Palveluiden tutkimuskirjallisuudessa asiakastyytyväisyys on ollut huomion keskipisteessä (Hallowell ja muut, 1996), vaikka sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys onkin ennakkovaatimus ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttamiseksi (Gremler ja muut, 1994). Menestyvät palveluyritykset ymmärtävätkin asiakastyytyväisyyden seurannan ja hallinnoinnin tärkeyden (Gremler ja muut, 1994). Hallowell ja muut (1996) tarkastelevat sisäisten palveluiden laadun vaikutuksia niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin tyytyväisyyteen. He

selvittivät sisäisen palveluiden laadun vaikuttavan myös ulkoiseen asiakastyytyväisyyteen. Laadukas sisäinen palvelu kohentaa organisaation palvelukykyä, joka taas johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen. Tämän lisäksi he havaitsivat, että tyytyväisyys sisäisiin palveluihin on vahvemmin kytkeytynyt työtyytyväisyyteen, kuin tyytyväisyys palkkaan ja etuihin. Sisäisen ja ulkoisen asiakastyytyväisyyden yhteyttä tarkastelevat myös Gremler ja muut (1994), jotka havaitsivat sisäiseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavan samankaltaiset tekijät kuin ulkoiseenkin asiakastyytyväisyyteen. Näinpä asiakastyytyväisyyden tutkimukset sekä asiakastyytyväisyyttä kehittävät toimenpiteet lähtökohtaisesti pätevät niin sisäisten kuin ulkoisten palveluiden kontekstissa. Voidaan myös todeta, että sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ei olla nähty itseisarvona, vaan ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä tukevana tekijänä.

Yrityksen sisäisten toimintojen tarkastelu sisäisinä palveluina, jolloin työtoverit voidaan nähdä sisäisinä asiakkaina, ei yksiselitteisesti ole aina oikea tapa sisäisten toimintojen tarkasteluun. Vaikka Farnerin ja muiden (2001) mukaan sisäisen asiakaspalvelun konsepti onkin intuitiivinen, sen todellista arvoa ulkoisten asiakkaiden palvelemisessa voidaan myös kyseenalaistaa. Toimiessaan sisäisten palveluiden ajatteluttavalla voidaan kehittää tiimihenkeä ja kumppanuutta eri osastojen välillä, luoda virheistä tuomitsematon ilmapiiri, sekä saada aikaan jatkuvaa vuoropuhelua ja palautetta prosesseista, kehityksestä ja ongelmista. Kolikon toisella puolella sisäisen asiakaspalvelun konseptin omaksuminen voi johtaa huomion herpaantumiseen ulkoisista asiakkaista, osastojen siiloutumiseen, sekä osastojen keskinäiseen eriarvoistumiseen (Farner ja muut, 2001). Tavoitteena sisäisen asiakaspalvelun perspektiivin tuomisessa organisaatioon on jatkuvan kehityksen ruokkiminen. Farner ja muut (2001) toteavat kuitenkin lopuksi sisäisen asiakaspalvelun konseptin saattavan olla vain toinen termi hyvälle johtamiselle. Kyseisen ajattelutavan omaksuminen voi toisille olla luontaista, mutta sen ajaminen laajamittaisesti organisaatioon tulee tarkastella tapauskohtaisesti.

Sisäisten palveluiden laatuun vaikuttaa useita eri tekijöitä. Hallowell ja muut (1996) koavat yhteen nämä sisäisen palvelun laatuun vaikuttavat komponentit. Suurimpaan

osaan näistä yritys voi suoraan tai vähintäänkin epäsuorasti myös vaikuttaa. Tällaisia komponentteja ovat työkalut, menettelytavat, johdon tuki, tavoiteasetanta, koulutus sekä palkinnot ja tunnustus. Näiden tekijöiden osalta yritys voi mahdollistaa laadukkaan sisäisen palvelun tuottamisen. Toki palvelun laatuun vaikuttaa myös tekijöitä, joihin yritys ei samoissa määrin pysty vaikuttamaan, kuten tiimityöskentelyyn tai kommunikaatioon. Hallowell ja muut (1996) kuitenkin toteavat, etteivät he kyenneet osoittamaan kommunikaation tai palkintojen ja tunnustuksen vaikutusta yrityksen palvelukykyyn.

Erilaiset esteet voivat haitata sisäisten palvelujen toimintaa. Johnston (2008) esittää sisäisillä palveluilla olevan kuusi erilaista sisäistä estettä. Nämä ovat epäasiallinen kulttuuri, asiakaskeskeisyyden puute, resurssien puute, johtamisongelmat, ihmisongelmat sekä kehnot prosessit. Monet näistä ovatkin ainakin jossain määrin kolikon käänttöpuolia Hallowellin ja muiden (1996) laadukkaan sisäisen palvelun mahdollistaville komponenteille, joten yhtymäkohtia artikkeleiden välillä voidaan havaita useita. Heikko johdon tuki ja tavoiteasetanta ovat esimerkkejä johtamisongelmista. Puutteellinen kommunikaatio tai toimimaton tiimityöskentely taas kuuluvat ihmisongelmiin. Sisäisen palveluiden esteiden lisäksi Johnston (2008) osoittaa tyytyväisyyden tarjottuihin sisäisiin palveluihin olevan hieman korkeampaa kuin vastaanotettuihin palveluihin. Sisäisten palveluiden tarjoajat siis uskovat tarjoavansa parempaa palvelua kuin millaisena se koetaan.

Johtaakseen sisäisiä palveluita tulee näiden vaatimukset ottaa huomioon. Maleyeffin (2006) mukaan on todennäköistä, että sisäisten palveluiden kontekstissa informaation olevan päällimmäinen tuotettu palvelu, poikkitoiminnallisen yhteistyön olevan tarpeellista sekä ihmisten olevan kriittisessä roolissa järjestelmän toiminnassa. Hallowell ja muut (1996) puolestaan ohjeistavat johtajia tunnistamaan organisaation sisäisen palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ja mittaamaan sisäisten palveluiden laatua. Lisäksi he toteavat vastuun sisäisten palveluiden laadun kehittämisestä olevan organisaation ylätaasoilla sisäisten palvelujen poikkitoiminnallisen luonteen takia. Gremler ja muut (1994) suosittelevat palvelulähtöisen kulttuurin rakentamista organisaatioon, jonka myötä sisäisten asiakkaiden haasteellisemmatkin tarpeet saadaan täytettyä.

### 2.2.2 Sisäinen asiakas

Mikäli organisaatiossa toteutetaan sisäisiä palveluita, on näillä oltava myös omat sisäiset asiakkaansa. Palvelukohtaamisissa on kyse asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä vuorovaikutuksesta, mutta vastaavia kohtaamisia tapahtuu myös organisaation sisällä (Gremler ja muut, 1994). Gremlerin ja muiden (1994) lähestymistapaa mukaillen Hauser ja muut (1996), sekä Stauss (1995) hieman näkemystä kuitenkin kyseenalaistaen, näkevät organisaatioiden koostuvan erilaisista sisäisistä toimittajista ja asiakkaista. 1990-luvun tutkimus lähestyykin sisäisiä palveluita pitkälti yksisuuntaisena vuorovaikutuksena, jossa palveluntarjoaja tuottaa asiakkaalleen arvoa tuottavan palvelun (Gremler ja muut, 1994; Hallowell ja muut, 1996; Hauser ja muut, 1996; Stauss, 1995). Johnston (2008) tunnistaa kuitenkin sisäisten palveluiden kaksisuuntaisuuden, sen implikaatioita juuri kuitenkin tarkastelematta, jonka jälkeen Grace ja Lo Iacono (2015) tuovat aiheen tarkasteluun yhteisluonnin ulottuvuuden.

Sisäiset palvelukohtaukset määrittävät vahvasti sisäisten palvelujen kokemusta. Vaikka sisäinen ja ulkoinen palvelukohtaus voivat usein olla hyvin samankaltaisia, merkittävänä erona on se, että sisäisellä asiakkaalla ei välttämättä ole vaihtoehtoisia palveluntarjoajaa tarpeilleen (Gremler ja muut, 1994). Vähintäänkin kilpailu sisäisten palveluntarjoajien kontekstissa on merkittävästi vähäisempää (Stauss, 1995). Tämä saattaa johtaa heikompaan palveluun ja sen kautta heikompaan tyytyväisyyteen (Gremler ja muut, 1994). Sisäisten asiakkaiden kokemus saamastaan palvelusta on kuitenkin sen laadun määrittävä tekijä (Hallowell ja muut, 1996). Organisaatiot ovatkin kiinnittäneet asiaan huomiota kehittämällä sisäisiä palveluntarjoajia kantamaan vastuun toiminnastaan sekä ajoittain ulkoistamalla tyypillisesti sisäisesti toteutettuja palveluita (Gremler ja muut, 1994). Toki tarvittu palvelu voisi ainakin teoriassa myös tuottaa itse (Stauss, 1995). Gremler ja muut (1994) esittävät sisäisen asiakkaan kokemukseen vaikuttavien sisäisten palvelukohtaamisten olevan jaettavissa ulkoisten palvelukohtaamisten tavoin kolmeen luokkaan. Toipuvissa kohtaamisissa palveluntarjoaja pyrkii vastaamaan palvelun

toimittamisjärjestelmän epäonnistumisiin. Adaptiivisissa kohtaamisissa palveluntarjoaja vastaa asiakkaan erityisiin tarpeisiin ja haluihin. Spontaaneissa kohtaamisissa palveluntarjoaja taas toimii pyytämättä kiinnitettyään huomionsa sisäiseen asiakkaaseen.

Asiakastyytyväisyyden tärkeys ohjaa sisäisiä palveluja asiakaslähtöiseen ajatteluun. Asiakaslähtöisyyden tavoittelulla sisäisten palveluiden yhteydessä voidaan kuitenkin tarkoittaa niin sisäisiin kuin myös ulkoisiin asiakkaisiin suuntautunutta toimintaa (Hauser ja muut 1995; Stauss, 1995). Pääosin asiakastyytyväisyyden tutkimus on kuitenkin suuntautunut ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen (Grace ja Lo Iacono, 2015). Hallowellin ja muiden (1996) löydöksiä peilaten sisäisten palvelujen laatu, ja näin myös sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys, pitäisi johtaa ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Staussin (1995) mukaan kuitenkin asiakaslähtöisyys ei kaikenlaisiin sisäisiin palveluihin sovi todeten yhteensopivuuden puutteen arviointipalvelujen kohdalla. Työnkulun palveluihin sekä tuki- ja neuvontapalveluihin asiakaslähtöisyyden soveltaminen onnistuu erinomaisesti (Stauss, 1995). Staussin (1995) mukaan asiakaslähtöisen sisäisen palvelun tuottamisella on tiettyjä vaatimuksia. Sisäisen palvelun tulee tietää asiakkaansa, heidän tarpeensa ja odotuksensa, sekä kyetä ylläpitämään suhteita näiden kanssa. Lisäksi asiakaslähtöiseltä sisäisiltä palveluilta vaaditaan sitoutumista asiakkaisiinsa sekä panostuksia näiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Vastaavasti, jotta sisäinen palvelu voi palvella sisäisiä asiakkaitaan asiakaslähtöisesti tulee sisäisen asiakkaan yleensäkin olla tietoinen sisäisen palvelun tarjoajasta ja sen tarjonnasta ja keinoista tavoittaa kyseinen palveluntarjoaja, sekä olla halukas ja kykenevä antamaan palautetta saamastaan palvelusta (Stauss, 1995).

Kuten jo aikaisemmin on havaittu, voidaan sisäisten palveluiden asiakkaiden näkökulmaa käsitellä pääosin ulkoisten palveluiden logiikkaa noudattaen. Täten sisäisten palveluiden asiakaskokemuksen tarkasteluun hyödynnetään perinteistä ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemuksen kirjallisuutta. Sisäisten palveluiden kohdalla asiakkaan näkökulmaa on aikansa mukaisesti käsitelty muun muassa Hallowellin ja muiden (1996) sekä Staussin (1995) toimesta lähinnä laadun, ja sen myötä asiakastyytyväisyyden, kautta. Klaus ja Maklan (2013) havaitsevat markkinoiden siirtyneen laadun tarkastelusta kokemuksen

hahmottamiseen. Meyer ja Schwager (2007) esittävät asiakastyytyväisyyden olevan asiakaskokemusten sarjan lopputulema. Samoilla linjoilla ovat Choi ja muut (2013), jotka osoittavat asiakaskokemuksen vaikutuksen niin asiakastyytyväisyyteen kuin myös suoraan asiakkaan toimintaan. Vaikka asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata, ei sen avulla voida selvittää, kuinka sen voi saavuttaa (Meyer & Schwager, 2007). Asiakastyytyväisyyden ollessa yksiulotteinen laadun mittari on asiakaskokemus taas moniulotteinen tarkastelukelpoinen kokonaisuus.

