



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sanna Rautio

Compliance keskitetysti ohjatuissa hankinnoissa

Case: ISS Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Sanna Rautio Compliance keskitetysti ohjatuissa hankinnoissa – Case: ISS Palvelut Oy
Sivumäärä Aika	80 sivua + 6 liitettä huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Pauli Järvensivu
<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja hankinnan compliancen, eli sopimustoi- mittajille kohdistuvien ostojen osuuden, kehittämiseen kohdeyrityksessä ja toteuttaa toimen- piteet compliancen parantamiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimuksessa käytettiin menetelmiä sekä laa- dullisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimusaineiston muodostivat kohdeyrityk- sessä toteutetut hankinnan tiimin haastattelut, kohdeyrityksen henkilöstölle toteutetun kyse- lyn vastauksista muodostuva aineisto sekä erilaiset kirjalliset lähteet. Lähdekirjallisuudessa syvennyttiin ensin hankintatoimeen liittyvään kirjallisuuteen rakentaen ymmärrystä keskite- tystä hankinnasta, sen merkityksestä yritykselle sekä käytännön haasteista keskitetyn han- kinnan ohjaamisessa. Lähdekirjallisuutta syvennettiin aiemmalla tutkimuksella hankinnan compliancesta, jonka kautta päädyttiin organisaation kehittämisen teorioihin. Organisaation kehittämisen osalta keskityttiin lähdeaineistoissa erityisesti muutoksen johtamisen sekä pro- sessien johtamisen teemoihin, joiden avulla pyrittiin saamaan aikaan muutos kohdeyrityk- sessä.</p> <p>Tutkimus tuotti hankinnan tiimin avuksi toisiaan tukevan kokonaisuuden toimenpiteitä, joista kullakin pystyttiin vaikuttamaan hankinnan complianceen positiivisesti. Konkreettisenä tuo- toksena luotiin liiketoiminnan käyttöön uusi perehdytysmateriaali hankintoihin sekä uusi tapa, jolla hankinta viestii liiketoimintayksiköille. Tämän lisäksi luotiin ja otettiin käyttöön han- kinnan compliancen seurantaprosessi hankinnan sisäiseksi työkaluksi ja tuotiin liiketoimin- tayksiköille näkyvyys hankintaan liittyviin tunnuslukuihin. Lopuksi luotiin ehdotus toimintata- vaksi, jolla hankinnan complianceen liittyvät haasteet voidaan kohdeyrityksessä ratkaista pysyvästi, sitten kun kohdeyrityksen käyttämät järjestelmät sen mahdollistavat.</p> <p>Tutkimuksen tärkeimpänä johtopäätöksenä on, että keskitetty hankinta ei voi toiminnassaan keskittyä vain perinteisempään hankintaan kuten toimittajienhallintaan vaan keskitetty han- kinta tarvitsee toiminnassaan jatkuvaa viestintää, ohjaamista ja vuoropuhelua liiketoiminnan kanssa. Näkyvän ”väärin toimimisen” taustalla voi olla väärinymmärryksiä, puutteellista tie- toa hankintatoimen tavoitteista tai epäyhdenmukaisuus hankinnan ja liiketoiminnan tavoit- teissa. Tehokkaimpia keinoja vaikuttaa näihin ovat kokonaiskuvan ymmärtämisen rakenta- minen, viestintä, ohjaus, osaamisen kehittäminen ja kaksisuuntainen keskustelu.</p>	
Avainsanat	hankinta, keskitetty hankinta, hankintojen compliance

Author Title	Sanna Rautio Compliance in Centralized Purchasing – Case: ISS Palvelut Oy
Number of Pages Date	80 pages + 6 appendices April 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find and implement means to develop procurement compliance in the case organization.</p> <p>This study was carried out as Action research using both qualitative and quantitative research methods. Research data consisted of interviews with the procurement team members of the case organization, and the material from a questionnaire that was carried out in the case organization.</p> <p>The theoretical framework consisted of procurement theories, focused on understanding of centralized procurement, its benefits for organizations and the challenges that organizations face trying to guide the operational purchasing centrally. Literary review also looked into earlier studies about procurement compliance that has led to the organizational behavior theme. Within the organizational behavior theme, the attention was focused especially on leading change and managing processes, so that to gain understanding of how to implement change in the case organization.</p> <p>The outcome of the study was a selection of instruments that, if taken separately, would positively influence procurement compliance and, if taken together, will form a solid foundation for continuous improvement of procurement compliance. The outputs of the study included the development of new procurement induction material for business units of the case organization, and the new way of communicating the policies from procurement to business units. Also, a new practice for procurement compliance monitoring was established and taken into use. In addition, the KPI Spend under contract was introduced to business units. Along with these outputs, the study introduced a suggestion for a new process which will allow the compliance issues to be avoided once systems in the case organization will support such a process.</p> <p>The main conclusion of the study is that centralized procurement cannot focus only on traditional elements of procurement such as supplier management. But - especially in centralized procurement - it requires continuous communication, guidance, and dialogue with the business. The most effective ways to influence are to build understanding of the big picture, support continuous communication, provide guidance, develop competences, and support two-way discussion.</p>	
Keywords	procurement, centralized procurement, procurement compliance

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän kohdeyritys	1
1.2	Toimialan esittely ja tulevaisuuden näkymät	1
1.3	ISS:n hankintatoimi	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehittämistehtävän esittely ja lähtötilanne	4
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2.2.1	Tutkimusongelma	5
2.2.2	Tutkimuskysymys	8
2.3	Kehittämistehtävän tavoite	10
2.4	Mittarit	11
2.5	Kehittämistehtävän rajaus	13
2.6	Kehittämistehtävän arvioidut riskit	13
3	Tutkimusmenetelmät	15
3.1	Toimintatutkimus	15
3.1.1	Toimintatutkimuksen prosessi	15
3.2	Tiedonkeruu- ja analysointi menetelmät	18
3.2.1	Tiedonkeruumenetelmät	18
3.2.2	Analyysimenetelmät	20
3.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	21
4	Kehittämisen tietoperusta	22
4.1	Hankintatoimi	23
4.1.1	Hankintatoimen määritelmä ja menestystekijät	23
4.1.2	Hankintatoimen tehtävät ja keskitetty hankintatoimi	25
4.1.3	Hankintapolitiikka	28
4.1.4	Hankinta ja compliance	29
4.1.5	Maverick buying – syyt ja seuraukset	30
4.2	Organisaatiokäyttäytyminen ja muutoksen johtaminen	34
4.2.1	Integraatiomekanismit	34
4.2.2	Muutoksen johtaminen	35
4.2.3	Muutosvastarinta ja johtaminen	36
4.2.4	Muutoksen johtaminen kohdeyrityksessä	38
4.3	Prosessien johtaminen ja kontrollit	45

4.3.1	Prosessien johtaminen	45
5	Kehittämistehtävän toteuttaminen	47
5.1	Nykytilan selvitys ja tiedonkeruu	48
5.1.1	Aineiston analysointi	51
5.1.2	Toimenpiteiden ideointi	55
5.2	Toimenpiteiden toteutus käytännössä	57
5.2.1	Mittarin arviointi ja uusi raportointi- ja seurantakäytäntö	58
5.2.2	Ohjeistuksen ja tiedottamisen parantaminen	60
5.2.3	Hankintoihin liittyvän osaamisen kehittäminen	63
5.2.4	Läpinäkyvyys hankinnan tunnuslukuihin	65
5.2.5	Uusi prosessi hankintoihin	66
5.3	Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi	69
6	Kehittämistehtävän tulokset	71
7	Toteutuneen kehittämistehtävän pätevyys ja luotettavuus	73
7.1	Kehittämistehtävän reliabiliteetti ja validiteetti	73
7.2	Analysointia viitekehityksen soveltuvuudesta kehittämistehtävään	75
8	Loppupäätelmät	76
8.1	Pohdintaa kehittämistehtävän toteutuksesta	76
8.2	Jatkokehitystarpeet	77
	Lähteet	78
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelujen runko	
	Liite 2. Kysely hankintoihin liittyen yrityksen henkilöstölle	
	Liite 3. Kyselyn saate	
	Liite 4. Verkkokurssin sivut	
	Liite 5. Saate Kyselyyn verkkokurssille osallistuneille	
	Liite 6. Kysely verkkokurssille osallistuneille	

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään kehityskohteena oleva organisaatio, sekä kerrotaan kohdeyrityksen toimialasta ja tulevaisuuden näkymistä.

1.1 Kehittämistehtävän kohdeyritys

ISS Palvelut Oy työllistää Suomessa n. 8000 työntekijää ja on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja (ISS Palvelut Oy 2018) Maailmanlaajuisesti tanskalainen emoyhtiö ISS A/S työllistää yli 485 000 työntekijää, ja sen liikevaihto vuonna 2018 oli 73,59 biljoonaa tanskan kruunua. Yrityksen toiminnan ytimen muodostavat siivous- kiinteistön ylläpito- ja ruokailupalvelut. ISS:n kunnianhimoisena visiona on tulla maailman parhaaksi palveluyritykseksi ja tähän pyritään strategian keinoin auttamalla asiakasyritykset saavuttamaan omat tavoitteensa (ISS Palvelut Oy 2019.)

1.2 Toimialan esittely ja tulevaisuuden näkymät

Kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kiinteistöön liittyviä hoito- ja ylläpitopalveluita, joilla pyritään säilyttämään kiinteistöjen kunto ja arvo, tällaisia palveluita ovat esimerkiksi siivous ja kiinteistöhoito sekä erilaiset tekniset palvelut. Kiinteistöpalveluja ovat myös kiinteistöjen käyttäjille tarkoitetut palvelut kuten aula-, kokous-, tai turvapalvelut. Palveluita tuotetaan niin yksityiselle kuin julkiselle sektorillekin. Kiinteistöpalvelualalla markkinoita hallitsevat kymmenen suurta yritystä, jotka muodostavat puolet alan liikevaihdosta ja työllistävät noin puolet alan työntekijöistä. Viime vuosikymmeninä alan työntekijöiden määrä on yli kaksinkertaistunut, tällä hetkellä ala työllistää suomessa yli 90 000 henkilöä. Vaikka palvelut tuotetaan tyypillisesti vain paikallisesti, on kiinteistöpalveluala kansainvälinen ja alan yritykset usein edelläkävijöitä monimuotoisten- ja kulttuuristen työyhteisöjen johtamisessa (Kiinteistötyönantajat 2019; Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2016.)