Asiakaskokemus määrittelee asiakkaan suhtautumisen palveluntarjoajan kanssa. Meyer ja Schwager (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäisen subjektiivinen reaktio asiakkaan ollessa tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskokemusta voidaan kuitenkin tarkastella sekä yksittäisinä tapahtumina (Choi ja muut, 2013; Meyer & Schwager, 2007) että laajempina kokonaisuuksina (Klaus & Maklan, 2013; Lemon & Verhoef, 2016; Teixeira ja muut, 2012). Tällöin yksittäiset asiakaskokemukset muodostavat kokonaisvaltaisen kokemuksen, jota ei rajata vain tyytyväisyyden tasolle säilyttäen näin kokemuksen moniulotteisen luonteen. Teixeira ja muut (2012) esittävät Vargon ja Luschin (2004) esittelemää palvelujohtoista logiikkaa mukaillen, että asiakaskokemus ei kuitenkaan ole yksinomaan palveluntarjoajan suunnittelema, vaan sen sijaan yhteisluontin tuotos asiakkaan ollessa tekemisissä yrityksen palveluelementtien kanssa.

Sisäisen asiakkaan ei tarvitse olla vain sisäisen palvelun luoman arvon vastaanottaja, vaan osa arvonluontia. Grace ja Lo Iacono (2015) tarkastelevat arvonluontia sisäisen asiakkaan näkökulmasta huomioiden sisäisen asiakkaan osuuden arvon yhteisluonnissa. Myös heidän artikkelinsa taustalla toimii Vargon ja Luschin (2004) esittämä muutos tuotejohtoisesta logiikasta kohti palvelujohtoista logiikkaa sekä arvon yhteisluonti kaikkien kontekstiin kuuluvien toimijoiden toimesta. Sisäisten asiakkaiden kokema arvo on moniulotteinen ja rakentuu arvoärsykkeiden pohjalta väliaikaisten vaikutteiden sävyttämänä (Grace & Lo Iacono, 2015). Grace ja Lo Iacono (2015) rajoittuvat kuitenkin tarkastelemaan sisäisten asiakkaiden osuutta vain yrityksen ulkoisten asiakkaiden arvon

yhteisluonnissa. Näin sisäisten palveluiden yhteisluonnin ulottuvuus jää tarkastelun ulkopuolelle.

### **2.2.3 Asiakaspolku**

Asiakaspolkua käytetään palveluprosessin hahmottamiseen ja ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. Tueanrat ja muut (2021) toteavat asiakaspolun tarkoittavan asiakkaan läpikäymää prosessia päästäkseen käsiksi tai käyttääkseen yrityksen tuotetta tai palvelua. Halvorsrud ja muut (2016) taas kutsuvat määrittelevät asiakaspolun tarkoittavan asiakkaan vuorovaikutuksia yhden tai useamman palveluntarjoajan kanssa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Joitakin eroja määritelmien nyansseissa on siten havaittavissa. Asiakaspolun tarkastelun ajatus pohjautuu palvelusuunnitelmien (service blueprint) aiempaan teoriaan (Halvorsrud ja muut, 2016; Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum ja muut, 2017; Tueanrat ja muut, 2021). Suurimmalta osin asiakaspolku nähdään palvelusuunnitelman evoluutiona ja sen korvaajana (Lemon & Verhoef, 2016; Tueanrat ja muut, 2021), mutta asiakaspolku voidaan myös nähdä palvelusuunnitelmaa tukevana tarkastelutapana (Halvorsrud ja muut, 2016). Merkittävimpänä erona mallien välillä on näkökulma. Siinä missä palvelusuunnitelma tarkastelee palveluprosessia organisaation näkökulmasta, pyrkii asiakaspolku taas hahmottamaan asiakkaan näkökulman (Halvorsrud ja muut, 2016; Tueanrat ja muut, 2021). Asiakaspolkuja tutkimalla voidaan ymmärtää asiakaskokemusta (Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakaspolku muodostuu toisiinsa liittyvistä kosketuspisteistä. Halvorsrud ja muut (2016) käyttävät kosketuspisteiden määritelmänä kommunikaation tapahtumista asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palasiksi pilkottuna kosketuspiste vaatii kohtaamisen määriteltävissä olevana hetkenä niin, että asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu kommunikaatiota tai vuorovaikutusta (Halvorsrud ja muut, 2016). Purmonen ja muut (2023) esittävät, että kosketuspisteet voidaan vielä jakaa suoriin ja epäsuoriin kosketuspisteisiin. Suoriin kosketuspisteisiin yritys voi itse vaikuttaa, kun taas epäsuorat kosketuspisteet ovat yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa (Purmonen ja muut, 2023).

Lemon ja Verhoef (2016) taas esittävät kosketuspisteiden olevan jaettavissa brändiomisteisiin, kumppaniomisteisiin, asiakasomisteisiin ja ulkoisiin kosketuspisteisiin. Koch ja Hartmann (2023) osoittavat kosketuspisteiden laadun vaikuttavan kulutus- ja ostokäyttäytymiseen ostoprosessin ja asiakaspolun eri vaiheissa. Jaottelusta riippumatta on yrityksen siis syytä panostaa sen hallittavissa oleviin kosketuspisteisiin.

Asiakaspolkujen rakenteesta löytyy useita erilaisia malleja, mutta tiettyjä säännönmukaisuuksia on niissä havaittavissa. Asiakaspolkuihin kuuluvat kolme vaihetta, jotka ovat osto edeltävä, oston aikainen ja oston jälkeinen vaihe (Lemon & Verhoef, 2016; Rosenbaum ja muut, 2017; Tueanrat ja muut, 2021). Edeltävään vaiheeseen kuuluu tarpeen tunnistaminen, harkinta ja hakeminen. Ostovaiheeseen kuuluu valinnan teko, tilaaminen ja maksaminen. Oston jälkeisessä vaiheessa asiakas käyttää ostamaansa tuotetta tai palvelua (Lemon & Verhoef, 2016). Vaiheita saatetaan myös kutsua palvelun vaiheiksi, mutta kyseiset kolme vaihetta lähes poikkeuksetta mainitaan suoraan tai ne voidaan mallista tunnistaa. Poikkeuksena tähän Koch ja Hartmann (2023) esittävät viisivaiheisen mallin, joka päättyy jo ostopäätökseen jättäen näin oston jälkeisen vaiheen kokonaan pois. Pitkälti kolmivaiheista mallia noudattaen Lemon ja Verhoef (2016) lähestyvät asiakaspolkua asiakaskokemuksen näkökulmasta huomioiden aiempien kokemusten vaikutuksen. Purmosen ja muiden (2023) B2B-asiakaspolun malli on päärakenteeltaan kaksiosainen koostuen ostamisesta ja käytöstä niin, että tyyppillisesti ostoa edeltävä ja sen aikainen vaihe on liitetty yhteen. Lineaarisisista malleista huolimatta on hyvä tiedostaa, että asiakaspolku ei useimmiten kuitenkaan ole lineaarinen (Koch ja Hartmann, 2023; Purmonen ja muut, 2023; Tueanrat ja muut, 2021).

Sisäisen palvelun kontekstin hahmottamiseksi otetaan Purmosen ja muiden (2023) B2B-asiakaspolun malli tarkempaan tarkasteluun. Mallin molemmissa päävaiheissa, eli ostossa ja käytössä, asiakas on tekemisissä palveluntarjoajan epäsuorien ja suorien kosketuspisteiden kanssa. Sisäisen palvelun kohdalla suorilla kosketuspisteillä voidaan tunnistaa useita, kuten intrasivut tai yhteistyö kyseisen sisäisen palvelun työntekijän kanssa, kun taas epäsuoria kosketuspisteitä on varsin niukasti puskaradion lisäksi. Mallin

päävaiheista sisäisessä palvelussa painotus on käytön eri vaiheissa, sillä oston vaiheista tarpeen tunnistamisen jälkeen palveluntarjoajan haun, vertailun ja valinnan tulisi edetä varsin ripeästi, kun vaihtoehtoisia palveluntarjoajia ei tyypillisesti ole. Toki varsinkin suurimmassa yrityksissä voi kyseisen sisäisen palvelun tarjoajan löytäminen tuottaa haasteita sen ollessa entuudestaan tuntematon. Käytön vaiheissa taas saattaa palvelun elinkaaren vaiheen mukaan olla merkittäviä eroja. Käyttöönoton tulisi sisäisissä palveluissa sujua varsin vaivattomasti yksittäisten toistuvien suoritusten osalta, jollaisia ovat esimerkiksi IT-tukipyynnöt tai kulkukortti. Uuden jatkuvan palvelun, kuten esimerkiksi uuden myyntidatajärjestelmän, käyttöönotto voi olla pidempi prosessi. Sisäisen palvelun käyttö voi tapahtua yhteistyössä sisäisen asiakkaan kanssa tai suoritus voidaan toimittaa valmiina. Jatkuvan sisäisen palvelun tapauksessa ylläpito ja uudelleenarviointi nousevat oleelliseen asemaan, kun taas yksittäisten suoritusten kohdalla ei lähinnä palautteen keräämisen lisäksi muuta roolia näillä vaiheilla ole. Sisäisen asiakkaan asiakaspolun tarkastelu riippuu, kuka tarkasteltavana asiakkaana on. Purmosen ja muiden (2023) mallin avulla voidaan hyvin hahmottaa sisäisen palvelun elinkaarta, jolloin asiakkaana on usein koko yritys tai jokin sen organisaatioista. Kuitenkin yksittäisen henkilön näkökulmasta asiakaspolun tulisi yksittäisten suoritusten osalta edetä erittäin suoraviivaisesti palvelun käyttöön heti tarpeen tunnistamisen jälkeen.

Asiakaspolun ymmärtäminen auttaa organisaatiota toimintansa asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Yhteys asiakaskokemuksen ja asiakaspolun välillä on niin vahva, että Lemon ja Verhoef (2016) näkevät asiakaskokemuksen rakentuvan asiakaspolusta. Asiakaspolkuja tarkastelemalla voidaan analysoida palvelua asiakkaan näkökulmasta (Halvorsrud ja muut, 2016). Rosenbaum ja muut (2017) esittävät tähän sopivaksi strategiseksi työkaluksi asiakaspolkukarttaa (customer journey map). Asiakaspolkukartan perusajatuksena on toimia visuaalisena kuvauksena kaikista asiakkaan läpikäymistä kosketuspisteistä (Rosenbaum ja muut, 2017). Tyypillisesti kosketuspisteet esitetään vaakasuorassa yhtenäisessä ketjussa prosessin aikajärjestyksen mukaisesti.

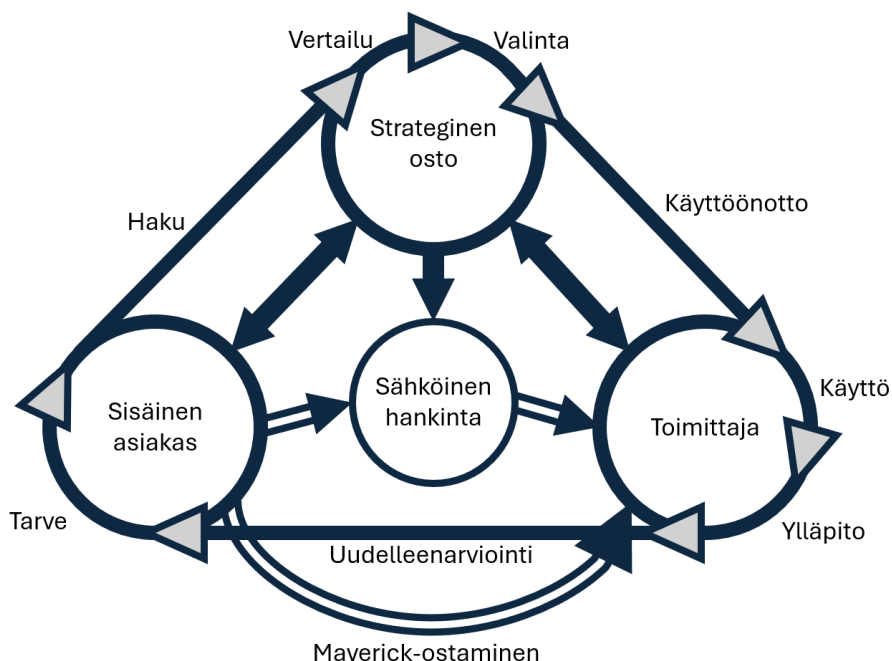
## 2.3 Yhteenveto ja teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä

Tämän tutkielman aiheena oleva epäsuora strateginen hankinta ja sen rooli sisäisen palvelun tarjoajana on toistaiseksi akateemiselta kirjallisuuden puolella kokonaisuutena jäänyt tutkimatta. Tämän vuoksi kokonaisuus on aluksi purettu pienemmiksi osiksi, joita on voitu tarkastella irrallaan. Näistä irrallisista palasista on tämän pohjalta koottu teoriaan perustuva kokonaisuuden hahmotelma.

Epäsuora strateginen hankinta on toistaiseksi ollut lähestulkoon olematon kokonaisuus akateemisessa kirjallisuudessa. Epäsuora hankinta on vähitellen alettu tunnistamaan omana hankinnan alanaan ja sen eroavaisuuksia suorasta hankinnasta on saatu jo karotettua. Niinpä epäsuoran hankinnan omanlaisiin tarpeisiinsa on voitu alkaa kiinnittämään huomiota niin akateemisesti kuin liikkeenjohdollisesti. Aiheen kategorisoinnista ei kuitenkaan vielä ole kehittynyt yhtenevää näkemystä, mutta tämä korjaantunee tulevaisuudessa, sillä epäsuoran hankinnan tutkimus on kiihtynyt viime vuosina. Strategisen ostamisen puolella on taas pääosin keskitytty erilaisiin strategioihin ja siihen, kuinka valittu strategia saadaan toimimaan. Vaikka tutkimusta strategisesta ostamisesta onkin huomattavasti runsaammin, jättää aiempi tutkimus varsin vähäiselle huomiolle sen roolin yrityksen sisäisenä palveluna. Syynä tälle voi olla hankinnan tutkimuksen keskittyminen pääosin suoralle puolelle, jossa sisäisen kommunikaation rooli ei ole yhtä merkittävä, eikä sisäisen palvelun ulottuvuutta ole täten tunnistettu.

Sisäisiä palveluita voidaan löytää lähtökohtaisesti kaikista organisaatioista. Sen akateemisen kirjallisuuden keskiössä on ollut asiakastytyväisyys niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden osalta. Toimivien sisäisten palveluiden on tunnistettu johtavan myös korkeampaan ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyteen. Vaikka asiakastytyväisyys toimiikin sisäisten palveluiden pääasiallisena mittarina, ei sen avulla voida sisäisen palvelun luonnetta kuvata. Niinpä tarkasteluun voidaan ottaa asiakaskokemus, jonka hahmottamiseksi asiakaspolut ovat toimivia työkaluja. Vaikka sisäisten palveluiden tutkimuksen kiinnostus onkin kohdistunut ulkoisten asiakkaiden palvelemisessa saavutettaviin etuihin, on syytä muistaa, että sisäisiä palveluja tuotetaan ensisijaisesti sisäisille asiakkaille. Sisäisillä

asiakkailla ei tyypillisesti ole mahdollisuutta valita palveluntarjoajaansa, ja he ovat näin sisäisen palveluntarjoajansa armoilla. Onkin suotavaa, että sisäisten palveluiden tarjoajat tuntevat sisäiset asiakkaansa hyvin ja ylläpitävät suhteita näiden kanssa.



**Kuvio 1.** Tutkielman teoreettisen viitekehksen tiivistelmä.

Kuviossa 1 on tiivistetty tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa hankinnan eri toimijat, heidän väliset suhteensa sekä sisäisen asiakkaan asiakaspolku on esitetty. Mallissa päätoimijat on esitetty kolmion muodossa strategisen oston ollessa kolmion kärkenä. Strategisen oston roolina on ylläpitää suhteita sisäisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa, sekä hallinnoida sähköistä hankintaa. Sähköistä hankintaa hyödyntäen sisäinen asiakas voi tehdä tilauksia toimittajille, joiden kanssa strateginen osto on laatinut puitteet hankintojen tekemiselle valmiiksi. Mallissa on lisäksi huomioitu sisäisen asiakkaan mahdollisuus maverick-ostojen tekemiseen, jolloin hän tekee tilauksen suoraan toimittajalle toimien näin hankinnoille laadittujen puitteiden ulkopuolella. Maverick-ostaminen on tunnistettu teoreettisessa viitekehyksessä, mutta jätetään pois tarkastelusta tutkimuksen empiirisessä osiossa. Tutkimuksessa painotetaan mallista erityisesti strategisen oston ja sisäisen asiakkaan välistä suhdetta, sekä tilauksien tekemistä sähköisen hankinnan kautta toimittajasuhteiden ylläpitämisen jäädessä vähemmälle huomiolle.

Mallissa kolmion reunoilla kuvataan Purmosen ja muiden (2023) B2B-asiakaspolun mallia mukaillen sisäisen asiakkaan hankinnan asiakaspolun etenemistä sekä oleellisimpia kanssatoimijoita polun eri vaiheissa. Asiakaspolku alkaa sisäisen asiakkaan itsenäisestä tarpeen tunnistamisesta. Tämän jälkeen tarpeeseen lähdetään etsimään ratkaisuja, jolloin strateginen osto otetaan osaksi prosessia ja yhteistyössä vertaillaan ja tehdään valinta sopivasta toimittajasta. Valinnasta edetään käyttöönottoon ja näin yhteistyöhön toimittajan kanssa, jonka kanssa ratkaisua käytetään ja ylläpidetään. Lopuksi sisäiselle asiakkaalle jää tarpeen ja ratkaisun uudelleenarviointi.

Tutkielman teoreettisen viitekehyksen malli on laadittu epäsuoran hankintaa ensisijaisesti ajatellen, mutta on tästä huolimatta kelvollinen myös suorien hankintojen kontekstissa. Vaikka useita merkittäviäkin eroavaisuuksia suoran ja epäsuoran hankinnan välillä on tunnistettu, eivät kaksi hankinnan tyyppiä rakenteellisesti eroa juuri toisistaan. Sen sijaan erot löytyvät painotuksissa. Esimerkiksi kommunikaation suoralla puolella painotuksessa lähinnä ulkoisiin toimijoihin epäsuorassa hankinnassa keskitytään enemmän yrityksen sisäisiin toimijoihin. Ero juuri kommunikaation painotuksessa yhdistettynä epäsuoran hankinnan vähäisempään tutkimukseen on mahdollisesti merkittävimpiä syitä, miksi hankinnan sisäisen palvelun ulottuvuus on jäänyt pitkälti huomiotta.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Tutkimuskohteen esittely**

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Wärtsilälle. Tutkimuskohteena on Wärtsilän epäsuoran hankinnan organisaatio, eli Indirect Procurement (IP), ja erityisesti sen strateginen hankinta Suomessa. Tutkimuskohde on suuren kansainvälisesti toimivan yrityksen varsin pieni tukiorganisaatio, jonka tehtävänä on auttaa mahdollistamaan liiketoiminnan pyöriminen yrityksen kotimaassa.

Suomen strategisten ostajien tiimiin kuuluu viisi strategista ostajaa. He hallinnoivat omien kategorioidensa hankintoja. Kategorioita ovat tilojen hallinta ja palvelut (Facility Management & Services), markkinointi ja viestintä (Marketing & Communications), ammattilaispalvelut (Professional Services), matkustus ja tapaamiset (Travel & Meetings) sekä henkilöstöhallinto ja -palvelut (HR & Personnel Services). Näiden kategorioiden lisäksi tiimissä vastataan projekteihin liittyvistä hankinnoista. Samaan epäsuoran hankinnan organisaation kuuluu myös tieto- ja viestintäteknologian (IT) kategoria, jonka toiminta on kuitenkin varsin irrallaan Suomen strategisten ostamisen tiimistä. Samat epäsuoran hankinnan kategoriat pätevät myös strategisen oston tehtävissä ympäri maailmaa.

#### **3.2 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa**

Tutkimuksessa tutustutaan epäsuoraan strategiseen hankintaan sisäisenä palveluna niin palveluntarjoajan kuin sisäisen asiakkaankin näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään laadullista tutkimusta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin käytännön ilmiöiden tarkasteluun, eli siihen, kuinka ihmiset ja asiat todellisuudessa toimivat (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 3). Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s.4) mukaan laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tulkinta ja ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus täten

soveltuu organisaation ja sen työntekijöiden toiminnan sekä sisäisten asiakkaiden kokemuksien tarkasteluun.

Tutkimuksen lähestymistapana toimii tapaustutkimus. Tapaustutkimukset sopivat erinomaisesti kokonaisvaltaisen ja kontekstuaalisen syvällisen ymmärryksen luomiseen useita tietolähteitä hyödyntäen (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 131). Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 133) mukaan voidaan tapaustutkimukset jaotella intensiivisiin ja ekstensiivisiin tapaustutkimuksiin. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa, josta suomenkielisessä kirjallisuudessa muun muassa Erikssonin ja Koistisen (2005) toimesta puhutaan klassisena tapaustutkimuksena, pyrkimyksenä on ymmärtää, kuinka jokin tietty tapaus toimii (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 134). Klassisessa tapaustutkimuksessa keskitytään yhden tai korkeintaan muutaman tapauksen tarkempaan tarkasteluun tietyssä kontekstissa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 134). Ekstensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena taas on rakentaa uutta tai laajentaa jo olemassa olevaa teoriaa. Niinpä ekstensiivinen tapaustutkimus keskittyy tarkastelemaan tiettyä ilmiötä yksittäisten tapausten sijaan (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 136).

Tämän tutkimuksen tapauksena toimii Wärtsilän epäsuoran hankinnan organisaatio, josta pääasiallisesti tarkastellaan Suomen strategisen ostamisen tiimiä. Koska kyseinen organisaatio on yksittäinen tapaus, josta pyritään saavuttamaan kokonaisvaltainen ymmärrys sisäisen palvelun kontekstissa, on kyseessä klassinen tapaustutkimus. Tavoitteena ei siis ole yleistysten laatiminen, vaan selvittää, kuinka kyseinen tutkittava tapaus toimii.

### **3.3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.3.1 Aineistonkeruumenetelmä**

Toisena tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Hirsjärvi ja Hurme (2022) toteavat puolistrukturoidun haastattelun

olevan lomakehaastattelun sekä strukturoimattoman haastattelun välimalli. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 94) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa etukäteen määritetyt aiheet ja teemat pysyvät yhtenäisinä, mutta kysymyksiä voidaan muotoilla eri tavoin ja toteuttaa eri järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaajaa ei ole lukittu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, jolloin hän voi vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Puolistrukturoidussa haastattelussa myös haastateltavalla on mahdollista nostaa esiin tärkeitä aiheita, kunhan haastattelija ei pysy liian tiukasti kiinni suunnittelemissaan kysymyksissä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 94). Teemahaastattelussa taas olennaista on haastattelun eteneminen ennalta määriteltyjen keskeisten teemojen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Tutkimuksen toteutuksessa päädyttiin hyödyntämään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotta vastaajat pääsevät kuvaamaan ajatuksiaan vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelun käyttö taas mahdollistaa kysymyksen joustavan hyödyntämisen teemojen asettamien raamien rajoissa. Haastattelurungot rakennettiin pääosin teoriaa hyödyntäen sekä siinä ilmeneviä aukkoja täydentäen. Alustavat haastattelukysymykset käytiin myös toimeksiantajan kanssa läpi, jolloin niitä hieman tarkennettiin käytännön tavoitteita ajatellen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastattelukysymyksiä ei haastateltaville jaettu etukäteen, mutta haastattelujen teemat esiteltiin ohjeistuksen yhteydessä.

Protokolla-analyysia hyödynnetään tutkimuksessa toisena aineistonkeruumenetelmänä. Austinin ja Delaney'n (1998) mukaan protokolla-analyysin avulla pyritään selvittämään, mitä ihminen ajattelee tehtävää suorittaessaan. Protokolla-analyysi toteutetaan antamalla osallistujalle jokin tehtävä suoritettavaksi, jonka yhteydessä tämän tulee sanallisesti avata ajatuksiaan ikään kuin ajatella ääneen. Menetelmä erottuu haastattelusta keskustelullisuuden puuttumisen takia, sillä protokolla-analyysissä pyritään minimoimaan sosiaalinen kanssakäyminen tutkijan ja osallistujan välillä. Ohjeiden antamisen jälkeen tutkijan tulisi ainoastaan kehottaa osallistujaa jatkamaan puhumista, mikäli tämä lopettaa puhumisen. (Austin & Delaney, 1998)

Tutkimuksessa protokolla-analyysia hyödynnetään sisäisille asiakkaille toteutettavien haastattelujen yhteydessä. Tämän tarkoituksena on sekä pyrkiä hahmottamaan osallistujan kokemusta, ajatuksia ja tuntemuksia että virittää osallistujat käytännön esimerkkien kautta haastattelun aiheita varten. Suorittamalla hankintaprosesseja ennen haastatteluja osallistujille pyritään herättämään ainakin osaan haastattelun teemoista tuoreita ajatuksia ja tuntemuksia. Protokolla-analyysin tehtävät ja niiden tavoitteet laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kuten haastattelukysymyksienkin kohdalla ei myöskään tehtäviä annettu osallistujille etukäteen.