Kiinteistöpalvelualaa muokkaavat globaalit megatrendit. Esimerkiksi teknologinen kehitys ja ilmastonmuutos tuovat alalle haasteita ja mahdollisuuksia. Globaalisti talouden valta-akselin kallistuminen ja aiemmin ala- ja keskituloisten maiden keskiluokkaistuminen tuovat toisaalta mittavia mahdollisuuksia ja toisaalta globalisaatio myös kiristää kil-

pailua. Erityisesti kiinteistöpalveluun vaikuttava trendi on työn muutos. Yritykset hyödyntävät tilojaan yrityskuvansa luomisessa sekä pyrkivät parantamaan yrityksen työntekijöiden yhteistyötä, tiedon jakamista, joustavuutta, nopeutta, innovaatioita ja tuottavuutta. Uudenlaisissa tavoissa ja tiloissa hyödynnetään niin teknologiaa, kiinteistöjä kuin ihmisten tuottamia palveluita. Toisaalta kehittäessään uudenlaisia työskentelytapoja yritykset pyrkivät vähentämään kuluja sekä optimoimaan resurssinsa ja kapasiteettinsa. Yritykset voivat työtilojen ja -tapojen kehittämällä säästää toimitila- ja matkustuskuuluissa. Jotta työtiloja voidaan hyödyntää maksimaalisesti, tulee yritysten pystyä entistä paremmin mittaamaan ja ymmärtämään työtiloja ja niiden käyttöä. Työn muuttuessa joustavammaksi ja vaihtoehtoisemmaksi, vaaditaan samaa myös tiloilta, käyttäjien pitää pystyä muokkaamaan tiloja tarpeen mukaan esimerkiksi akustiikan, ilmanlaadun tai valaistuksen osalta. Globaalisti kiinteistöpalveluun vaikuttaa esimerkiksi ja keski- ja matalatuloisten maiden nopea kaupungistuminen, jonka ennustetaan nostavan rikollisuuden ja konfliktien määrää. Ilmastonmuutoksen myötä luonnonmullistukset yleistyvät ja kiinteistöpalveluita tuottavien tahojen tulisi jatkossa osallistua riskien arviointiin, kehittää suunnitelmia erilaisten tilanteiden varalle sekä johtaa harjoituksia ja varmistaa esimerkiksi katastrofin varalta tarvittavien ruokien ja polttoaineiden saatavuus (ISS 2020 Vision 2011.)

Suomessa alan tulevaisuuden näkymiä arvioidaan esimerkiksi Kiinteistötyönantajien toimialabarometrillä, jonka mukaan kiinteistöpalvelujen kysyntä on vakaata. Kaikista positiivisimmat tulevaisuuden näkymät ovat teknisissä palveluissa, joissa 43 prosenttia barometrin vastaajista uskoi kysynnän nousevan. Vähiten positiivinen näkymä nähtiin toimitila- ja käyttäjäpalveluissa, joiden kysynnälle yli 10 prosenttia vastaajista ennakoivat laskea. Merkittävä haaste alalla on työntekijöiden saatavuus. Yli 60 prosenttia barometrin vastaajista arvioi työvoiman saatavuuden heikentyneen viimeisen 12 kuukauden aikana, yli puolet vastanneista uskoo saatavuuden heikkenevän entisestään. Työvoiman saatavuushaaste koettiin kaikkein suurimmaksi siivouksessa. Suuret, yli 500 henkeä työllistävät yritykset näkivät suurimpana haasteena työvoiman saatavuudessa hakijoiden puutteen. Haasteellisiksi koettiin työttömyys- ja sosiaaliturvan muodostamat kannustinloukut sekä ulkomaisen työvoiman työllistämisen hitaus. Barometrin vastauksissa tärkeänä nähtiin alan imagon ja arvostuksen nostaminen (Kiinteistötyönantajat 2019.)

1.3 ISS:n hankintatoimi

ISS Palvelut Oy hankkii vuositasolla 63 miljoonalla palveluita ja 81 miljoonalla eurolla materiaaleja (ISS Palvelut Oy 2018). Yrityksen hankintatoimi kattaa vain strategisen hankinnan, varsinaisina ostajina voivat toimia lähes kaikki yrityksen henkilöt.

ISS julkaisi loppuvuonna 2018 strategiapäivityksen, yritys keskittyy entistä vahvemmin avainasiakkuuksiin ja kasvuun avainasiakkuuksissa. Tärkeitä edellytyksiä, joita nimenomaan avainasiakkaat odottavat ovat kyky pystyä hyödyntämään volyymit ja konseptit. Käytännössä asiakkaat eivät halua erilaista palvelumallia jokaiseen maahan tai kohteeseen, vaan he haluavat samat toimintatavat ja periaatteet läpi asiakkuuden. Vaikka innovaatiot ja muut seikat nousevat yhä ylemmäs asiakkaiden odotuksissa niin tuskin koskaan kustannustehokkuus menettää merkitystään kokonaan. Hankintavolyymien yhdistämisellä ja tehokkailla prosesseilla ISS voi tarjota asiakkaille kustannussäästöjä. Asiakkaiden odotuksissa nousee myös esille sääntöjen ja ohjeiden mukaisuus, sekä läpinäkyvyys hankintaketjuun. (ISS AS 2018.)

Suomen ISS:n hankintatoimi on osa globaalia hankintaorganisaatiota ja Suomen hankintajohtaja raportoi Euroopan hankintajohtajalle sekä Suomen talousjohtajalle. Yrityksellä on globaaleja, alueellisia ja maakohtaisia hankintasopimuksia. ISS Palvelut Oy:n hankintatoimi kattaa strategisen hankinnan, erillistä osto-organisaatiota ei ole. Hankinta on keskitetty siten että hankintayksikkö vastaa puitesopimuksista ja käytännössä hankintoja voivat tehdä lähes kaikki yrityksen henkilöt. Uudistetun strategian myötä myös yrityksen hankinnan tulee yhä vahvemmin fokuoittaa tukemaan nimenomaan avainasiakkuuksia.

Ostojen kohdistumista sopimustoimittajille, eli hankinnan compliancea, mitataan kohdeyrityksessä globaalisti, tavoitteena on, että vähintään 75 prosenttia ostoista kohdistuu sopimustoimittajille. Suomessa luku on merkittävästi alle tavoitteen, toukokuussa 2019 ostoista vain 59 prosenttia tehtiin sopimustoimittajilta. Asia nousee toistuvasti esille sisäisissä tarkastuksissa. Ostojen kohdistumista sopimustoimittajille raportoidaan hankinnassa keskitetysti ja liiketoimintayksiköille vaihtelevin käytännöin. Mittarina käytetään "Spend under contract:a". Tehdyt toimenpiteet eivät perustu säännöllisiin kontroleihin ja hankinnan compliancea ei ole aiemmin tutkittu tai pyritty systemaattisesti kehittämään kohdeyrityksessä.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän lähtökohdat tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksestä kehittämistehtävän tavoitteisiin, sekä mittarit, joilla kehittämistehtävän onnistumista voidaan mitata. Tässä luvussa on myös kuvattu kehittämistehtävän rajaus sekä riskien arviointi.

2.1 Kehittämistehtävän esittely ja lähtötilanne

Tämä kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on sekoitus eri tutkimusmenetelmistä ja siinä hyödynnetään niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimus eroaa perinteisemmistä tutkimusmenetelmistä siten että tutkimukseen sisältyy muutoksen aikaansaaminen ja tutkija itse on osallisena muutoksena aikaansaamisessa. Toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisten toiminnan muuttamiseen. Toimintatutkimuksessa oleellista on syklisyys, suunnittelua seuraa toiminta, sitä seuranta ja jälleen uusi sykli (Kananen 2014, 13-15.)

Lähtökohtana tutkimukselle on tilanne, jossa olen itse päässyt seuraamaan yrityksen hankintatoimen toimintaa läheltä ja havainnut että mittareissa, jotka mittaavat yrityksen liiketoimintayksiköiden toimintaa hankintaan liittyvissä käytännöissä ei päästä tavoitteisiin, ja samat asiat tulevat vastaan myös auditoinneissa epäkohtina. Jotta sain mahdollisia haasteita selvitettyä tarkemmin, toteutin ongelman kartoitusvaiheessa teemahaastattelut kohdeyrityksen hankintatoimen työntekijöille. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää mitä mahdollista kehitettävää yrityksen hankintatoimessa löytyy ja valita tämän perusteella aihe kehittämistehtävälle ja mahdollisesti hyödyntää haastatteluaineistoja myös tutkimuksen edetessä. Teemahaastatteluja käytetään silloin kun pyritään saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, vaikkakin tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä, jotta hän voi laatia keskustelun teemat (Kananen 2017, 89, 96).

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineisto tavallisesti litteroidaan, koodataan sekä luokitellaan (Kananen 2017, 134-144). Haastatteluaineiston tarkempi analysointi jätettiin tässä vaiheessa vielä tekemättä, sillä kaikissa haastatteluissa toistui sama asia, tosin eri sanamuodoin:

"Ihmiset eivät tiedä, niin he eivät toimi oikein"

"Tieto ei välity"

"Ostavat kuitenkin mistä haluavat"

Yhdessä esimieheni kanssa päätimme valita kehitettäväksi asiaksi hankinnan compliancen kehittämisen. Hankintojen compliancella tarkoitetaan kohdeyrityksessä vaatimustenmukaisuutta, sitä kuinka suuri osuus ostoista kohdistuu yrityksen valituille sopimustoimittajille. Kun ostot kohdistuvat sopimustoimittajille, voidaan varmistaa, että yrityksen toimittajille asetetut kriteerit täyttyvät sekä saavuttaa ostoja keskittämällä volyymeihin perustuvia bonuksia.