Ensimmäisessä tehtävässä osallistujan pitää hankkia itselleen uudet kuulokkeet. Tehtävän tarkoituksena on tarkastella intrasivujen selaamista pääasiallisen hankintatyökalun löytämiseksi sekä kyseisen työkalun peruskäyttöä. Toisessa tehtävässä ensimmäisessä osassa osallistujaa pyydetään kertomaan mahdollinen työtehtäviinsä relevantin palvelun tarve ja tekemään tästä tilauksen. Tämän tehtävän tarkoituksena on tarkastella tilauksen tekemistä pääasiallista hankintatyökalua hyödyntäen. Tästä suoriutuneille annetaan lisätehtävä, jossa selvitetään tilauksen syvällisempää tietämystä. Toisen tehtävän toisessa osiossa osallistujan tulee varata itselleen hotellimajoitus Askerista Norjasta. Tehtävässä tarkasteltavana on matkustustyökalun käyttö. Viimeistä tehtävää muokattiin aineistonkeruun edetessä ensimmäisen version osoittautuessa hieman harhaanjohtavaksi. Tehtävässä osallistujan tulee aloittaa hankintaprosessi tarpeeseen, jonka toimittaja kenttä on hänelle entuudestaan vieras. Tehtävän tarkoituksena on selvittää, kuinka osallistujat ratkaisevat ongelmansa. Mahdollisesti tiedostaessaan tarpeensa ottaa yhteyttä hankintaan tarkastellaan, kuinka he tämän yhteydenoton tekevät. Tehtävät löytyvät myös osana haastattelurunkoa liitteestä 2.

### **3.3.2 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin kahdessa eri muodossa kahdelle eri joukolle 18.9. – 15.10.2025 välisenä aikana. Aineisto kerättiin yksittäisinä haastatteluina Teams-

videopalvelua hyödyntäen. Kaikki haastattelut tallennettiin automaattisesti videopalvelun avulla, jolloin haastattelija pystyi rauhassa keskittymään haastattelun johtamiseen. Haastatteluihin aikaa varattiin lähtökohtaisesti 45 minuuttia, mutta niiden kesto vaihteli 20 minuutin ja lähes tunnin välillä keskiarvon ollessa noin puolen tunnin paikkeilla. Strategisten ostajien haastatteluista litteroinnin jälkeen analysoitavaa kertyi fontilla Times New Roman fonttikoolla 12 rivivälin ollessa 1,5 hieman yli yhdeksän sivua. Samoilla asetuksilla sisäisten asiakkaiden haastatteluista puhdasta transkriptiota kertyi 129 sivua. Kyseiset transkriptiot pitävät sisällään sekä protokolla-analyysin tehtävät että sen jälkeiset haastattelut. Haastattelujen tiedot on koottu Taulukkoon 1. Koska strategia ostajia haastattelussa oli vain kaksi, esitetään aineisto yhtenä kokonaisuutena osallistujien anonyymiteetin varmistamiseksi. Samasta syystä tulosten käsittelyn yhteydessä ei lainauksissa strategista ostajaa millään tavoin esitetä. Sisäisistä asiakkaista käytetään taulukossa ja tuloksissa koodia H (haastateltava) sekä järjestysnumeroa.

**Taulukko 1.** Haastattelujen tiedot.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Haastattelun pvm.
Strategiset ostajat	Yhteensä 65 min	18 – 19.9.2025
H1	28 min	29.9.2025
H2	26 min	29.9.2025
H3	35 min	1.10.2025
H4	31 min	2.10.2025
H5	55 min	6.10.2025
H6	20 min	8.10.2025
H7	51 min	10.10.2025
H8	37 min	13.10.2025
H9	24 min	15.10.2025
H10	21 min	15.10.2025

Ensimmäisenä ryhmänä haastateltiin epäsuoran hankinnan strategisen ostamisen Suomen tiimistä kahta edustajaa. Molemmat olivat toimineet kyseisessä tehtävässä noin puolentoista vuoden ajan. Näiden haastattelujen tarkoituksena on tuoda esiin strategisen ostajan työssä ilmeneviä ongelmia, jotka voivat suoraan tai epäsuorasti haitata

sisäisten asiakkaiden palvelemista, sekä täydentää käytännön esimerkin kautta epäsuoran strategisen hankinnan tieteellisen kirjallisuuden aukkoja myös yleisesti, mutta erityisesti sisäisen palvelun näkökulmasta. Lisäksi haastattelut tarjoavat vertailupohjan sisäisten asiakkaiden haastatteluille, jolloin yhteneviä havaintoja sekä mahdollisia ristiriitoja strategisten ostajien ja sisäisten asiakkaiden välillä voidaan havaita.

Toinen tutkimukseen osallistunut joukko koostuu yksittäisistä työntekijöistä muista Wärtsilän organisaatioista. Suurin osa heistä on toiminut epäsuoran hankinnan sisäisinä asiakkaina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Epäsuoran hankinnan sisäisen asiakkaan asemassa toimineet valittiin, jotta haastateltavilla olisi aiempaa kokemusta hankinnan kanssa asioinnista. Kyseiset henkilöt valikoituivat pyytämällä jokaiselta strategiselta ostajalta muutamaa viimeaikaista sisäistä asiakasta, joiden joukosta halukkaat osallistuivat tutkimukseen. Muutama epäsuoralle hankinnalle vieras haastateltava haettiin kesän 2025 harjoittelijoiden halukkaasta joukosta, jotta hankinnan työkalujen ja prosessien intuitiivisuutta päästäisiin tarkastelemaan uuden käyttäjän näkökulmasta. Kaikkiaan 10 sisäisen asiakkaan asemassa olevaa osallistui tutkimukseen. Osallistujia oli vasta toista vuotta työskentelevistä yli 20 vuotta yrityksessä toimineisiin konkareihin. Keskimäärin osallistujat olivat kuitenkin nykyisissä tehtävissään toimineen noin 3–4 vuotta. Hankintojen rooli osallistujien työtehtävissä vaihteli myös runsaasti. Hankinnoista kokeidenkin keskuudessa oli runsaasti vaihtelua hankintojen luonteen ja tiheyden suhteen.

Sisäiset asiakkaat osallistuivat haastatteluun, jonka aluksi toteutettiin hankintatyökalujen käyttöön keskittynyt protokolla-analyysi. Protokolla-analyysin avulla pyritään tarkastelemaan hankintatyökalujen käyttäjäkokemusta sekä hahmottamaan sisäisten asiakkaiden asiakaspolkua epäsuorien hankintojen kontekstissa. Haastattelun puolella näitä ajatuksia hankintaprosesseista ja -työkaluista oli mahdollista avata laajemmin. Tämän lisäksi haastattelussa pyrittiin selvittämään haastateltavien mieltymyksiä hankintojen tekemisessä, heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan hankintojen kouluttamisesta sekä mahdollisia kokemuksia epäsuoran hankinnan organisaatiosta ja sen kanssa asioinnista.

### 3.3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista sisällönanalyysiä. Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 119) esittävät laadullisen sisällönanalyysin eroavan perinteisestä sisällönanalyysistä erilaisen tarkoituksperän ja sen myötä myös metodien osalta. Siinä missä perinteinen sisällönanalyysi lähtökohtaisesti pyrkii ymmärtämään, mitä on sanottu tai tehty, laadullinen sisällönanalyysi tähtää taas siihen, miksi tai kuinka jotain on sanottu tai tehty. Tyypillisesti laadullista sisällönanalyysiä hyödynnetään aineistoihin, jotka ovat muodoltaan tekstejä tai audiovisuaalista materiaalia. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 119).

Aineiston koodaaminen on oleellinen osa perinteistä sisällönanalyysiä, minkä lisäksi sitä on syytä hyödyntää myös laadullisen sisällönanalyysin yhteydessä, kun tarkoituksena on luokitella aineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120). Kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 120) myös toteavat, ei koodaaminen kuitenkaan ole välttämätöntä laadullisessa sisällönanalyysissä. Tällöin tutkijan rooli aineiston tulkitsijana korostuu entisestään ja aineiston tulkinta rakentuu suoraan esimerkiksi huolellisen lukemisen tai tehtyjen muistiinpanojen pohjalta. Tässä tutkimuksessa ei aineiston analysoinnissa koodaamista ole hyödynnetty.

Eri aineistojen käsittely toteutettiin hieman eriävin tavoin. Strategisten ostajien haastattelut aluksi tallennusten ja niiden transkriptioiden pohjalta litteroitiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen tekstien oleellisimmat asiat tiivistettiin kysymys kerrallaan. Litteroidut haastattelut annettiin vielä haastatelluille tarkasteltavaksi validointia ja mahdollisen salaisen tiedon poistamisen tarvetta varten. Strategiset ostajat antoivat hyväksyntänsä haastatteluiden käytölle, eikä mitään muokkauksia aineistoon tarvinnut tehdä. Sisäisten asiakkaiden haastattelut protokolla-analyyseineen käsiteltiin suoraan tallennuksien pohjalta laatien muistiinpanoja tehtävä- ja kysymyskohtaisesti. Molempien aineistojen käsittelyn yhteydessä laadittiin myös laajempien havaintojen muistiinpanoja.

Lopullinen analysointi toteutettiin näiden alkukäsiteltyjen vastauksien sekä erinäisten muistiinpanojen pohjalta.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Luotettavuuden arvioinnin täytyy tarkastella koko tutkimusprosessia. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 303) mukaan tutkimuksen arviointia on tärkeää toteuttaa koko tutkimuksen ajan, eikä vain tutkimuksen lopuksi. Myös laadulliseen tutkimukseen soveltuva klassinen tutkimuksen laadun arviointi koostuu reliabiliteetista, validiteetista sekä yleistettävyydestä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 304). Näitä klassisia kriteereitä hyödynnetään lähtökohtana myös tämän tutkimuksen arvioinnissa, sillä tapaustutkimukselle tyypillisesti pyritään tutkimuksessa saamaan todellisuutta kuvaava käsitys tutkimuskohteesta.

Aineiston laadun takaamiseksi kiinnitettiin runsaasti huomiota jo tutkimuksen toteutusta suunnitellessa. Tutkimukseen osallistuvien joukko valikoitiin tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen tavoitteita ajatellen. Aineistonkeruun laadun huolehdittiin toimivan haastattelurungon laatimisen lisäksi tallentamalla jokainen haastattelu. Näin tutkijan mahdolliset virheet muistiinpanojen tekemisessä minimoitiin ja tutkija pystyi keskittymään täysipainoisesti haastattelutilanteeseen.

Aineiston sopivan laajuuden määrittäminen laadullisen tutkimuksen kohdalta ei ole täysin suoraviivaista. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 303) myös toteavat, tutkimuskysymys paljolti määrittää, kuinka paljon empiiristä aineistoa tarvitaan. Strategisten osastajien haastatteluiden osalta haastatteluja olisi voinut toki olla useampiakin, mutta tutkimuksen pääpainopisteen ollessa sisäisissä asiakkaissa, ei näitä haastatteluja koettu tarpeen toteuttaa kovinkaan montaa. Sisäisten asiakkaiden haastatteluiden osalta kymmenen osallistujaa koettiin ennakkoon sopivaksi määräksi ja tutkimusta toteuttaessa voitiin huomata saturaation alkavan toteutua viimeisten haastattelujen aikana, eikä näin haastateltavien määrää nähty tarpeelliseksi kasvattaa. On toki huomioitava, että on

mahdollista, jollei jopa todennäköistä, että joitakin asioita on jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle, sillä potentiaalisia haastateltavia olisi yrityksessä ollut varmasti kymmeniä tai jopa satoja. Tässä kuitenkin törmätään tutkimuksen toteutettavuuden rajoihin.

Tutkijan oma rooli korostuu laadullisessa tutkimuksessa ja se onkin tämän tutkimuksen merkittävin yksittäinen mahdollinen virhetekijä. Analysoidessa aineistoa ilman koodaamista, tutkijan rooli korostuu vielä entisestään (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 120). Kuitenkin merkittävimpänä poikkeavuutena tutkimuksen tavoitteesta ilmeni sisäisten asiakkaiden protokolla-analysien aineistonkeruussa. Osittain tutkijan kokemattomuuden vuoksi osallistujia ei kehoitettu kertomaan ajatuksiaan ja ajatteluprosessejaan tarpeeksi aktiivisesti, minkä takia hankintatyökalujen käyttäjäkokemuksen tarkastelu jäi varsin pinta-puoliseksi. Niinpä sisäisten asiakkaiden osalta tutkimuksen painotus siirtyi haastatteluihin alkuperäistä suunnitelmaa laajemmin käyttäjäkokemusten ja asiakaspolkujen kar-toittamisen jäädessä vähäisempään rooliin aineiston puutteellisuuksien vuoksi.

Tutkimuksen eettisyydestä huolehtimalla on pyritty sen laadukkuuden varmistamiseen. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 63) toteavat, luottamus on tutkimukselle oleellinen osa tutkijoiden keskuudessa ja siihen pyritään toimimalla eettisten periaatteiden ja ohjeiden mukaisesti. Luottamuksen edellytyksenä on erityisesti tutkijan rehellisyys. Tutkimukseen osallistuvien kohdalla anonymiteetistä ja luottamuksellisuudesta on huolehdittu varmistamalla, ettei haastateltavia nimetä, eikä vastauksia voida yhdistää kehenkään yksilöön. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Palattaessa takaisin tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuuden kriteereihin voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuudesta on huolehdittu läpi tutkimusprosessin. Reliabiliteetista on huolehdittu luotettavia menetelmiä ja niiden avulla kerättyjä aineistoja hyödyntämällä. Tutkimuksen validiteetti perustuu tutkijan rehellisyyteen ja eettiseen toimintaan, jotta tutkimustulokset kuvaisivat mahdollisimman tarkasti todellisuutta. Sen osalta on myös tärkeää tunnistaa aineiston puutteellisuudet ja hyväksyä, että kerätyn aineiston avulla ei pystytä luotettavasti kaikkea tutkimaan toivotulla tarkkuudella.

Yleistettävyyden arviointi tapaustutkimuksen kontekstissa kohdeyrityksen ulkopuolelle ei ole mielekästä. Sen sijaan yleistettävyyttä voidaan tarkastella kohdeyrityksen sisällä. Riittävän laajan aineiston ansiosta voidaan luottaa tutkimustulosten olevan vastaavanlaisia, mikäli tutkimuksen osallistujat olisi vaihdettu toisiin vastaavissa asemissa oleviin henkilöihin.

## 4 Tulokset

### 4.1 Strategisten ostajien toiminta

Strategiset ostajat olivat varsin yksimielisiä työtehtävänsä roolista. He kokivat toimivansa epäsuoran hankinnan kasvoina niin yrityksen sisällä kuin myös ulkoisesti toimittajien suuntaan. Haastatteluissa sisäisistä asiakkaista puhuttiin ”steikkareina” (stakeholder), mutta nämä käsitteet nähtiin haastattelijan ja haastateltavien silmissä synonyymeinä. Strategisten ostajien tehtävänä nähtiin sisäisten asiakkaiden ja toimittajien välisenä linkkinä toimiminen. ”Strategisen ostajan tärkein tehtävä mun mielestä on olla siinä välimaastossa meidän omien bisnesten steikkareiden ja toimittajien kanssa niin, että tavaltaan yhdistää sitä tietoa puolin ja toisin ja tuo niitä toimijoita samaan pöytään.” Tehtävässä tulisi tuntea omat sisäiset asiakkaansa ja oman kategoriansa toimittajat, jotta sisäisten asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin löytää sopivia ratkaisuja. Työtehtävien oleellisimpina tarkoituksina nähtiin ihmissuhteiden luominen sekä toimittajienhallinta. Sisäisten asiakkaiden palvelemisen ulottuvuuden puutteellisuus strategisten ostamisen kirjallisuudessa osoittautuu strategisia ostajia haastatellessa selkeäksi aukoksi.

Strategiset ostajat uskovat työnsä tuottavan arvoa sisäisille asiakkailleen monin eri tavoin. Pintapuolisemmin tätä tapahtuu sopimusten hoitamisen, riskienhallinnan sekä rahallisten säästöjen muodossa. Kuitenkin erityisesti esiin nousivat toimittajan ja sisäisen asiakkaan välimaastossa toimimisen tarjoamat hyödyt. Strateginen ostaja voi toimia ongelmanratkaisijana, mikäli henkilökemiat eivät kohtaa tai mahdollisia epäselvyyksiä tarvitsee selvittää. Lisäksi strategiset ostajat voivat ottaa vastuun sisäisen asiakkaan ja toimittajan yhteistyötä mahdollisesti hiertävistä tekijöistä, kuten hintaneuvotteluista. Jos hankinta on otettu varhaisessa vaiheessa mukaan hankintaprosessiin, voidaan myös tarjota ideoita tai jopa suoraan ratkaisuja tarpeiden täyttämiseksi jo olemassa olevan markkinatuntemuksen avulla.

Sisäisten asiakkaiden tuntemus vaihtelee paljon sen mukaan, kuinka paljon heidän kanssaan ollaan tekemisissä. Oman kategorian sisäiset asiakkaat, joiden kanssa pääosin

työskennellään, koettiin tuntevan varsin hyvin. Näiden todettiin myös osaavan ottaa yhteyttä strategiseen hankintaan tilanteen sitä vaatiessa. Molemmat kuitenkin tiedostivat, että on runsaasti sisäisiä asiakkaita, joita he eivät tunne. Sisäisten asiakkaiden kokemus epäsuoran hankinnan kanssa asioidessa koettiin tärkeäksi, mutta tämän priorisoinnissa oli eroavaisuutta. Toisaalta todettiin omien sisäisten asiakkaiden olevan ”ykkösjuttu”, ja että ”asiakkaat menee aina bisneksessä ensin”. Toisessa haastattelussa myönnettiin kuitenkin, että asian priorisointi on ollut varsin matalalla, eikä ”ole ollut oikein suhteiden luomiseen ihan hirveästi aikaa”. Sisäisten asiakkaiden kokemuksen epäsuoran hankinnan kanssa asioidessa uskovat strategiset ostajat olevan varsin hyvä. Esiin nostettiin kuitenkin, että eroja on luultavasti sen mukaan, kuinka paljon sisäiset asiakkaat ovat työskennelleet yhdessä hankinnan kanssa. Niillä sisäisillä asiakkailla, joiden kanssa työskennellään enemmän, koetaan olevan varsin hyvä kuva hankinnasta. Huonomman kokemuksen syiksi arvellaan heikkoa näkyvyyttä sekä hankalasti löydettäviä ja käytettäviä työkaluja. Välttelyn syyksi epäillään myös hankinnan negatiivista mainetta hidastavana ja ylimääräistä byrokratiaa tuottavana tahona.

Sisäisten asiakkaiden tuntemuksen hankintaprosesseista ja Indirect Procurement -organisaatiosta koetaan olevan vajavaista. Organisaatiota eivät kaikki missään nimessä tunne. Ne, jotka kuitenkin tuntevat ja ovat vakiintuneemmin tehneet yhteistyötä hankinnan kanssa, osaavat useimmiten ottaa yhteyttä oikeita kanavia pitkin oikeassa ajankohdassa. Yhteydenottoja strategisten ostajien suuntaan tulee myös liian myöhäisessä vaiheessa tai vääristä asioista, kuten tilauksen tekemisen toimenpiteisiin liittyen. Näiden asioiden kuitenkin koetaan menevän parempaan suuntaan. Hankinnat, jotka kokonaisuudessaan tehtäisiin prosessien sekä toimintatapojen mukaisesti ja hankinnan antia parhaiten hyödyntäen, ovat silti harvassa. ”Ne ehkä ymmärtää, että isommat asiat pitää kilpailuttaa”, mutta tarkempi rahallinen määritelmä kilpailutuksen tarpeellisuudelle todetaan olevan hankinnankin puolella ainakin osittain hämärän peitossa. Hankinnan palvelusta palautteen antamiseksi kanavat osoittautuvat myös puuttuvan kokonaan.

Strategisten ostajien pohtiessa merkittävimpiä haasteita tehtäviensä hoitamisessa esiin nousivat korkea työkuorma ja siitä seuraava liian vähäinen aika toimittajien kanssa keskustelemiseen, hajanaiset järjestelmät, sekä organisaation liian vähäinen tunnettavuus. ”Vielä missään nimessä kaikkia täällä firmassa ei vielä tavoiteta.” Näistä jälkimmäisen seurauksena kaikki strategista hankintaa koskevat asiat eivät saavuta heitä tarpeeksi ajoissa. ”Menee ohi juttuja, jotka sitten tulee liian myöhäisessä vaiheessa.” Heikon tunnettavuuden korjaamiseksi on kuitenkin projekti parhaillaan käynnissä. Hajanaiset järjestelmät ja ajan puute taas yleisesti vaikuttavat hankaloittavan työn tekoa. Haasteista ja niiden potentiaalisista ratkaisuista keskustellessa esiin nostetaan myös tuleva organisaatiomuutos.

*”Meillä on otettu ulkoinen partneri, jolle on ulkoistettu meidän operatiiviset tehtävät. Mun työhön se nyt vaikuttaa siinä mielessä, että heidän vastuulle tulee myös ei-strategiset ja ehkä pienemmän arvon sopimukset ja tilaukset. Myöskin he ottavat enemmän administratiivisia tehtäviä, niin kuin esimerkiksi uusien toimittajien avausta. Ajatus olisi, että sitten meille strategisille ostajille aikaa vapautuisi siihen, että me keskitytään meidän avaintoimittajiin, jotka on meille strategisesti tärkeitä kumppanuuksia.”*

## **4.2 Sisäisten asiakkaiden hankintatehtävät**

Uusien kuulokkeiden tilaaminen etäpalavereja varten onnistui kaikilta varsin mallikkaasti. Pääosin osallistujat löysivät varsin vaivattomasti intrasta oikean hankintatyökalun, mutta pariin otteeseen piipahdettiin myös IT-tarvikkeille tarkoitettussa erillisessä palvelussa ennen oikeaan osoitteeseen päätymistä. Reilu puolet osallistujista käytti hankinnan tekemiseen hankintatyökalun etusivulta löytyviä ulkoisten palveluntarjoajien pikakuvakkeita, joiden avulla pääsee kyseisten verkkokauppojen räätälöityyn tarjontaan käsiksi. Vajaa puolet taas hyödynsi hankintatyökalun hakutoimintoa ja päätyi tilaamaan kuulokkeet suoraan hankintatyökalun kautta. Muutamia yksittäisiä harha-askelia ilmeni sopivaa hankintaväylää etsiessä, mutta näiltä käännettiin varsin ripeästi pois itse tiedostettuaan, että näiden kautta ei päässyt etenemään. Suurimman osan osallistujista voitiin havaita tietävän valmiiksi, kuinka edetä tehtävässä.

Itselle relevantin palvelun hankinta myös ensimmäisessä tehtävässä käytettyä hankintatyökalua hyödyntäen luonnistui suurimmalta osalta vaivattomasti. Seitsemästä tehtävän suorittaneesta kolme hyödynsi aiempaa tilaustaan uuden tilauspyynnön luomiseksi, kun muut neljä taas loivat tilauksensa täysin alusta alkaen tai tarjolla olevia lomakkeita hyödyntäen tilauspyynnön esitietojen täyttämiseksi. Kertaalleen tehtävä jouduttiin jättämään väliin. Kahdesti tehtävää ei myöskään saatu suoritettua. Näistä toisen kohdalla osallistujia ei keksinyt työtehtäviinsä relevanttia hankintaa, jolloin häntä pyydettiin tilaamaan jokin koulutus. Hän ei kuitenkaan tiennyt, kuinka tilanteessa pitäisi lähteä eteneämään. Toisessa keskeneräisessä suorituksessa päädyttiin aluksi väärään hankintatyökaluun, jonka jälkeen osallistuja löysi aluksi oikeaan työkaluun, mutta päätyi sieltä hankinnan tukipyyntöjen työkaluun. Hän myös toteaa, että ei ole tarvinnut tilauksia itse tehdä, sillä niistä vastaa hänen kollegansa. Vain ensimmäisen vaiheen suorittaneiden kanssa toteutetussa lisätehtävässä, pyydettiin osallistujia kertomaan, mitä asioita tilauspyynnössä tulisi huomioida, mikäli tilaus kuuluisi osaksi jotain erillistä projektia. Suurin osa vastaajista olisi ainakin joitakin oikeita toimenpiteitä kyennyt tekemään.

Työmatkaa varten hotellimajoituksen varaaminen Askerista Norjasta osoittautui helpoksi. Vain yhdeltä henkilöltä tehtävä ei onnistu, mutta hän toteaa, että hänellä on erikseen yhteyshenkilö, jonka tehtävänä on juuri työmatkoihin liittyvien varauksien hoitaminen. Loput yhdeksän henkilöä löysivät matkustustyökalun varsin vaivattomasti ja pääosin sen käyttö luonnistui helposti. Tehtävästä suoriutuneista yksi myös totesi assistenttinsa hoitavan yleensä työmatkojen varaukset.

Viimeisessä tehtävässä muodostaan riippumatta osallistujien toimintatavat vaihtelivat runsaasti. Hankinnan yhteydenotto onnistuu joiltakin intrasivuja selailemalla löydettyjen yhteystietojen avulla, joiltakin tarkoituksenmukaista yhteydenottokanavaa käyttämällä ja joiltakin avoimen tilauspyynnön tekemällä. Jotkut osallistujista kuitenkin eksyivät intrasivuja selaillessaan, eivätkä näin löydä keinoa ottaa yhteyttä hankintaan.