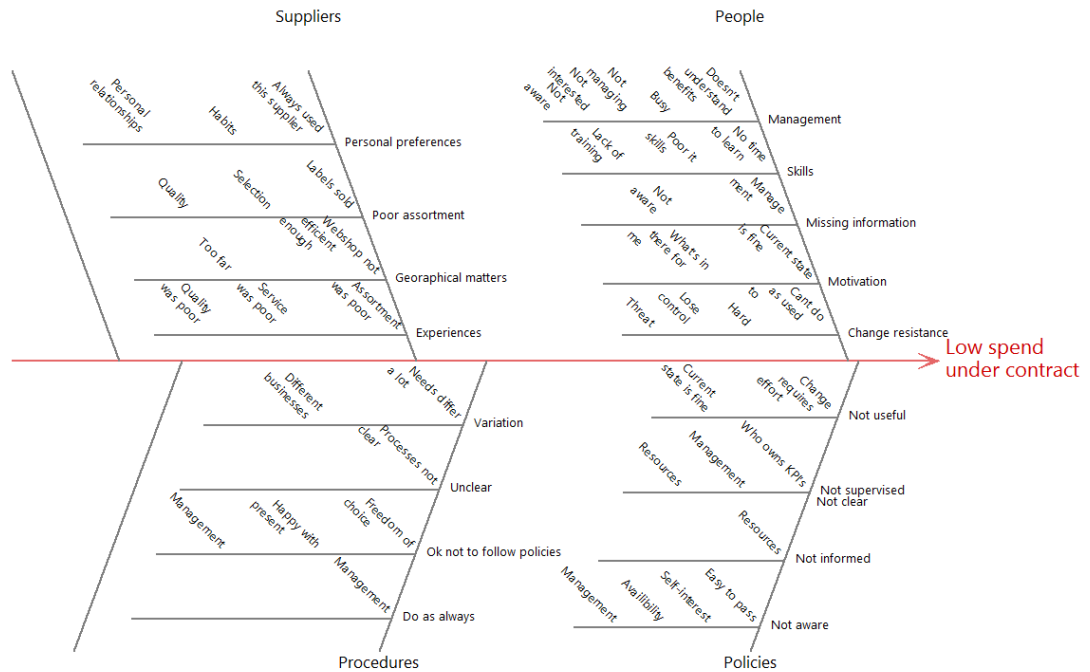
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä luvussa kuvataan tutkimusongelma ja määritellään tutkimuskysymys.

2.2.1 Tutkimusongelma

Kun tutkimusongelma on nimetty, tulee se määritellä tarkemmin. Toiminnan onnistumisen kannalta on kriittistä, kuinka hyvin ongelma pystytään määrittelemään, oleellista on ongelman ytimen löytäminen ja sen ymmärtäminen. Todellinen ongelma ei välttämättä ole se miltä se ensi näkemältä vaikuttaa. Tutkimusongelman hahmottamisessa voidaan käyttää erilaisia tekniikoita, jotka auttavat tekijöiden ja riippuvuussuhteiden hahmottamista (Kananen 2014, 36-39). Tässä tutkimuksessa ongelma on siis se, että riittävän suuri osa ostoista ei kohdistu sopimustoimittajille.

Tutkimusongelman ja siihen johtavien syiden hahmottelussa käytin oman havainnointini ja haastattelujen pohjalta ns. kalanruotomallia. Sen avulla voidaan havainnollistaa ongelmaan vaikuttavia tekijöitä visuaalisesti. Kalanruotomalli ei itsessään tuota mitään vastauksia, vaan se auttaa hahmottamaan näköaistin avulla uusia miellelyhtymiä. Sen työstämisen yhteydessä voidaan syiden selvityksessä käyttää muita kysymystekniikoita (Kananen 2014, 41-42.) Kuviossa 1 olen esimerkiksi ihmisiin liittyvien syiden alle tunnistanut, että yrityksen henkilöillä ei ole riittäviä taitoja toimia oikein ja sen olen juurisyyn löytämiseksi kysynyt ”Miksi ihmisillä ei ole riittäviä taitoja toimia oikein?” Tähän mahdollisiksi syiksi olen löytänyt esimerkiksi sen, että perehdytys on ollut puutteellinen, ihmisillä ei ole aikaa perehdyksiin tai tietotekniset taidot eivät ole riittävät.



Kuvio 1. Ongelmaan vaikuttavien syiden hahmottelu kalanruotomallin avulla.

Kalanruotomallin kategoriat ovat yleensä etukäteen määritellyt, esimerkiksi ”Four P’s: Place, Procedures, People, Policies”, mutta on tärkeää mukauttaa ne tarkoitukseen sopiviksi (Cadle & Paul & Turner 2014, 75). Tässä Place ei varsinaisesti sopinut käyttötarkoitukseen, joten korvasin sen toimittajilla koska näihin liittyvät asiat haluttiin eritellä koska tässä tutkimuksessa pyritään parantamaan yrityksen sisäisiä prosesseja ja rajaamaan suoraan toimittajiin liittyvät asiat tarkastelun ulkopuolelle. Kun kalanruotomalli on koostettu, seuraava vaihe voi olla esimerkiksi pyrkiä tunnistamaan todennäköisimmät tai merkittävimmät ongelmat, yksi lähestymistapa on etsiä ongelmia, jotka toistuvat eri kategorioissa, tämä auttaa ongelmien priorisoinnissa. Kalanruotomallia käytettäessä saattaa joukkoon tyypillisesti eksyä faktojen lisäksi mielipiteitä (Cadle & ym. 2014, 74-75.)

Kalanruotomallista pyrin tunnistamaan syitä, joihin tämän tutkimuksen puitteissa olisi mahdollista vaikuttaa. Taulukossa 1 on kuvattu kategorioittain kalanruotomallissa toistuvat syyt, joihin näin, että tämän tutkimuksen puitteissa voitaisiin vaikuttaa. Toimittajiin ja valikoimiin liittyvät syyt kuten tuotteiden laadun jätin tarkastelun ulkopuolelle.

Taulukko 1. Syiden kategorisointi.

Information	Unclear processes, missing information, not aware of policies & processes
Change management	Habits, ok not to follow policies, motivation
Training	Lacking skills
KPI's	Procurement KPI's do not apply business units

Kohdeyrityksessä ostopäätöksiä tekee päivittäin useita kymmeniä ja jopa satoja henkilöitä, ja jotta ymmärtäisin ongelmaa syvällisemmin myös heidän näkökulmastaan, päätin selvittää myös liiketoimintayksiköiden näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön. Esimerkiksi henkilöstölle teetettävä kysely sopii perustietojen hankintaan silloin kun tietoja ei ole muuten saatavilla ja tutkittava joukko on laaja (Kananen 2014, 103).

Tutkimusongelmalle on olemassa kvantitatiivinen mittari. Kohdeyrityksessä mitataan globaalisti ostojen kohdistumista sopimustoimittajille, mittarina toimii "Spend under contract". Kohdeyritys ei ole saavuttanut tavoitetta, jonka mukaan ostoista 75 prosenttia pitäisi pystyä kohdistamaan sopimustoimittajille. Ongelmasta aiheutuu yritykselle hankintaketjuun liittyviä riskejä sillä ei-sopimustoimittajat eivät välttämättä täytä kohdeyrityksen toimittajille asetettuja vaatimuksia. Mikäli ostot valuvat sopimustoimittajien ohi, voi tämä vaikuttaa negatiivisesti volyymeihin perustuvien jälkihyvitteiden määrään.

Ongelman mahdollisten seurausten laajuus vaihtelee; se että tunnusluvut eivät ole tavoitetasolla ei vielä uhkaa yrityksen toimintaa, mutta ei-sopimustoimittajien käyttö voi tuottaa yritykselle taloudellista haittaa suurempien kustannusten ja pienempien volyymeihin perustuvien hyvitteiden kautta. Pahimmillaan ei-sopimustoimittajien käyttäminen voisi johtaa negatiiviseen julkisuuteen ja "badwilliin" mikäli käytetty toimittaja ei täyttäisi kohdeyrityksen vastuullisuusvaatimuksia.

Kirjallisuudessa ohioistamisen seurauksina nähdään lisääntyneet hankintakustannukset ja vähentynyt hankinnan vipuvoima. Kustannusten osalta vaikutukset muodostuvat varsinaisista hankintakustannuksista sekä prosessikustannuksista. Ohioistamisen vaikutusten on arvioitu muodostavan yritysten hankinnalle noin 20 prosenttia lisäkustannuksia tai

menetettyjä säästöjä. Hankinnan vipuvoiman vähenemisellä tarkoitetaan sitä, että ostajalla on sitä enemmän ostovoimaa mitä suuremmat volyymit. Mikäli tavoiteltuja volyymejä ei saavuteta se voi myös vähentää uskottavuutta toimittajan silmissä (Karjalainen 2009, 251-252.)

2.2.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen ytimen muodostaa tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykselle oleellista on, että siitä ilmenee toiminta. Tutkimuskysymykset muuttuvat ja täsmentyvät tutkimuksen edetessä (Kananen 2014, 44.) Hahmottelin Tälle tutkimukselle alkuvaiheessa kolmea tutkimuskysymystä:

1. Mistä ohjostaminen eli niin sanottu "maverick buying" johtuu?
2. Millä keinoin hankinnan complianceen voidaan vaikuttaa keskitetyn hankinnan toimesta?
3. Millä toimenpiteillä hankinnan compliancea saadaan kehitettyä kohdeyrityksessä?

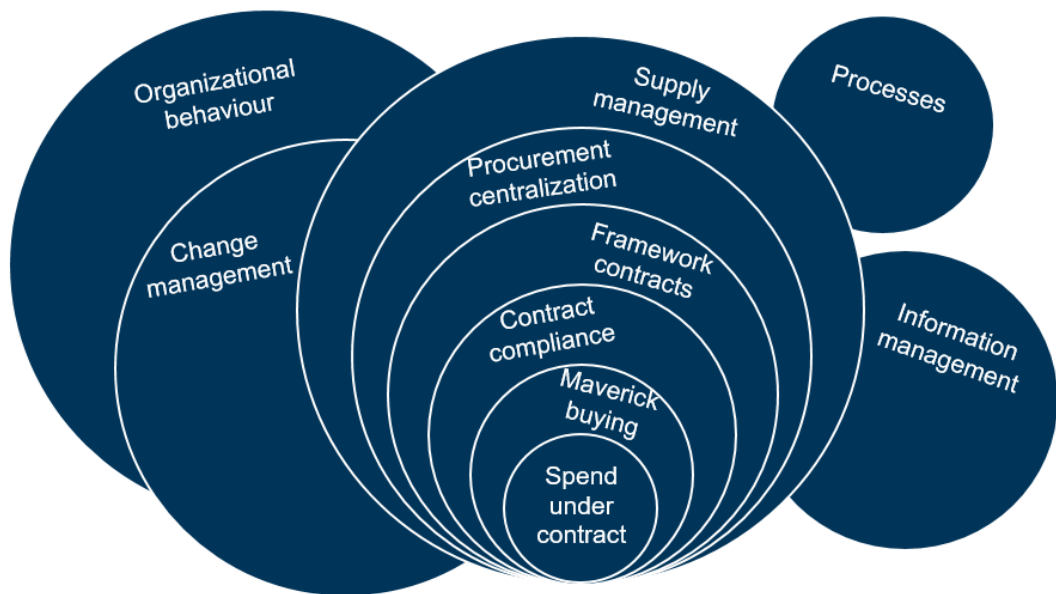
Tutkimuksen edetessä huomasin kuitenkin, että kahden ensimmäisen kysymyksen vastaus sisältyy tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eivätkä kysymykset noudattaneet toimintatutkimuksen tutkimuskysymysten vaatimuksia sillä niihin itseensä ei sisälly muutosta. Lopulliseksi tutkimuskysymykseksi jäi siis:

Millä toimenpiteillä hankinnan compliancea saadaan kehitettyä kohdeyrityksessä?