Pääosin oleellisimpien hankintatyökalujen löytäminen ja käyttö niin kokeneilta kuin kokemattomammilta sisäisiltä asiakkailta sujuu varsin vaivattomasti. Koska viimeisen tehtävän tarkoituksen vastaisesti osallistujat pääosin eivät lähteneet ilman kehotusta etsimään tapoja ottaa hankintaan yhteyttä, voitaisiin kyseisen tehtävänannon nähdä epäonnistuneen. Toisaalta osallistujien pyrkimys ratkaista ongelmatilanne itsenäisesti kertoo halusta tai taipumuksesta hoitaa hankintoihin liittyviä toimia itse. Mikäli yhteydenotto hankintaan tarvitsisi tehdä, haluaisivat sisäiset asiakkaat sen tehdä olemalla suoraan yhteydessä ostajiin. Voidaan myös todeta yhteydenoton hankintaan olevan erittäin haastavaa, mikäli yhteyshenkilöä tai ohjeistusta työkalujen käytöstä ei entuudestaan ole. Strategisten ostajien käsitys sisäisten asiakkaiden osaamisesta ottaa yhteyttä oikeita kanavia pitkin osoittautuu myös jossain määrin virheelliseksi. Ensimmäistä kertaa hankintoja tekevältä ei myöskään tämän pohjalta voida olettaa ilman ohjeistusta löytävän yhteydenottokanavaa hankinnan suuntaan.

### **4.3 Sisäisten asiakkaiden kokemukset Indirect Procurementista**

Strategisten ostajien jo tunnistama IP:n heikko tunnettavuus vähemmän aktiivisten sisäisten asiakkaiden keskuudessa osoittautuu koskevan myös aktiivisia sisäisiä asiakkaita, sillä haastateltavat pääosin kokevat organisaation kokonaisuutena varsin vieraana. Tämän syyksi eräs vastaaja arvelee organisaation heikkoa näkyvyyttä. Niinpä käsitys IP:n toiminnasta osoittautuu myös huteraksi. Silti useimmat osallistujat toteavat heillä olevan joitakin kontakteja IP:ssa. Luonnollisesti haastateltavat osaavat nimetä joitakin heille relevantteja asioita, joissa IP voi heille avuksi olla, mutta heidän kokonaiskuvansa organisaatiosta on kapea. Pääosin haastateltavat ovat suhteellisen tyytyväisiä IP:n palveluihin. ”Niin tyytyväinen, että en ole etsinyt palautekanavaa.” (H3) Eniten IP:n osallistumista kaivataan ongelmanratkaisutilanteissa, kun haasteita hankinnoissa tai toimittajan kanssa työskennellessä ilmenee.

Strategiset ostajat osoittautuvat olevan myös varsin hyvin tietoisia roolistaan sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Käsitys heidän roolistaan ongelmanratkaisijana voidaan

vahvistaa myös sisäisten asiakkaiden näkökulmasta pitävän paikkansa. Vaikka monia strategisten hoitamia asioita ei sisäisten asiakkaiden toimesta juurikaan nostettu haastatteluissa esiin, ei näitä voida katsoa automaattisesti tarpeettomiksi. Monet strategisten ostajien hoitamista asioista eivät toimiessaan välttämättä sisäisille asiakkaille näy, mutta laiminlyötynä luultavasti vaivaisivat näitä. Niinpä monet strategisten ostajien tuottamista hyödyistä ovat voineet jäädä sisäisiltä asiakkailta huomaamatta. Erilaisia strategisten ostajien hoitamia kaupallisen puolen asioita, joita heidän oletetaan hoitavan, arvostetaan sisäisten asiakkaiden keskuudessa. ”Parhaimmassa tilanteessa on niin, että projektiimi ja tekninen puoli saa keskittyä siihen tekniikkaan ja sitten tulee paha ostaja, joka kurkuttaa sitä hintaa ja vedättää ne sopimusehdot sellaisiksi, että ne on Wärtsilälle edulliset.” (H5)

Haastatteluissa nousi esiin useampaan otteeseen sisäisten asiakkaiden mieltymys pystyä toimimaan omatoimisesti. Tarpeisiinsa sopivia toimittajia haastateltavat tyypillisesti etsivätkin itse. Omatoimisen toiminnan tulisi kuitenkin olla mahdollisimman vaivatonta. ”Meillä on muutakin tekemistä, kun pelkästään näpytellä ostotilauksia, niin jos sä teet sen minuutissa tai 10 minuutissa niin on siinä iso ero.” (H9) Omatoimisuuden vastapainoksi arvostetaan myös toimivaa ja ripeää palvelua hankinnan puolelta sitä tarvittaessa. IP voisikin siis olla avuksi ”olemalla heti puhelun päässä, kun mulla on paniikki.” (H10) Yhteyshenkilön tulisi olla selkeämmin sisäisten asiakkaiden tiedossa sekä helposti ja ripeästi saavutettavissa. Osa haastateltavista kaipasi myös aktiivisempaa yhteistyötä hankinnan kanssa.

Pääasiallinen hankintatyökalu huomioidaan lähestulkoon kaikkien haastateltavien avoimissa kommentteissa keräten niin risuja kuin ruusuja. Kehuja tulee yleisellä tasolla käytettävyydestä, mutta usein asiaa ei sen tarkemmin kuitenkaan avata. ”Siinä kohtaa, kun sen löytää ja tietää, että sellainen on, niin mun mielestä sen loppukäyttö on suht helppoa”. (H1) Hankintatyökalujen käytettävyydestä esitetään myös täysin risteäviä kommentteja, joissa erityisesti korostuvat maininnat alkuvaikeuksista. Samat alkuvaikeudet, vaikuttavat vaivaavan myös prosesseja laajemmin. ”Ei hirveän intuitiivisia noi prosessit

ja työkalut ole, mitä meiltä löytyy.” (H10) Pääasiallisen hankintatyökalun ominaisuus hyödyntää aiempia tilauksia uusien pohjina osoittautuu olevan joillekin avuksi vähentäen näin tarvetta tehdä tilauksia alusta asti. ”Kun on kerran määritellyt niin se on todella yksinkertaista.” (H3) Helppokäyttöisyys ja sujuvuus nostetaan laajalti hankintatyökaluissa arvostettaviksi tekijöiksi. ”Ei tehdä siitä turhaan liian vaikeeta.” (H1) Siitä huolimatta, että tehtävissä työkalujen käyttö pääosin luonnistui juuri aikaisemmin hyvin, ei käyttäjäkokeemus osoittaudu haastatteluiden perusteella olevan monille mieleinen.

Hankintatyökalujen lisäksi sisäiset asiakkaat tunnistavat muitakin haasteita. Useita kommentteja esitetään löydettävyydestä näkemysten kuitenkin mennessä ristiin. Osalle tiedon, ohjeiden tai työkalujen löytäminen intrasta on varsin helppoa, kun taas osa kommentoi tämän tuottavan haasteita. Yhtä mieltä tunnutaan olevan kuitenkin siitä, että sisältöä intrassa riittää. Alustojen runsaan määrän mainitaan aiheuttavan kuitenkin epäselvyyttä, jolloin loppukäyttäjä joutuu arvailemaan, milloin mitäkin työkalua kuuluisi käyttää. Myös epäsuoran hankinnan uusi ulkoinen yhteistyökumppani kerää kritiikkiä hietaasta toiminnastaan sekä muiden toiminnan sekoittamisesta.

Hankintaprosessien intuitiivisuuden suhteen haastateltavat jakautuvat hyvin selkeästi kahteen leiriin. Enemmistö kuitenkin ei näe prosesseja intuitiivisina tai helppokäyttöisinä. ”Asteikolla nolasta kymmeneen, niin miinuksen puolella se varmaan menee.” (H10) Prosessien intuitiivisuuteen positiivisemmin suhtautuvilta tulee lähes poikkeuksetta myös jotakin kritisoitavaa. Hyvien ohjeiden tiedostetaan olevan kuitenkin saatavilla. Haastateltaville oleellista hankintaprosesseissa ei ollut niinkään prosessien mukaan toimiminen, vaan että tarvittavat asiat saa hoidettua. ”Mä en koe, että sitä voi tehdä väärin, jos sä saat tehtyä sen, mitä aikoo tehdä. Se ei vaan välttämättä ole optimoitua.” (H1) Hankintaprosessien tarkastelussa huomio pääosin kiinnittyy vain hankintatyökaluihin, mihin syynä saattaa olla hetkeä aikaisemmin toteutetut hankintatyökalujen käyttöön pohjautuvat protokolla-analyysit.

Hankintaprosessien kouluttamiseen suhtaudutaan pääosin varsin positiivisesti, mutta sen kohdistamisen ja toteutustapojen suhteen näkemykset eriävät. Koulutusta esitetään tarpeellisiksi erityisesti niille, joille hankinnat millään tavoin kuuluvat työnkuvaan. Koulutuksen tarpeellisuutta perustellaan todeten, että ”tää on vähän semmonen, että sua ei välttis kiinnosta, ennen kun sua pitää kiinnostaa” (H4). Koulutuksen toteutustavasta ei yhtenäistä näkemystä kuitenkaan ole. Joillekin koulutuksessa tärkeää on toisen ihmisen tarjoama ohjaus, kun taas toiset haluavat opiskella omatoimisesti. Haastateltavien saama koulutus hankintatyökalujen käytöstä on ollut pääosin varsin vähäistä. Suurin osa haastateltavista oli jossain määrin saanut työkavereiltaan apua hankintatyökalujen käytön opettelemisessa. Muuten oppiminen on ollut omalla vastuulla. ”Monta kertaa piti vetää uusiksi alussa, mutta siinä tuli paljon toistoja ja sitten ne vähän niin kuin jäi.” (H4)

Sisäisten asiakkaiden haastatteluiden vastauksia tulee myös tarkastella kriittisesti, eikä kaikkia vastauksia voida pitää absoluuttisena totuutena. Siitä huolimatta, että kritiikki IP:n suuntaan haastatteluissa oli varsin vähäistä, ei automaattisesti voida olettaa sisäisten asiakkaiden olevan hankinnan toimintaan tyytyväisiä. On syytä huomioida, että haastattelutilanteessa kovan kritiikin antaminen suoraan arvosteltavan organisaation edustajalle voi olla vaikeaa. Motivaatio haastatteluun osallistumiseen voi lisäksi olla vähäinen, eikä siihen osallistumisesta välttämättä koeta olevan hyötyä. Kovin kritiikki tai jotkin oleelliset seikat ovat näin saattaneet jäädä haastattelussa mainitsematta.

#### **4.4 Tulosten yhteenveto**

Strategisten ostajien voidaan katsoa olevan epäsuoran hankinnan kasvot niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolella. Heidän roolissaan oleellisinta on suhteiden luominen ja ylläpitäminen sisäisten asiakkaiden ja toimittajien suuntaan. Koska molempien suhteiden toimiminen edesauttavat myös toisiaan, voidaan ongelmia tunnistamalla kummasta tahansa ulottuvuudesta kehittää strategisten ostajien toimintaa.

Strategiset ostajat ovat sisäisten asiakkaiden kanssa samoilla linjoilla useiden tunnistettujen ongelmien suhteen, sillä hajanaiset järjestelmät ja IP:n heikko tunnettavuus nousivat esiin molemmin puolin. Strategisia ostajia näiden lisäksi vaivaa ajan puute. Haluja suhteiden kehittämiseen molempiin suuntiin olisi, mutta resurssit eivät tähän nykyisellään riitä. Aktiivisimpien sisäisten asiakkaiden kanssa asioiden koetaan sujuvan, mutta paljon on edelleen saavuttamattomia henkilöitä, minkä takia monissa hankintaprosesseissa strategiset ostajat pääsevät mukaan liian myöhään tai jäävät kokonaan ulkopuolelle. Strategisten ostajien voidaan todeta kuitenkin tuntevan sisäisten asiakkaidensa tilanteen, huolet ja tarpeet, sillä monet heidän havainnoistaan vahvistuvat sisäisten asiakkaiden haastattelujen yhteydessä.

Hankintatyökalujen käyttö sisäisiltä asiakkailta sujuu varsin hyvin, mutta käyttäjäkokeemus jakaa mielipiteitä. Aktiivisimmat käyttäjät ovat jokseenkin tyytyväisiä, mutta työkalujen käyttäminen koetaan laajalti haasteellisena, eikä varsinkaan intuitiivisuuden puolesta ole pisteitä tarjolla. Monet eivät ohjeita löydä, eikä koulutustakaan työkalujen käytöstä ole juuri ollut tarjolla. Vastuu hankintatyökalujen käytön osaamisesta on jätetty sisäisten asiakkaiden käsiin.

Monet sisäisistä asiakkaista haluavat pystyä hoitamaan hankintatoimien tekemisen pääosin omatoimisesti. Tarvittaessa avun tulisi kuitenkin olla helposti ja nopeasti saatavilla. Yleisesti strategisten ostajien apua ei proaktiivisesti juuri kaivattu, mutta jotkut haastateltavat toivovat tiiviimpää yhteistyötä hankinnan kanssa. Epäsuoran hankinnan organisaation tarjonnan heikon tuntemuksen takia strategisia ostajia ei välttämättä osata sisäisten asiakkaiden toimesta hyödyntää koko potentiaalinsa edestä. Suurimmalta osin haastateltavat ovat toistaiseksi olleet tyytyväisiä IP:n palveluun. Palautekanava kuitenkin puuttuu, eikä sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä tai kokemusta voida siksi aktiivisesti seurata.

Ulkoisen yhteistyökumppanin ottaminen mukaan epäsuoraan hankintaan jakaa mielipiteitä. Strategisten ostajien puolella yhteiskumppani nähdään potentiaalisena ratkaisuna

aiempaan resurssien puutteeseen, jolloin strategiset ostajat pystyisivät keskittymään oleellisimpiä työtehtäviensä tarkoituksia varten. Sisäisten asiakkaiden kokemus on toiseksi ollut lähinnä negatiivinen, sillä toiminta heidän osaltaan on ollut hidasta ja yhteistyöstä hankinnan kanssa on muutoksen myötä tullut sekavampaa.

IP kykenee aktiivisimpia sisäisiä asiakkaitaan palvelemaan, mutta näiden ulkopuolella palvelu on puutteellista. Taulukko 2 kuvaa IP:n sisäisen palvelun ulottuvuuden toimivuutta Staussin (1995) asiakaslähtöisen sisäisen palvelun vaatimuksia mukaillen. IP:n strategiset ostajat tuntevat aktiivisimmat sisäiset asiakkaansa ja heidän tarpeensa, mutta valtaosa yrityksen työntekijöistä on heille vieraita. Pääosin sisäiset asiakkaat ovat jollain tasolla tietoisia IP:n olemassaolossa. Tietämys organisaation toiminnasta on aktiivisimmillakin vain osittaista. Yhteydenotto epäsuoraan hankintaan onnistuu aktiivisilta sisäisiltä asiakkailta jotakin kanavaa pitkin, mutta samaa ei voida muilta olettaa. Palautekanavaa ei myöskään IP:n palvelusta ole.

**Taulukko 2.** Indirect Procurementin sisäisen palvelun toteutuminen (mukaillen: Stauss, 1995).

Sisäisen palvelun vaatimus	Vaatimusten toteutuminen
IP tuntee sisäiset asiakkaansa ja heidän tarpeensa	Strategiset ostajat tuntevat aktiivisimmat sisäiset asiakkaat, mutta suurin osa yrityksestä on vieraita
Sisäiset asiakkaat tiedostavat IP:n olemassaolon	Enemmistö hankintoja tekevistä tuntee IP:n jollain tasolla
Sisäiset asiakkaat tuntevat IP:n tarjonnan	Aktiiviset sisäiset asiakkaat tuntevat tarjonnan osittain ja muiden tuntemus on vieläkin vähäisempää
Sisäiset asiakkaat osaavat ottaa IP:iin yhteyttä	Aktiiviset sisäiset asiakkaat saavat yhteyden tuntemiinsa yhteyshenkilöihin, mutta muille yhteydenotto on haastavaa
Sisäiset asiakkaat voivat antaa IP:n palvelusta palautetta	Varsinaista palautekanavaa ei ole

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita epäsuoralla strategisella hankinnalla kohdataan sisäisten asiakkaiden palvelemisessa ja kuinka niitä voitaisiin ratkaista. Erityisesti tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita sellaisten tekijöiden tunnistamisesta ja ratkaisemisesta, jotka vaikuttavat sisäisen asiakkaan asiakaskokemukseen. Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin kolmen tavoitteen avulla.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli luoda teoreettinen viitekehys epäsuorasta strategisesta hankinnasta sisäisenä palveluna. Viitekehys rakennettiin pilkkomalla tarkoitus erillisiksi käsitteiksi, jolloin voitiin erikseen tarkastella epäsuoraa hankintaa, strategista ostamista sekä sisäisiä palveluita ja asiakkaita. Käsitteiden erillisten sekä toisiaan soveltaen hyödyntävien tarkastelujen lopuksi teoreettinen viitekehys tiivistettiin kuviossa 1. Siinä oleellisten toimijoiden ja näiden välisten vuorovaikutusten lisäksi on huomioitu sähköisen hankinnan ja maverick-ostamisen ulottuvuudet. Hankintaprosessin kuvaamiseksi tiivistelmässä on hyödynnetty Purmosen ja muiden (2023) B2B-asiakaspolkumallia. Kokonaisuutena teoreettisen viitekehysten tiivistelmä esittää epäsuoran hankinnan tarjoaman sisäisen palvelun.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli kartoittaa, millaisia haasteita epäsuoran strategisen hankinnan toiminnassa on. Tämän saavuttamiseksi tutkimuksessa tarkasteltiin epäsuoran hankinnan toimintaa niin strategisten ostajien kuin heidän sisäisten asiakkaidensa näkökulmasta. Havaitut haasteet aiheuttavat usein ongelmia niin hankinnan kuin sisäisten asiakkaiden päässä.

Ensimmäisenä haasteena on IP:n heikko näkyvyys. Epäsuoran hankinnan organisaatio on monille aktiivisemmillekin sisäisille asiakkaille suhteellisen vieras, eikä monilla yrityksen työntekijöillä ole edes tietoa kyseisen organisaation olemassaolosta. Tästä huolimatta monet työntekijät hyödyntävät tiedostamattaankin useita IP:n hankkimia palveluita.

Voidakseen hyödyntää hankintojen tekemistä tukevia palveluita tulisi potentiaalisten sisäisten asiakkaiden olla edes tietoisia palvelujen olemassaolosta. Strategisten ostajien päänaivaksi heikko näkyvyys ilmeneekin eri asteisena maverick-ostamisena. Sisäisille asiakkaille näkyvyyden puute voi toimia osatekijänä myös toiseen haasteeseen, eli nihkeään asiakaskokemukseen.

Toisena merkittävänä haasteena esiin nousee sisäisten asiakkaiden asiakaskokemusta häiritsevät tekijät. Vaikka pääosin sisäiset asiakkaat ilmaisevat olevansa varsin tyytyväisiä IP:n palveluihin, löytyy kokemuksesta lähes poikkeuksetta myös jotain kehitettävää. Sisäiset asiakkaat kaipaavat selkeämpää yhteyshenkilöä, johon ottaa yhteyttä hankintatarpeiden yhteydessä. Haluja omatoimiseen toimintaan olisi myös, mutta kömpelöt työkalut, prosessit ja järjestelmät hankaloittavat asiaa. Ohjeiden olemassaolosta ollaan osittain tietoisia, mutta niiden löytäminen ei ole työkalujen käyttöä helpompaa. Palautteen antamiseksi ei myöskään ole kanavaa olemassa, eikä asiakastyytyväisyyttä tai -kokemusta muillakaan tavoin seurata.

Kolmas haaste, eli hankinnan ulkoinen yhteistyökumppani, ei itsessään ole vielä ongelma, mutta sen käyttöönotto saattaa syventää jo olemassa olevia ongelmia. Potentiaalisiksi ratkaisuksi strategisten ostajien resurssipulaan otettu ulkoinen yhteistyökumppani, on kerennyt sisäisten asiakkaiden kokemusta jo häiritsemään. Vaikka Delke ja muut (2022) toteavat epäsuoran hankinnan ulkoistamisen olevan yleisempää, voidaan kyseistä toimintamallia kyseenalaistaa. Heidän mukaansa epäsuorassa hankinnassa sisäisen kommunikaation rooli korostuu, eikä ulkoisen toimijan voida olettaa suoriutuvan tässä yrityksen omaa hankinnan väkeä paremmin tahojen etäännyessä. Epäsuoraa hankintaa ulkoistaessa onkin siis tärkeää huolehtia kommunikaation toimivuudesta sisäisten asiakkaiden suuntaan. Näin ei kuitenkaan ole tapahtunut.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli esittää kehitysehdotuksia, joiden avulla sisäisten asiakkaiden palvelua voidaan kehittää epäsuoran strategisen hankinnan toiminnassa. Näiden kehitysehdotuksien avulla pyritään ratkaisemaan edellä mainittuja haasteita.

IP:n strategista ostamista voitaisiin kehittää monin eri, mutta tässä tutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja, jotka palvelisivat sisäisiä asiakkaita, jotta strateginen ostaminen saataisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa mukaan hankintaprosessiin. Suoraan organisaation näkyvyyteen liittyvään ongelmaan ei kuitenkaan laadita kehitysehdotusta, sillä kyseisen ongelman ratkaisemiseksi on jo oma projektinsa meneillään. Muut ehdotukset esitetään seuraavassa luvussa.

## 5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Ensimmäinen kehitysehdotus koskee hankintatyökalujen ja intrasivujen uudistamista. Intrasivut tulisi rakentaa loppukäyttäjän tarpeiden mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaisi Indirect Procurementin sivuilla sille kuuluvien toimintojen tuomista esille niin, että käyttötarkoitusta korostettaisiin. Tämän sivun tarkoituksena on toimia ponnahduslautana, jonka kautta loppukäyttäjä pääsee intuitiivisesti tarvitsemansa palvelun luo. Esimerkiksi kuvakkeina voisivat olla tilauksen tekeminen, matkustus, kilpailutuksen käynnistäminen ja yhteydenotto. Nämä kuvakkeet ohjaisivat suoraan oikeaan työkaluun ja sen oikeaan toimintoon. Kuvakkeiden lisäksi tarjolla voisi olla mahdollisesti tekoälypohjainen keskustelurobotti, joka tarpeen sanallisen kuvauksen saatuaan ohjaisi käyttäjän oikeaan osoitteeseen. Itse työkaluissa tulisi olla sekä integroidut pikaohjeet, jotka saisi esille niitä tarvittaessa työkalun sisältä, että linkki laajempaan käyttöohjeeseen tai koulutuspakettiin. Integroitujen ohjeiden tulisi löytyä työkalujen tärkeimmistä toiminnoista. Työkaluja tulisi pyrkiä myös mahdollisuuksien rajoissa yksinkertaistamaan loppukäyttäjien oleellisimpia tarpeita ajatellen.

Toisena kehitysehdotuksena on yleisen yhteyshenkilön tai yhteydenottokanavan käyttöönotto. Tämä voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on alueellisten yhteyshenkilöiden nimeäminen, joiden yhteystiedot ovat erittäin selvästi saatavilla intrasivuilla sekä työkalujen yhteydessä. Nämä yhteyshenkilöt voisivat sitten ohjata apua kaipaavat sisäiset asiakkaat oikeiden hankinnan henkilöiden luo. Toinen mahdollinen toteutustapa on minitikkijärjestelmä, joka voitaisiin toteuttaa aiemmin

esitetyn intrasivu-uudistuksen yhteydessä. Tarkoituksena olisi parin kysymyksen avulla ohjata sisäinen asiakas oikean työkalun tai sopivan hankinnan henkilön luo. Myös tässä voitaisiin niin halutessaan hyödyntää keskustelurobottia. Tärkeää olisi mahdollisimman pienellä vaivalla ohjata sisäinen asiakas oikeaan osoitteeseen tai avun pariin. Apua tarvittaessa tärkeää on saada kontakti hankinnan työntekijän ja sisäisen asiakkaan välillä aikaisessa vaiheessa. Yhteydenottojen kulkeminen yhdenmukaista kanavaa pitkin pitäisi helpottaa myös yhteistyötä ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa.

Kolmas kehitysehdotus on sisäisten asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen. Tätä auttaisi myös palautekanavan laatiminen. Yksittäisen muutoksen sijaan tarpeiden kartoittamisessa on kyse jatkuvasta toimintatavasta, jonka avulla epäsuora hankinta kykenee ymmärtämään sisäisiä asiakkaitaan paremmin. Konkreettisesti tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi hyödyntämällä asiakkuudenhallintajärjestelmää yrityksen sisällä. Pyrkimyksenä on luoda kattava ymmärrys siitä, mitä eri organisaatioissa tilataan, miten niitä tilataan ja missä apua todella tarvitaan. Kun sisäisille asiakkaille on ensin itsenäinen toiminta tehty mahdollisimman helpoksi, voidaan hankinnan resursseja ohjata niitä todella kaipaaville ja tarvitseville. Suhteita tärkeimpiin sisäisiin asiakkaisiin voidaan syventää, kun useammat sisäiset asiakkaat saavat hoidettua tilaukset itsekseen. Sisäisiä asiakkaitaan ymmärtämällä IP kykenee jatkuvasti kehittämään omaa palveluaan.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen ensimmäinen merkittävä rajoite on epäsuoran hankinnan ja strategisen ostamisen sisäisen palvelun ulottuvuuden puuttuminen aiemmasta kirjallisuudesta. Tämän takia tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on jouduttu merkittävästi soveltamaan erilaisia aineistoja yhteen sekä tukemaan teoreettista aukkoa tutkimuksen avulla kerätyllä käytännön tiedolla. Koska tutkittavana kohteena on vain yhden yrityksen epäsuoran hankinnan organisaatio, ei tulosten perusteella voida luoda yleistystä epäsuoran hankinnan sisäisen palvelun ulottuvuudesta. Tämä kuitenkin avaa mahdollisuuden aiheen laajemmalle jatkotutkimukselle.