Kananen on koostanut tutkimuskysymyksen tarkastuslistan, jonka avulla voidaan tarkastaa, onko tutkimuskysymys oikeantyyppinen (Kananen 2014, 47). Tässä luvussa olen käynyt Kananen kysymykset läpi tutkimuskysymyksen ” Millä toimenpiteillä hankinnan compliancea saadaan kehitettyä kohdeyrityksessä?” osalta.

Tutkimuskysymykseen, jossa etsitään keinoja hankinnan compliancen kehittämiseksi ei voida vastata vain kyllä tai ei, eikä se itsessään sisällä vastausta. Kysymys on myös rajattu, se koskee vain tietyn hankinnan osan parantamista nimetyssä kohdeyrityksessä.

Tutkimuskysymykseen liittyvää kirjallisuutta on saatavilla. Kuviossa 2 on kuvattu tutkimuksen teoreettisen viitekehysten alustava suunnitelma. Kirjallisuudesta syitä ja ratkaisuja voidaan etsiä hankintatoimen kirjallisuudesta sekä organisaatiokäyttäytymisestä, jossa muutoksen toteuttamiseen linkittyy aina muutoksen johtaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä oli alun perin aikomus hyödyntää myös prosessien kehittämisen ja tiedon hallinnan teorioita, päädyin kuitenkin rajaamaan teoreettista viitekehystä myöhemmin.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys -suunnitelma.

Etukäteen ei ollut varmuutta siitä saadaanko tutkimuskysymykseen vastaus, tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kokeiluja toimenpitein, eikä etukäteen ollut varmuutta siitä saavutetaanko valittavilla toimenpiteillä haluttuja tuloksia. Tutkimuskysymys on selkeä; halutaan löytää toimenpiteet, joilla selkeää KPI:n avulla mitattavaa tunnuslukua saadaan parannettua. Mikäli tutkimuksella saataisiin tuloksia aikaan, olisi sillä merkittävä hyöty yritykselle koska paremmin sopimustoimittajille ohjautuvat ostot tarkoittavat yrityksen näkökulmasta pienempää riskiä ja mahdollisesti suurempia volyymeihin perustuvia hyönteitä. Toiminnan ja tuloksen välistä riippuvuussuhteen varmistaminen etukäteen on haastavaa, sillä muutosta ei toteuteta tyhjiössä, vaan oikeassa yrityksessä, tämän huomioon tulosten arvioinnissa. Vastaavasti tutkimuksen suunnittelussa on huomioon, että tutkimus piti kyetä toteuttamaan käytössä olevin resurssein.

2.3 Kehittämistehtävän tavoite

Kun toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma, on oleellista, että tutkimukselle määritellään tavoitteet. Tutkimuksen onnistumista mitataan ongelman poistamisella, jolloin tavoitteiden avulla pyritään osoittamaan tulosten saavuttaminen ja ongelman poistaminen (Kananen 2014, 158.) Ohioistamisen ongelmaa ei voitane kokonaan poistaa kohdeyrityksessä vain yhden tutkimuksen toimesta, sen sijaan tässä tutkimuksessa ohioistamisen ongelman vähentämiseen pyrittiin löytämään keinoja. Toisaalta, ongelma on nimenomaan se, että ostoja valuu liikaa ohi sopimustoimittajien, jolloin ongelma voidaan katsoa poistetuksi, mikäli tämä käyttäytyminen vähenee.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on toimintatutkimuksen mukaisesti ensisijaisesti kehittää hankinnan compliancea, eli ostojen kohdistumista sopimustoimittajille, kohdeyrityksessä. Jotta voidaan saada aikaan haluttu muutos, tulee ensin selvittää syitä sille mistä ohioistaminen voi johtua. Syitä lähdin hahmottelemaan triangulaatiota käyttäen sekä teoriasta ja aiemmasta tutkimuksesta, että kohdeyrityksen henkilöstön näkemyksistä. Teoriasta ja aiemmasta tutkimuksesta oli tarkoitus löytää myös keinoja, joilla hankinnan compliancea voidaan kehittää keskitetyn hankinnan toimesta sekä luoda tarvittavat tukiprosessit ja toimintamallit ja toteuttaa käytännössä toimenpiteet, joilla compliancea saadaan kehitettyä kohdeyrityksessä. Tämän kehittämistehtävän tavoitteita ovat:

1. Selvittää syitä sille mistä niin kutsuttu ohioistaminen johtuu
2. Selvittää miten keskitetyn hankinnan keinoin voidaan vähentää ohioistamista ja siten parantaa hankinnan compliancea
3. Toteuttaa muutos hankinnan compliancen kehittämiseksi kohdeyrityksessä

Muutoksen hyödyllisyyttä voidaan perustella esimerkiksi keskitetyn hankinnan ja ostovoilymien keskittämisen tuomilla rahallisilla hyödyillä. Toisaalta myös riskienhallinta on tärkeä näkökulma toteutettavalle muutokselle, yrityksen strategiana on avainasiakkuuksiin keskittyminen ja nämä asiakkuudet vaativat yhä enemmän läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta hankintaketjuiltaan.

2.4 Mittarit

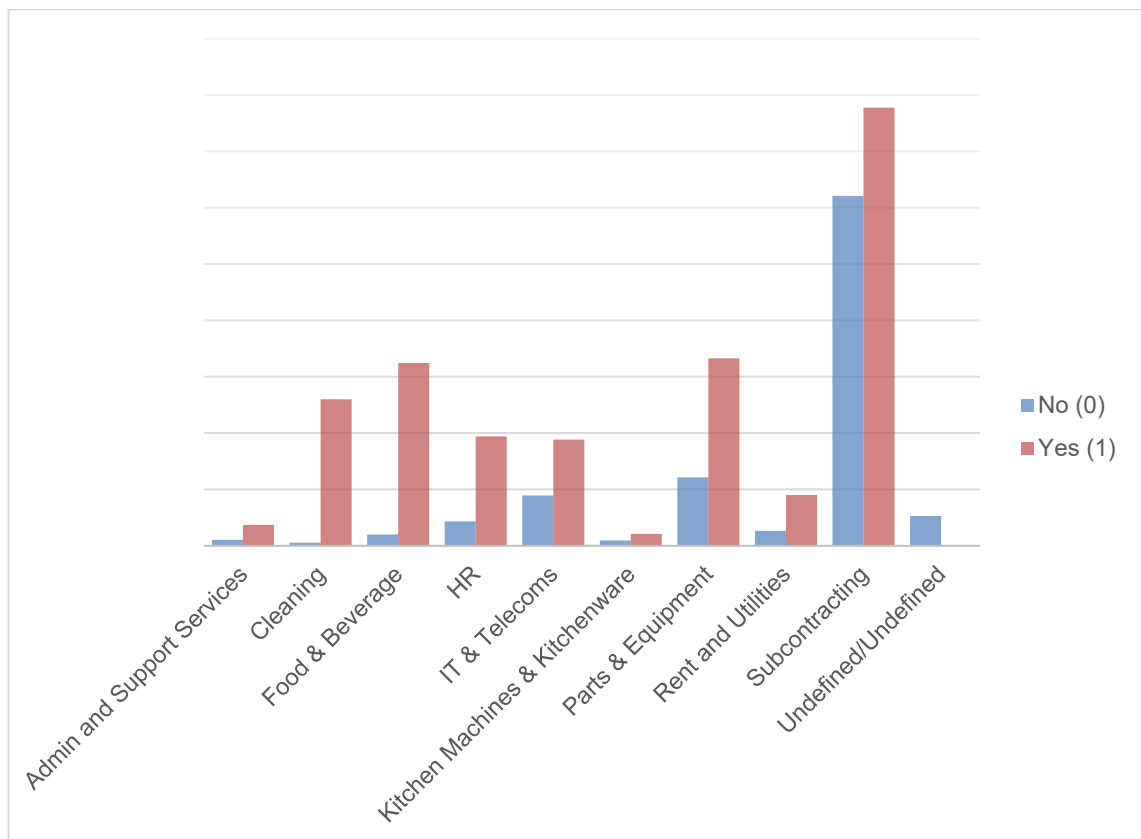
Jotta muutoksen todentaminen olisi mahdollista, asetetaan muutokselle tavoitteet, jotka valitaan niin että ne ovat mitattavia. Muutoksen arviointi edellyttää aina tutkimusasetelmaa, jossa muutosta edeltävä tilanne ja sen jälkeinen tilanne arvioidaan, muutos saadaan mittaustulosten erotuksena. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, että muutos on täysin tai osittain seurausta tehdyistä toimenpiteistä koska ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa mittaustuloksiin. Käytettäessä mittareita ne tulee aina myös määritellä (Kananen 2014, 58-62, 158.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana on ostojen ohjautuminen ei-sopimustoimittajille, kohdeyrityksessä on jo olemassa mittari, jolla asiaa mitataan. Yksi kohdeyrityksen hankinnan globaaleista KPI:istä on "Spend under contract". Spend under contract tarkoittaa niiden ostojen osuutta yrityksen kaikista ostoista, jotka kohdistuvat toimittajille, joiden kanssa yrityksellä on voimassa oleva sopimus. Tieto siitä, onko yrityksellä sopimus jonkun toimittajan kanssa, saadaan yrityksen toimittajasopimusten arkistointiin käytettävästä järjestelmästä. Tieto ostoista saadaan yrityksen ostolaskujen käsittelyjärjestelmästä. Käytännössä, jotta ostot näkyisivät sopimuksenalaisina, tulee sopimuksen olla voimassa oleva oston kirjautumisajankohtana ja oston luokittelun tulee kohdistua johonkin niistä hankintakategorioista, jotka sopimusarkistossa on merkitty sopimuksen tietoihin sallituiksi kategorioiksi. Tunnusluku on seurattavissa hankinnan raportointijärjestelmän kautta, ostodata päivittyä raportointijärjestelmään kuukausittain.