Toinen tutkimuksen merkittävä rajoite koskee tutkimukseen osallistuneita sisäisiä asiakkaita. Koska tutkimuksen otanta valikoitiin pääosin koostumaan strategisten ostajien kanssa viime aikoina toimineista sisäisistä asiakkaista, jää tarkastelun ulkopuolelle vähemmän aktiiviset sisäiset asiakkaat, sekä maverick-ostamista toteuttaneet henkilöt. Niinpä tutkimuksessa ei ole voitu tarkastella osittain tai täysin hankinnan periaatteiden vastaisesti toimivien työntekijöiden näkökulmaa. Tämän vuoksi monet tutkimuksen johdopäätöksistä nojaavat osittain tutkimustuloksien pohjalta tehtyihin tutkijan omiin päätelmiin ja oletuksiin.

Hankinnan ulkoistaminen on mahdollinen jatkotutkimuksen kohde. Kyseessä ei itsessään ole mitenkään uusi tai tutkimaton aihe, mutta hankinnan palvelullisuuden suhteen tutkittavaa vielä riittää. Tarkasteluun voitaisiin ottaa yksittäisenä tapauksena IP:n hankinnan ulkoistaminen tai yleisemmällä tasolla epäsuoran hankinnan ulkoistamisen vaikutuksia sen tarjoamaan palveluun. Näin voitaisiin pohtia ulkoistamisen mielekkyyttä tai kannattavuutta epäsuoran hankinnan kontekstissa.

Maverick-ostamisessa olisi myös runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa maverick-ostaminen on tunnistettu ilmiönä, mutta sen tarkastelu jätettiin empiirisen osuuden ulkopuolelle. Maverick-ostamisen taustalla piilevien syiden tarkastelu tarjoaisi mahdollisuuden ilmiön laajemmalle ymmärrykselle, sekä helpottaisi näin sen eliminointia niin haluttaessa.

### **Tekoälyn käyttö**

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty tekoälypohjaista työkalua (Microsoft Teams AI transcription) haastatteluiden transkriptioiden tekemisessä. Tekoäly loi reaaliajassa kirjalliset versiot haastatteluista, joita hyödynnettiin aineiston käsittelyssä. Tutkielman tekijänä otan täyden vastuun haastatteluiden oikealaatuisuudesta ja näin niiden hyödyntämisestä julkaisun sisällössä.

## Lähteet

- Ahonen, N. (2020). *Analyzing process flow in indirect purchasing in a manufacturing company*. LUTPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061142717>
- Austin, J., & Delaney, P. F. (1998). Protocol Analysis as a Tool for Behavior Analysis. *The Analysis of Verbal Behavior*, 15, 41–56 <https://doi.org/10.1007/BF03392922>
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2)
- Chen, I. J., Paulraj, A. & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22: 505-523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- Choi, E. K., Wilson, A., & Fowler, D. (2013). Exploring Customer Experiential Components and the Conceptual Framework of Customer Experience, Customer Satisfaction, and Actual Behavior. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(4), 347–358. <https://doi.org/10.1080/15378020.2013.824263>
- da Costa Carrolo, R. S. (2012). *Purchasing Strategies for Indirect Services*. ProQuest Dissertations & Theses. <https://www.proquest.com/open-view/24ee55a7878ecef21481ecf70851355c/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>
- Grace, D., & Lo lacono, J. (2015). Value creation: an internal customers' perspective. *Journal of Services Marketing*, 29 (6-7): 560–570. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2014-0311>
- Delke, V., Schiele, H., & Buchholz, W. (2022). Differentiating between direct and indirect procurement: roles, skills, and Industry 4.0. *International Journal of Procurement Management*, Vol. 16, No. 1, 2023. Inderscience Enterprises Ltd. <https://doi.org/10.1504/IJPM.2023.127903>
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic Purchasing: A History and Review of the Literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30: 9-19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00185.x>

- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Noudettu 30.1.2026 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/a8adc2c5-9541-449d-88f9-72e97cf60a7a/content>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Farner, S., Luthans, F., & Sommer, S. (2001). *An empirical assessment of internal customer service*. *Managing Service Quality*, 11. 350-358. 10.1108/09604520110404077.
- Greer, S. L., Klasa, K., & Van Ginneken, E. (2020). Power and Purchasing: Why Strategic Purchasing Fails. *The Milbank Quarterly*, 98: 975-1020. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12471>
- Gremler, D. D., Jo Bitner, M., & Evans, K. R. (1994). The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 34-56. <https://doi.org/10.1108/09564239410057672>
- Grönroos, A. (2024). *Building a world class indirect procurement function : transformation in the era of uncertainty*. LUTPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024050626823>
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20–31. [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A14%3A31703390/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A9706262697&crl=c&link\\_origin=scholar.google.com](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A14%3A31703390/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A9706262697&crl=c&link_origin=scholar.google.com)
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*. 26 (6): 840–867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hauser, J. R., Simester, D. I., & Wernerfelt, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 268-280. <https://doi.org/10.1177/002224379603300302>

- Heinis, S., Bamford, D., Papalexi, M. & Vafadarnikjoo, A. (2022) Services procurement: A systematic literature review of practices and challenges. *International Journal of Management Reviews*, 24, 352–372. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12281>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J. & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28: 1035-1052. <https://doi.org/10.1002/smj.627>
- Israel, D., & Curkovic, S. (2020). Indirect Procurement: A Literature Review and Study of Trends. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 775-792. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.104052>
- Jilani, P. A. (2018). *Indirect Procurement Strategies for Supply Chain Sustainability*. Walden University ProQuest Dissertations & Theses. <https://www.proquest.com/openview/08891f17d5f2db83889d8257674dffed/1?cbl=18750&pq-origsite=gscholar>
- Johnston, R. (2008). Internal service – barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*. 19 (2): 210–231. <https://doi.org/10.1108/09564230810869748>
- Kamperin, A., & Kanmert, J. (2020). *Understanding the strategic importance of indirect procurement*. Chalmers ODR. <https://hdl.handle.net/20.500.12380/300943>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-021>
- Koch, C., & Hartmann, M. (2023). Importance of the perceived quality of touchpoints for customer journey analysis – evidence from the B2B sector. *Electron Commer Research*. 23, 1515–1538. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09654-5>
- Lawson, B., Cousins, P. D., Handfield, R. B., & Petersen, K. J. (2009). Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: an

- empirical study of UK manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2649–2667.  
<https://doi.org/10.1080/00207540701694313>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Maleyeff, J. (2006). Exploration of internal service systems using lean principles. *Management Decision*, Vol. 44 No. 5, pp. 674-689.  
<https://doi.org/10.1108/00251740610668914>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Paulraj, A., Chen, I. J., & Flynn, J. (2006). Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 12, Issue 3, 107-122. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.08.002>
- Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. *Industrial Marketing Management*. Vol. 113, 74-87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Pyymäki, E. (2022). *Epäsuorien hankintojen ostoprosessin kehittäminen ja ohjostojen hallinta ruoka- ja monipalveluyhtiössä*. LUTPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022120970356>
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez. G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, Vol. 60, Issue 1, 143-150.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Rothkopf, A., & Pibernik, R. (2016). Maverick buying: Eliminate, participate, leverage? *International Journal of Production Economics*. Vol. 179, 77-89.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.05.020>
- Schoenherr, T., & Rao Tummala, V. M. (2007). Electronic Procurement: A Structured Literature Review and Directions for Future Research, *International Journal of Procurement Management*, Vol. 1, No. 1/2, pp. 8-37.  
<https://doi.org/10.1504/IJPM.2007.015353>

- Sarkola, M. (2023). *Developing global system-based indirect purchasing in the case company*. LUTPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023062057040>
- Stauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*. 6 (2): 62–78. <https://doi.org/10.1108/09564239510146915>
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*. Vol. 23 No. 3 pp. 362–376, <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021) Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*. Vol. 125, 336-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

## Liitteet

### Liite 1. Strategisten ostajien haastattelurunko

1. Nimi & työtehtävä. Kuinka kauan olet toiminut kyseisessä tehtävässä?
2. Mitä strategisen ostajan tehtäviin kuuluu?
3. Mitkä koet olevan työtehtäväsi oleellimmat tarkoitukset?
4. Kuinka hyvin koet pystyväsi työskentelemään näitä tarkoituksia varten?
5. Mitkä tunnet olevan suurimmat haasteesi työtehtävien suorittamisessa? Millä tavoin nämä haasteet estävät/hankaloittavat työsi tekemistä?
6. Onko sinulla ratkaisuja kyseisten haasteiden ratkaisemiseen? (Millaisia? Mikä estää näiden ratkaisujen toteuttamisen?)
7. Kuinka hyvin koet tuntevasi steikkarisi (sisäiset asiakkaat)?
8. Millaiseksi uskot steikkareiden kokemuksen epäsuoran hankinnan kanssa olevan? Miksi?
9. Minkä tekijöiden uskot häiritsevän steikkareiden kokemusta epäsuorien hankintojen kanssa?
10. Miten korkealla prioriteettitilastallasi steikkareiden palvelu ja heidän kokemuksensa on?
11. Koetko työsi tuottavan steikkareille arvoa? Mitä/Millaista?
12. Koetko steikkareiden tuntevan Indirect Procurement -organisaation ja sen tarjonnan?
13. Koetko steikkareiden osaavan ottavan yhteyttä IPn suuntaan sitä tarvittaessa?
14. Kuinka hyvin uskot steikkarien tuntevan hankintaprosessit?
15. Mitataanko steikkareiden tyytyväisyyttä jollain tavoin?
16. Voiko IPn palvelusta antaa palautetta? Millä tavoin? Uskotko steikkareiden tietävän, miten palautetta voi antaa?
17. Mitä haluaisit selvittää steikkareilta heidän kanssaan pidettävissä haastatteluisissa?

## **Liite 2. Sisäisten asiakkaiden tehtävät ja haastattelukysymykset**

**Kauanko olet työskennellyt Wärtsilällä? Entä nykyisissä tehtävissäsi?**

**Millainen on hankinnan rooli työtehtävissäsi? Kuinka paljon hankintoja sinun tarvitsee tehdä?**

**T1. Hanki itsellesi uudet kuulokkeet etäpalavereja varten.**

**T2.1. Kuvittele työtehtäviisi relevantin palvelun tarve ja tee siitä hankinta. Kerro haastattelijalle, mikä tämä tarve on.**

**Bonus 2.1. Juuri laatimasi tilaus onkin osa tiettyä erillistä projektia. Mitä joudut mahdollisesti muuttamaan?**

**T2.2. Olet lähdössä työmatkalle Askeriin ja tarvitset hotellimajoituksen.**

**T3. Olet menossa uuteen kaupunkiin palaveriin ja sinun tulee järjestää kokoukselle tila. Et kuitenkaan tiedä paikallisia kokouspaikkojen tarjoajia. // Esihenkilösi pyytää sinua tilaamaan ulkoiselta toimijalta (esim. tekoälyn käyttöä koskevan) koulutuksen. Työkaverisi eivät myöskään osaa auttaa sinua. Kuinka toimit? (Vaikka tuntisit palveluntarjoajia, kuvittele, että et tietäisi.)**

- 1. Kuvaile ajatuksiasi ja tuntemuksiasi hankinnan prosesseista.**
- 2. Millaisia tekijöitä arvostat hankintaprosessissa?**
- 3. Millaisia kehitysehdotuksia tulee prosesseista mieleen?**
- 4. Kuinka etsit tarpeisiisi sopivia toimittajia?**
- 5. Kuinka intuitiivisena pidät hankintaprosesseja?**
- 6. Kokisitko hankintaprosessien kouluttamisen olevan tarpeellista tai hyödyllistä? Millaisessa muodossa koulutus toimisi parhaiten?**
- 7. Oletko saanut koulutusta hankintatyökalujen käytöstä? Jos olet, kenen toimesta?**

8. Kuinka tuttu Indirect Procurement -organisaatio on sinulle? Miten olet tutustunut siihen?
9. Mitä asioita oletat IP:n hoitavan?
10. Kuinka IP voi olla sinulle avuksi?
11. Koetko osaavasi asioida IP:n kanssa oikein?
12. Miten voit antaa palautetta IP:n palvelusta?
13. Kuinka tyytyväinen olet IP:n palveluihin?
14. Lisättävää?