Tässä tutkimuksessa käytetään ennen- ja jälkeen mittausta (Kananen 2014, 61.) mutta tutkimusta varten mittareita voisi kuitenkin olla hyvä tarkentaa. Mikä on realistinen tavoite kyseiselle KPI:lle? Mikä on sen nykyinen vaihteluväli, mihin osuuteen voidaan vaikuttaa? Vaihteleeko tunnusluku esimerkiksi hankintakategorioittain? Kohdistetaanko toimenpiteet vain tiettyihin hankintakategorioihin?

Kohdeyrityksellä on konsernin antama tavoite tunnusluvulle, ISS Group on asettanut spend under contract:lle tavoitteeksi 75 prosenttia, joten sen saavuttaminen on tietenkin kohdeyrityksen tavoite. Kun otetaan huomioon tutkimuksen tuomat aikarajoitteet, pyritään tässä tutkimuksessa löytämään ensisijaisesti keinot, joilla on todistetusti vaikutusta tunnuslukuun ja luomaan toimintatavat, joita systemaattisesti hyödyntämällä pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet hieman pidemmällä aikajänteellä. Spend under contractin aritmeettinen keskiarvo viimeiseltä 12 kk:lta on 67,3 prosenttia ja sen vaihteluväli

4,7. Mikäli toimenpiteillä saavutetaan yli 5 prosentin muutos, se ei todennäköisesti johdu tavanomaisesta vaihtelusta.



Kuvio 3. Hankinnan compliance hankintakategorioittain (viimeiset 12 kuukautta, 05/2019).

Kuviossa 3 on kuvattuna hankinnan compliance eri hankintakategorioittain ja siitä voidaan huomata, että kategorioiden välillä on merkittäviä eroja. Huomionarvoista on myös se, että kaikissa kategorioissa sopimukset eivät välttämättä ole tarpeenmukaisia. Kuva antaa suuntaa siitä mihin toimenpiteet kannattaa mahdollisesti kohdistaa, mutta ennen sitä on selvitettävä, onko syissä, jotka johtavat heikompaan hankinnan complianceen eroja hankintakategorioittain tai liiketoimintayksiköittäin. Hankinnan raportointijärjestelmän kategorisointia voi myös olla tarpeen tarkastella kriittisesti, antaako se varmasti oikean kuvan, onko ostot luokiteltu oikeisiin kategorioihin ja onko luokittelematon (undefined) osuus merkityksellinen.

2.5 Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävää olen rajannut tutkimuksen edetessä. Lähtötilanteessa hahmottelin hankinnan työntekijöiden haastattelujen avulla haasteita yrityksen hankintatoimeen liittyen, tässä vaiheessa tarkempaa aihetta ei ollut vielä valittu. Haastattelujen pohjalta valitsin esimieheni kanssa aiheeksi hankinnan compliancen kehittämisen. Haastattelujen pohjalta toteutin kysely yrityksen henkilöstölle, tässä yhteydessä selvitettiin tietoisesti muitakin kuin ainoastaan complianceen liittyviä aiheita. Tuloksia analysoitiin ja niiden pohjalta suunniteltiin toteutettavat toimenpiteet. Osa aineistoissa nousseista asioista korjattiin tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Kehittämistehtävä rajautuu kohdeyritykseen ja sen hankintatoimeen, ja kehittämistehtävässä ongelmaa tarkastellaan nimenomaan kohdeyrityksen sisäisten prosessien ja toimintatapojen näkökulmasta, yrityksen toimittajat ovat tämän tarkastelun ulkopuolella. Haasteet ovat hankintatoimessa tyypillisiä haasteita, mutta ratkaisut suunnitellaan nimenomaan kohdeyritykseen sopiviksi.

Tutkimuksen viitekehyksen ytimessä on hankintatoimi ja organisaatiokäyttäytymisen teoria, erityisesti johtamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Myös tiedonhallinta ja prosessien kehittäminen nivoutuvat tutkimukseen mutta niistä päädyttiin tässä tutkimuksessa käsittelemään vain prosessien kehittämistä, sillä mielestäni kolme eri teorianäkökulmaa oli riittävästi asian ymmärtämiseen, ja muutoksen aikaan saamiseksi.

Metodologian ja käytettävien menetelmien osalta työssä esitellään vain olennaiset ja tässä kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät.

2.6 Kehittämistehtävän arvioidut riskit

Kehittämistehtävän riskit liittyvät toisaalta tutkijan rooliin aktiivisena toimijana, tehtävän toteuttamisen osalta on oleellista, että tutkijalla on aikaa ja mahdollisuuksia viedä tehtävää eteenpäin aiotussa aikataulussa. Toisaalta riskit liittyvät myös muutoksen toteuttamiseen, saadaanko haluttu muutos aikaan tavoitellussa aikataulussa.

Projektin riskienarvioinnissa on käytännössä kolme vaihetta; riskien tunnistaminen, riskien vaikuttavuuden arviointi suhteessa riskin mahdollisiin seurauksiin ja todennäköisyyteen sekä toimenpiteiden suunnittelu riskien varalta. Toimenpiteitä riskeille voivat olla välttäminen, lieventäminen, siirtäminen ja hyväksyminen (Cadle ym. 2018, 181-182.)

Taulukossa 2 olen arvioinut kehittämistehtävän suurimmat riskit niiden todennäköisyyden ja vakavuuden näkökulmasta asteikolla 1-5 jossa 1 tarkoittaa että riski ei ole juurikaan todennäköinen eikä sen toteutumisesta aiheudu merkittävää haittaa ja 5 tarkoittaa että riski on erittäin todennäköinen ja sen vaikutus kehittämistehtävän toteutumiselle on merkittävä.

Taulukko 2. Kehittämistehtävän riskien arviointi.

Riski	Syy	Seuraus	Todennäköisyys (1-5)	Vakavuus (1-5)	Toimenpiteet
Aikataulu viivästyy	Tutkijan muut työtävät ja ajanhallinta	Muuttunut aikataulu	4	2	Hyväksytään riski, aikataulussa voidaan joustaa
Toimenpiteitä ei ennätetä tehdä	Tutkijan muut työtävät	Tutkimusta ei saada suoritettua	1	5	Välttäminen, toimenpiteiden toteutus priorisoidaan
Toimenpiteet eivät vaikuta	Toimenpiteet eivät oikeita, eivät oikealle kohderyhmälle, muutostvostarinta	Tutkimusongelmaa ei saada ratkaistua	3	4	Lievennys, huolellisella suunnittelulla ja perehtymisellä pyritään toteuttamaan vaan toimenpiteitä, joilla on merkitystä

Kertomalla todennäköisyys riskin vakavuudella saadaan riskikerroin, jonka perusteella voidaan arvioida erilaisia riskejä. Suurin riski kehittämistehtävälle on se, että toimenpiteet eivät vaikuta (riskiluku 12), toisaalta tutkimuksen tarkoituksena itsessään on löytää ne keinot, joilla voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi riski, että toimenpiteitä ei ennätettäisi toteuttaa ollenkaan, on tutkimuksen kannalta äärimmäisen vakava, mutta sen todennäköisyys on niin pieni, että riski ei saa korkeaa riskilukua.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän tutkimusmenetelmä sekä käytetyn aineiston tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät.

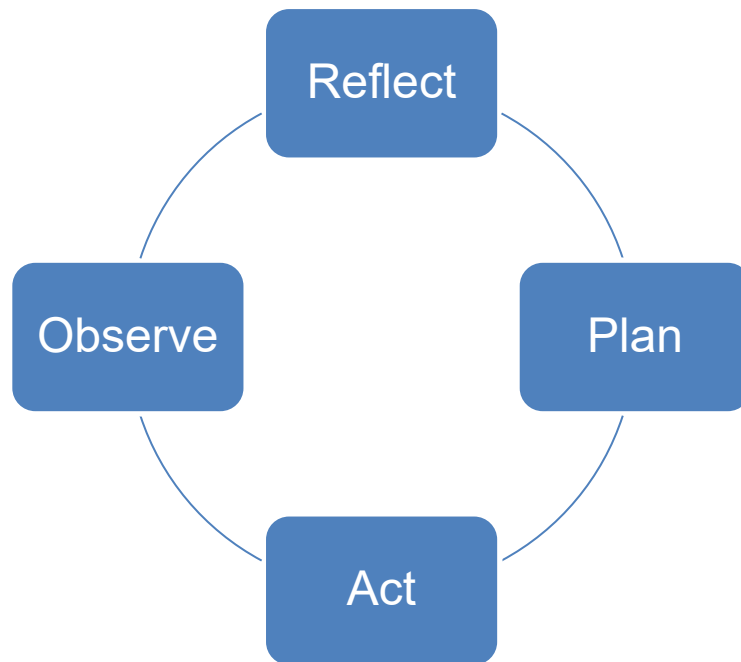
3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus kuvaa hyvin modernia tutkimusta; maailmaa analysoidaan mutta samaan aikaan sitä pyritään muuttamaan. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii tutkimusprosessissa muutosagenttina. Toimintatutkimuksessa on monia osittain päällekkäisiä metodologioita, joissa on omat prioriteettinsa, niille kaikille on kuitenkin yhteistä tutkimuksen kohteiden osallisuus tutkimukseen, muutoksen aikaansaannin tavoittelu sekä tiedon muodostuminen suoraan tutkimuksen kohteiden kokemuksista. Toimintatutkimuksen kohteina on tyypillisesti prosessien kehittäminen, organisaation oppiminen tai muutoksen johtaminen. Etuna toimintatutkimuksissa on se, että tutkijoilla on tietoa organisaatiosta, sen organisaatiokulttuurista ja verkostoista ja he pystyvät havainnoimaan ihmisiä ilman että nämä tietävät olevansa tutkimuksen kohteena, toisaalta tutkijan voi olla haastava luoda sopivaa etäisyyttä tai toisinaan ylittää organisaatorajoja (Gray 2018, 320-321.)

Toimintatutkimuksessa pyritään tutkimuksen keinoin ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, se on jatkuvaa toiminnan parantamista. Toimintatutkimukselle ominainen elementti on yhteistyö, tutkimuksen kohteena olevat ihmiset osallistuvat itse ongelman ratkaisun löytämiseen. Toimintatutkimus kohdistuu aina vain yksittäiseen tapaukseen ja tulokset pitävät paikkansa vain tämän tapauksen suhteen. Sen sijaan toimintatutkimuksessa pyritään aina saamaan aikaan muutos, muutos edellyttää muutettavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien syiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja arviointi. Sykliä seuraa aina uusi sykli, joka lähtee siitä mihin edellinen jäi (Kananen 2014, 9-12.)

3.1.1 Toimintatutkimuksen prosessi

Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, jonka vaiheet; suunnittelu, toiminta, havainnointi ja arviointi, toistuvat ja voivat tapahtua toistensa kanssa samanaikaisesti päällekkäin



Kuvio 4. Conceptual framework for action research (Willis, W. & Edwards, L. 2014, 59).

Toimintatutkimusta kuvataan usein kehänä (kuvio 4) kunnollisessa toimintatutkimusprojektissa syklit voivat toistua useita kertoja.

Pohdinta

Toimintatutkimus alkaa useimmiten keskusteluista kollegojen ja yhteistyökumppanien kanssa, keskusteluista, joissa pohditaan mitä ongelmat joihin toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan ovat, ja mikä on tutkimuksen tavoitteena. Tämä kaikki on vain väliaikaista ja voi vaihtua projektin edetessä mutta toimii lähtökohtana projektin seuraaville vaiheille. Jotkut toimintatutkimuksen muodot korostavat tutkijan roolia mutta useimmat korostavat yhteistyön tärkeyttä; yksittäisen henkilön toteuttaman parannusprojektin kohderyhmänä voi olla laaja joukko henkilöitä. (Willis, W. & Edwards 2014, 59.)

Suunnittelu

Kun toimintatutkimuksella on vähintään alustava suunnitelma tai ymmärrys projektin tavoitteista, tutkitaan seuraavassa vaiheessa tapoja, joilla saadaan selville ongelman syyt, jotka ovat syyt tehdä tutkimus. Tämä vaihe voi sisältää erilaisia tiedonkeruun muotoja, joiden pohjalta projektiryhmä voi keskustella erilaisista vaihtoehdoista ja luoda suunni-

telman ongelman ratkaisemiseksi. Tämä suunnitelma ei todennäköisesti ole yksinkertainen, eikä sellaisenaan mallinnettava toimivaksi muissa organisaatioissa. Suunnitelma voi reflektoida muualla toteutettuja hyviä käytäntöjä mutta poikkeaa niistä monin tavoin - tämä kertoo siitä, että jokainen tilanne todellisessa ympäristössä eroaa toisistaan (Willis, W. & Edwards 2014, 59.)

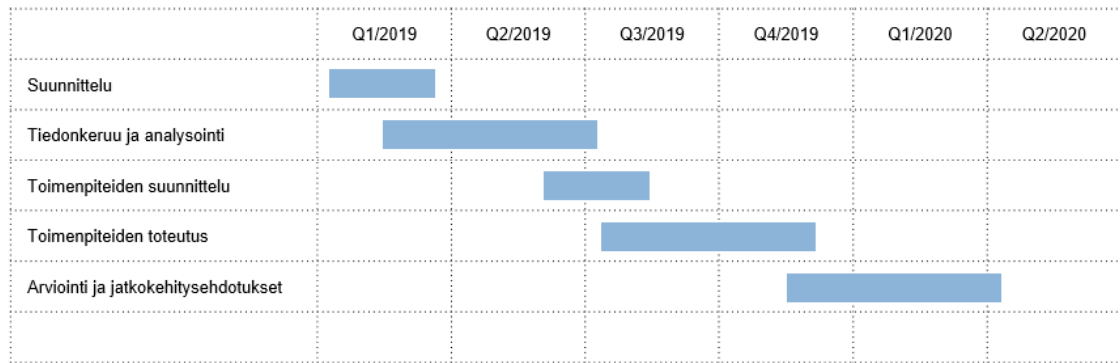
Toiminta

Kolmas vaihe on toiminta, suunnitelma toteutetaan käytännössä siihen varatuin resurssein ja tuella jotta suunnitelma saadaan käytäntöön ja voidaan arvioida sen toteutumista (Willis, W. & Edwards 2014, 59.)

Arviointi

Toteutunut muutos arvioidaan huolellisesti. Kerättyä tietoa, joka voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista, hyödynnetään arvioidessa, saatiinko muutos toteutettua onnistuneesti. Usein toimintatutkimuksessa arviointi on epämuodollista, laadullista ja perustuu reflektointiin tai keskusteluihin osallistujien kesken. Todennäköisin tulos toimintatutkimuksessa yhden syklin jälkeen johtaa uuden tehokkaamman suunnitelman tekemiseen. Toimintatutkimus loppuu hyvin harvoin yhteen sykliin. Sellainen muutos, joka on tavoittelemisen arvoinen, on harvoin saatavissa yhdellä yrityksellä, se vaatii muokkauksia, kehittämistä ja parannuksia. Useita syklejä tarvitaan ennen kuin saadaan oikeasti aikaan merkittäviä muutoksia (Willis, W. & Edwards 2014, 59-60.)

Toimintatutkimuksen kuvauksessa (kuvio 4) ei ole kuvattu nuolia koska syklit eivät aina etene lineaarisessa järjestyksessä myötöpäivään. Toimintatutkimus on muodoltaan joustava, joskus voi olla tarpeen liikkua taaksepäin. Todellisuudessa, tutkimusryhmä toimii todennäköisimmin useassa vaiheessa samanaikaisesti (Willis, W. & Edwards 2014, 59-60.)



Kuvio 5. Kehittämistehtävän aikataulu.

Kuviossa 5 on esitetty tämän kehitystehtävän aikataulu, josta näkee, että osa vaiheista toteutuu osittain päällekkäin. Aikataulussa näkyvät toimintatutkimuksen syklit; tutkimus alkaa nykytilan kartoituksesta, jota tässä aikataulussa on kutsuttu suunnitteluksi. Sen jälkeen ongelmatilanne analysoidaan, tehdään parannusehdotuksia, kokeillaan ehdotuksia käytännössä ja lopuksi arvioidaan toimenpiteiden toteutus (Kananen 2014, 50).

3.2 Tiedonkeruu- ja analysointi menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät

3.2.1 Tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksessa joudutaan tekemään useita valintoja valitun tutkimusotteen sisällä, käytetyt tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät tulee raportoida ja valinnat perustella (Kananen 2014, 158). Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät eivät eroa muun laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä, toimintatutkimuksessa niitä voidaan käyttää lisättyinä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmillä. Toimintatutkimus muistuttaa triangulaatiota, jossa yhdistyvät aineisto- ja menetelmätriangulaatio (Kananen 2014, 77.) Grey (2018, 330) suosittelee toimintatutkimuksen tekijää pitämään päiväkirjaa tutkimuksen ajalta, jotta tapahtumista saadaan faktoihin perustuva kuvaus (Grey 2018, 330). Muita menetelmiä toimintatutkimuksessa voivat olla esimerkiksi havainnot, haastattelut ja kyselyt. Kyselyitä suositellaan käytettäväksi toimintatutkimuksessa vain, jos pyritään keräämään tietoa, joka ei ole muuten saatavilla tai arvioimaan tutkimuksen vaikuttavuutta (Grey 2018, 331.) Toimintatutkimuksen, ja samalla laadullisen tutkimuksen, tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, kyselyt ja kirjalliset lähteet

(Kananen 2014, 78). Kirjallisten lähteiden käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kirjallisilla lähteillä tarkoitetaan tutkimusprosessin aikana havainnoinnin, haastattelujen tai tutkimuspäiväkirjan avulla kerättyjä aineistoja tai jo ennalta olemassa olevia kirjallisia dokumentteja (Kananen 2014, 97,99.)

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin useita toimintatutkimuksen tiedonkeruunmenetelmiä; havainnointia, haastatteluja ja kyselyjä. Tämän lisäksi käytettiin numeraalisia tietolähteitä yrityksen järjestelmistä, sekä esiyymmärryksen ja tietopohjan muodostamiseen teoriapohjaa hankintatoimeen ja organisaatiokäyttäytymiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä aiemmasta tutkimustiedosta. Käytettyjä hakusanoja olivat esimerkiksi: procurement centralization, maverick buying, contract compliance, framework agreements, organizational behavior, change management, information asymmetry, goal incongruence, deviant work behavior, governance mechanisms. Tutkimuksen edetessä tietoa hyödynnettiin siten että organisaatiokäyttäytymisen keinoin pyrittiin saavuttamaan hankinnalle asetetut tavoitteet. Tiedon hakuun käytettiin Metropolian kirjaston kautta saatavilla olevia tietokantoja. Menetelmien tukena käytettiin menetelmäkirjallisuutta toimintatutkimuksesta sekä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmistä.

Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksessa ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Havainnointi voidaan luokitella esimerkiksi suoraan ja epäsuoraan havainnointiin sen mukaan ovatko havainnoitavat tietoisia havainnoinnista tai strukturoituun ja strukturoimattomaan sen mukaan tietääkö havainnoitsija etukäteen mitä havainnoi vai kirjaako hän vain ylös mahdollisimman paljon asioita. (Kananen 2014, 79-80.) Tässä tutkimuksessa käytin havainnointia kaikissa vaikeissa; oma epäsuora ja strukturoimaton työn ohessa tapahtunut havainnointini oli pohjana haastatteluille, jotka toteutin alkukartoituksena. Muutoksen läpivientiä seurasin myös havainnoiden, käytännössä toteutin havainnoinnin pitämällä tutkimuspäiväkirjaa sekä sen yhteydessä seuraamalla tiettyjä tehtyihin toimenpiteisiin liittyviä asioita esimerkiksi tukkimiehen kirjanpitoa pitämällä. Havainnointimenetelmänä käytössä oli epäsuora havainnointi koska käytännössä seurasin muutoksen tuloksena järjestelmässä tapahtuneita asioita eli en suoraan käyttäjiä, jotka asioita toteuttivat. Havainnointi oli strukturoitua koska tiesin mitä pyrin havainnoimaan; esimerkiksi pidetyn webinaarin jälkeen pysyisin havainnoimaan tapauksia, joissa webinaariin osallistunut henkilö toimi uuden ohjeituksen mukaisesti.

Haastatteluja voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkukartoituksessa eli selvittäessä ja täsmennettäessä tutkimusongelmaa. Muutoksen toteuttamisen jälkeen haastatteluun voidaan selvittää muutoksen vaikutuksia (Kananen 2014, 87.) Tässä tutkimuksessa käytin haastatteluja selvittäessäni mahdollista tutkimusongelmaa sekä vaikutusten arvioinnissa.

Jotta pystyin paremmin selvittämään tutkimusongelman ilmenemistä ja siihen johtavia syitä juuri kohdeyrityksessä, koin että oli tarpeen kerätä tietoa kohdeyrityksen henkilöiltä. Tässä käytin apuna kyselytutkimusta sillä vastaajajoukko oli niin laaja, että esimerkiksi haastatteleamalla pienempää otosta olisi näkökulma jäänyt suppeaksi. Kysely on toimintatutkimukseen sopiva menetelmä silloin kun on tarpeen hankkia perustietoja, jotka eivät ole muutoin saatavilla esimerkiksi alkukartoituksessa tai vaikutusten arvioinnissa (Kananen 2014, 103). Kyselyn tuloksista oli alun perin tarkoitus tehdä tilastollista analyysia siten että selvittäisin korreloivatko tietyt syyt esimerkiksi tietyn liiketoimintayksikön tai hankintakategorian kanssa. Suunnitellut toimenpiteet olisi voitu tämän analyysin perusteella kohdentaa paremmin. Käytännössä toimenpiteiksi valikoitui kuitenkin toimenpiteet, jotka koskivat koko yrityksen henkilöstöä ja kaikkien hankintakategorioiden hankintaa. Kyselylomakkeessa käytin myös avoimia kenttiä, jotta sain kerättyä enemmän tietoa ja mukaan myös ne vastausvaihtoehdot, joita en ollut osannut ennakoita. Tulosten varmistamiseksi käytin kyselyä ja haastattelua vielä uudelleen.

3.2.2 Analyysimenetelmät

Tutkimusaineistojen ollessa laajoja ja niiden käsittelyn sellaisenaan hankalaa tarvitaan niiden työstäminen sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa analysoinnin. Yksi aineiston pelkistämisen keinoista on koodaus eli tekstin luokittelu. Aineiston luokitteluperusteet voidaan johtaa ilmiötä selittävistä teorioista, aineistosta tai molemmista. Aineistosta etsitään ensi sijassa ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymykseen. Ratkaisu voi ilmetä monessa muodossa; aineistosta etsitään esimerkiksi tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, samanlaisuutta tai erilaisuutta tai selitystä ilmiölle. Koodaus toimii ikään kuin kehikkona, joka lasketaan aineiston päälle, jotta sen sisään nähdään paremmin (Kananen 2014, 107-109.)

Päädyin luokittelemaan kyselyn aineiston kahteen kertaan, ensin luokittelin sen induktiivisesti, eli katsoin, millainen luokittelu aineistosta nousee. Muodostunutta luokittelua saattoi ohjata oma ajatusmallini kohdeyrityksen hankintakategorialähtöisestä ajattelusta

sekä vahva suunta toimenpiteiden toteuttamiseen. Tämän vuoksi näin tutkimuksen edetessä tarpeelliseksi luokitella aineiston erityisesti tämän tutkimuksen tutkimusongelman osalta vielä deduktiivisesti, eli peilata aineistoa teoriaan ja katsoa löytyykö teoriasta selitystä tutkittavalle ilmiölle. Laadullisen aineiston luokittelua voidaan käyttää pohjana määrällisessä tarkastelussa laskemalla luokkien määrät, luokittelun ollessa yleisellä tasolla ja luokkien määrän ollessa vähäinen, voidaan saada luotettavia mutta yleisluontoisia tuloksia (Kananen 2014, 111). Käytännössä linkitin kyselyn ohioistamisen syyt teorian selityksiin ja laskin näille frekvenssit.

Luokittelussa käytetään koodeja, joiden tarkoituksena on muodostaa ”nimike” segmentille tekstiä. Luokittelu perustuu yleensä aiheisiin, tai kuvaukseen tai se on analyttistä – mistä sisältö kertoo (Gray 2018, 673.) Käytännössä toteutin luokittelun niin että lisäsin Exceliin luokan kunkin vastauksen riville sarakkeeseen hankintakategoria (tai yleinen). Koska usea vapaa vastaus liittyi hankintajärjestelmän käytettävyyteen, joka on hankintakategoriasta riippumaton aihe, lisäsin hankintajärjestelmän vielä omaksi koodikseen. Toinen luokittelutaso syntyi siitä ajatuksesta, mitä kommenttien eteen voidaan tehdä. Tästä näkökulmasta luokittelin vastaukset sen mukaan, oliko asia ratkaistavissa ohjeistuksella tai pienellä muutoksella, tai vaatikko se enemmän selvittelyä. Käytin luokitteluvaiheessa useampia eri koodeja, jotka luokittelun jälkeen yhdistin muutamaksi. Luokitteluvaiheessa havainnoin myös aineistosta esiin nousevia ongelmia. Näiden pohjalta valitsin muutaman yleisimmän aihealueen hankinnan tiimin työpajaan, jossa oli tarkoituksena analysoida vastauksia ja ideoida tulosten perusteella toteutettavia toimenpiteitä.

Tutkimuksen edetessä käytin erilaisia työkaluja, kuten syiden hahmottelussa kalanruotomallia ja riskianalyysiä ja toimenpiteiden ideoinnissa fasilitointityökaluja.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta, eli sitä että saadut tulokset ovat oikeita, ja niihin voidaan luottaa. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä, eli sitä että toistettaessa tutkimus saadaan sama tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita; käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mitataan oikeita asioita. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmällä, jossa tutkittavat

lukevat tutkimustulokset ja mikäli he ovat samaa mieltä tutkijan kanssa, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Mikäli toimintatutkimuksen lähtötilanne on kuvattu tarpeeksi tarkasti, voidaan tutkimusta mahdollisesti arvioida sen mukaan, kuinka hyvin tutkimus olisi siirrettävissä vastaavaan lähtötilanteeseen (Kananen 2014, 125-135.)

Triangulaation käyttö lisää luotettavuutta, siinä käytetään useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää, joilla pyritään saamaan vahvistusta tutkimustuloksille. Luotettava tutkimus edellyttää myös objektiivisuutta, tutkija ei saa sotkea omia mielipiteitään tutkimustuloksiin. Valinnat, joita tutkija tekee tutkimuksen edetessä pienentävät objektiivisuutta, tästä syystä valinnat esimerkiksi tiedonkeruu- ja analyysimenetelmästä tulee olla perusteltuja. Merkittävä luotettavuutta lisäävä tekijä on toteennäyttäminen, tutkimuksessa pitäisi pystyä osoittamaan miten tulkinta on tehty ja miten tulkinta nousee aineistosta. Oikeiden ja perusteltujen menetelmien käyttö tukee tieteellisyyttä ja sen perustana on aina riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 136, 135-137.)

Tässä kehitystehtävässä pyrin saavuttamaan tutkimuksen luotettavuuden käyttämällä triangulaatiota, eli useita tiedonkeruumenetelmiä, sekä käyttämällä oikeita ja perusteltuja menetelmiä. Validiteetin puolestaan pyrin osoittamaan dokumentoimalla ja kuvaamalla tarkasti tiedonkeruun, menetelmät ja tulokset, sekä arvioimaan olisiko tutkimus niiden avulla siirrettävissä vastaavaan lähtötilanteeseen. Haastattelin myös lopuksi toimeksiantajaa toteutetun kehittämistehtävän vaikuttavuudesta.

4 Kehittämisen tietoperusta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista tietoperustaa. Aluksi kuvataan hankintatoimen merkitystä yritykselle sekä hankintastrategioiden ja organisoitumisen kautta keskitettyä hankintatoimea ja sen tavoitteita. Compliance-haasteet ovat tyypillinen keskitetyn tai keskitetysti ohjatun hankinnan ongelma. Luvun toisessa osassa käsitellään organisaatiokäyttäytymistä erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta, jotta ymmärrämme, kuinka pystyisimme muuttamaan kohdeyrityksen henkilöiden toimintaa hankintaan liittyvien toimintatapojen osalta. Luvun kolmannessa ja viimeisessä osassa perehdytään prosessien hallintaan.

4.1 Hankintatoimi

4.1.1 Hankintatoimen määritelmä ja menestystekijät

Gloaalissa liiketoimintaympäristössä kilpailun ollessa kovaa yritykset joutuvat yhä uudelleen miettimään mistä niiden liiketoiminnan lisäarvo syntyy, miten lisäarvo käännetään taloudelliseksi tulokseksi ja millaisia strategisia yhteistyösuhteita tuloksen toteuttaminen edellyttää. Toimittaessa verkostoissa tavoitteena ei ole vain yhden yrityksen kilpailukyvyen varmistaminen, vaan kyse on verkoston kilpailukyvyistä, tällöin organisaatioiden väliset yhteistyösuhteet ovat keskeisiä (Nieminen 2016, 16.) Tehokkaalla ja rakentavalla toimittajayhteistyöllä pystytään vaikuttamaan yrityksen lyhyen aikavälin taloudellisiin tuloksiin tehokkaasti sekä pitkällä aikavälillä voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan sillä yritykset käyttävät lähes puolet liikevaihdostaan tuotteiden ja palveluiden hankintaan (van Weele 2014, 3).

Hankintatoimi voidaan määritellä seuraavasti:

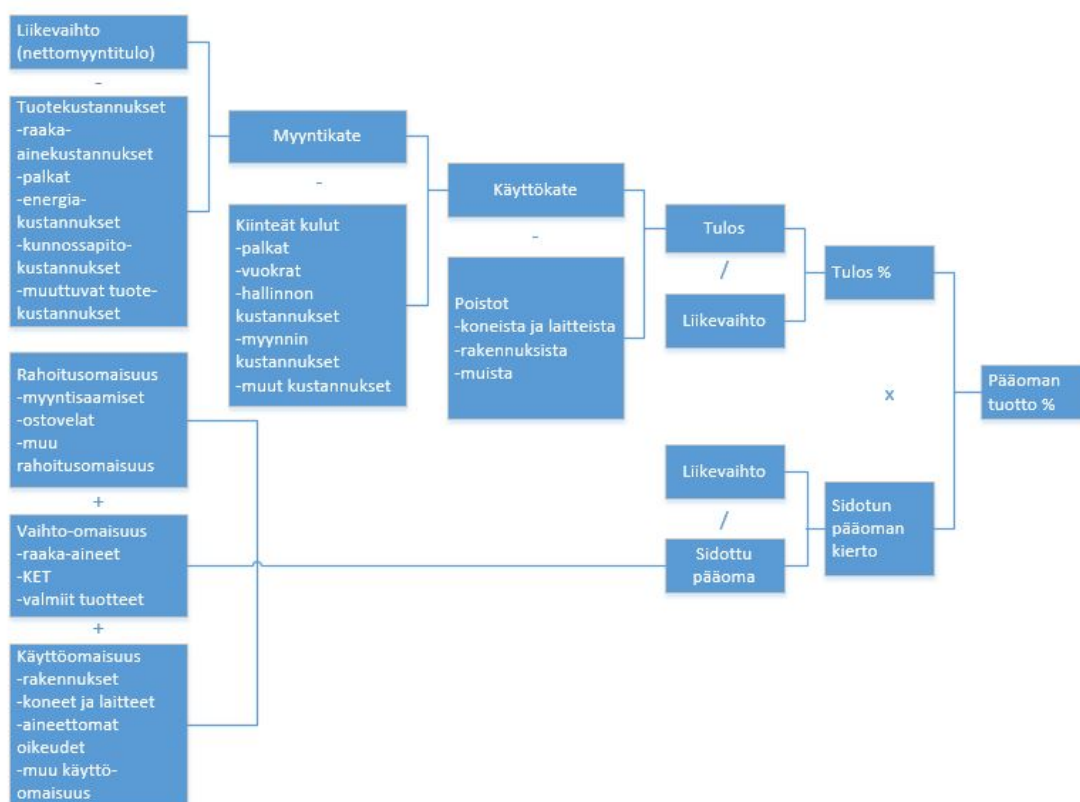
"Yrityksen ulkoisten resurssien hallinta tavalla, jolla voidaan varmistaa yrityksen ydin- ja tukitoiminnoiden tuottamisessa, ylläpidossa ja hallinnassa tarvittavien tuotteiden, palveluiden, kyvykkyyksien ja tiedon hankinta yritykselle suotuisimmin ehdoin." (van Weele 2014, 8.)

"Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksivoivalla tavalla." (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 53.)

Voittaakseen markkinoilla kaupat yrityksen tulee tuntea asiakkaan tarpeet ja tarjota niihin tarkoituksen mukaisia ratkaisuja, pelkkä hyvä myynti ei kuitenkaan takaa menestystä vaan yrityksen tulee tuottaa myytävät tuotteet ja palvelut suorituskykyisesti, tätä varten tarvitaan tarkoituksenmukaiset ja kustannustehokkaat resurssit ja prosessit. Hyvään hankintaan liittyvät myös päätökset siitä mitä tehdään itse ja mitä ostetaan ulkoa, kyetäänkö keskittymään yrityksen ydinosaamiseen? Toimittajayhteistyöllä on myös tärkeä

merkitys uusien tuotteiden kehittämisessä ja innovaatioiden hyödyntämisessä, niitä tarvitaan, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. Toimittajan suorituskyvyn varmistaminen on yhtä tärkeää kuin yrityksen oman suorituskyvyn varmistaminen (Nieminen 2014, 17-18.)

DuPont-mallin (kuvio 6) avulla voidaan kuvata sitä, kuinka hankinnan tulosparannuksilla voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Malli osoittaa myös kuinka esimerkiksi puutteellinen hankintapolitiikka tai epäonnistunut toimittaja- ja hintahallinta voivat vaikuttaa heikentävästi yrityksen kannattavuuteen. Hankinta vaikuttaa kannattavuuteen kaikkien DuPont-mallin tekijöiden osalta. (Iloranta & Pajunen Muhonen 2018, 31.)



Kuvio 6. DuPont-malli ja hankintaosaamisen vaikutukset yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 31).

DuPont-mallin avulla voidaan kuvata hankinnan vaikutusta yrityksen nettovarallisuuteen kolmella tavalla:

- Suorien materiaalikustannuksien vähentäminen parantaa myyntikatetta. Materiaalikustannuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi toimittajien määrän vähentämällä, tuotteiden standardoinnilla, kilpailutuksilla tai korvaavilla materiaaleilla
- Yrityksen käyttöpääoman pienentäminen vaikuttaa positiivisesti liikevaihtoon. Käyttöpääomaa voidaan pienentää esimerkiksi pidemmällä maksuehdolla, varastojen vähentämisellä ja kiertoajan lyhentämisellä.
- Yrityksen tuloksetekokyvyn parantamiseen voidaan vaikuttaa haastamalla toimittajat tuottamaan uusia tuoteinnovaatioita ja kehittämään prosessejaan. Näiden kautta voidaan pystyä lisäämään loppuasiakkaalle tuotettua arvoa.

(van Weele 2014, 12-13.)

4.1.2 Hankintatoimen tehtävät ja keskitetty hankintatoimi

Hankintatoimen tehtävät ovat perinteisesti keskittyneet kulujen alentamiseen, viime vuosina mukaan on tullut myös muita näkökulmia ja voidaankin katsoa, että hankinnan tehtävänä on löytää paras mahdollinen tasapaino kulujen, riskien ja arvon suhteen. Kuviossa 7 on esitetty nykyaikaisen hankintatoimen tehtävät.

Lisäarvon tuottaminen	Hankintakustannusten vähentäminen	Riskien hallinta
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen tuloksen parantaminen uusien tuotteiden avulla • Asiakkaan arvolupauksen parantaminen • Tuotekehitys toimittajien kanssa yhteistyössä • Uudet tuotteet nopeammin markkinoille • Yhteistbrandäys ja markkinointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajamäärän vähentäminen • Tuotevalikoiman standardisointi • Globaali hankinta • Ulkoistaminen ja offshoring • Sähköiset huutokaupat • Sopimushallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhden vs. usean toimittajan malli • Suorituskyky-perusteinen toimittajien hallinta • Yritysvastuu • Kestävä hankinta • Toimittajien auditointi • Toimittajien laadunvarmistus • Toimittajien taloudellisen aseman seuranta • Immateriaalioikeuksien suojaaminen

Kuvio 7. Muuttuva hankintatoimi: tasapaino kustannusten, riskien ja lisäarvontuoton välillä. (van Weele 2014, 55).

Hankinnan tehtävänä on yrityksen liiketoiminnan edistäminen, eli kilpailukyvyyn ja suorituskyvyyn parantaminen. Tähän voidaan vaikuttaa varmistamalla materiaalien ja palveluiden oikea-aikainen ja häiriötön saatavuus, kustannuksien minimoinnilla ja valvonnalla, laadun- ja riskienhallinnalla, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja innovointiin osallistumisella sekä varastojen optimoinnilla (Nieminen 2016, 18-19.)

Hankinnan organisoinnin yksi keskeisistä kysymyksistä on, toimitaanko keskitetysti, vai hajautetusti. Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan sitä, että pääosa hankintaan liittyvistä päätöksistä on hankinnoista vastaavan henkilön tai yksikön vastuulla. Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu on liiketoimintayksiköillä (Nieminen 2016, 41.) Vielä 1990-luvulla yrityksissä oli perinteisesti keskitettyjä osto-osastoja, jotka hoitivat kaikki hankinnat. Parin viime vuosikymmenen trendinä on ollut purkaa keskitetyt osto-osastot ja hajauttaa hankinnat itsenäisiin ja kevyisiin tulosyksiköihin, tämä on mahdollistanut käyttäjien tarpeiden paremman huomioimisen mutta toisaalta luonut päällekkäisiä toimintoja, volyymien jakautumista sekä erilaisia ostoehtoja yrityksen sisällä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317.) Nykypäivänä yritysten hankintatoimi on yleensä keskitetyn ja hajautetun hankinnan välimaastosta esimerkiksi siten, että toimittajavalinnat tehdään keskitetysti, ja ostotilaukset sopimustoimittajille tehdään yksiköissä. Keskitetty päätöksenteko saattaa koskea vain tiettyjä hankintakategorioita tai esimerkiksi tietyn suuruusluokan ylittäviä hankintoja. Hankintaorganisaatio muuttuu yrityksen liiketoiminnan mukana, hankintojen keskittämistä lisäämisellä pyritään usein kustannussäästöihin ja toisaalta keskitetyn hankinnan tuomasta byrokratiasta saatetaan pyrkiä kohti joustavampaa ja ketterämpää päätöksentekoa hajauttamalla hankintoja (Nieminen 2016, 41-42.) Suurissa yrityksissä tehdyt hankintatoimen kehittämisprojektit ovat osoittaneet, että koordinoimalla hajallaan olevia hankintoja saavutetaan merkittäviä tehokkuusetuja. Koordinointi ei yleensä tarkoita käytännön asioiden hoitamista keskitetysti vaan uudenlaisia joustavia yhteistyömuotoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318.)

Keskitetyn hankinnan etuna on suuremmat volyymit, jolloin ostava organisaatio on houkuttelevampi asiakas ja sen neuvotteluvoima toimittajaa kohtaan kasvaa. Keskittämällä voidaan saavuttaa alhaisemmat hinnat tuotteille sekä saada aikaan kustannussäästöjä standardoimalla tuotevalikoima (Nieminen 2016, 42-43.) Pelkkä hankintojen keskittäminen kilpailuttamalla ei vielä riitä tuottamaan aiottuja säästöjä, vaan sopimuksen allekirjoituksen jälkeen alkaa implementointi ja jatkuva kehittäminen. Tämän vaiheen tärkeys saattaa jäädä yrityksissä vähälle huomiolle ja ohioistaminen on suurin syy sille miksi aiottuja säästöjä ei saada toteutumaan (Payne, Dorn & Podolak 2011, 13-14.) Haasteita

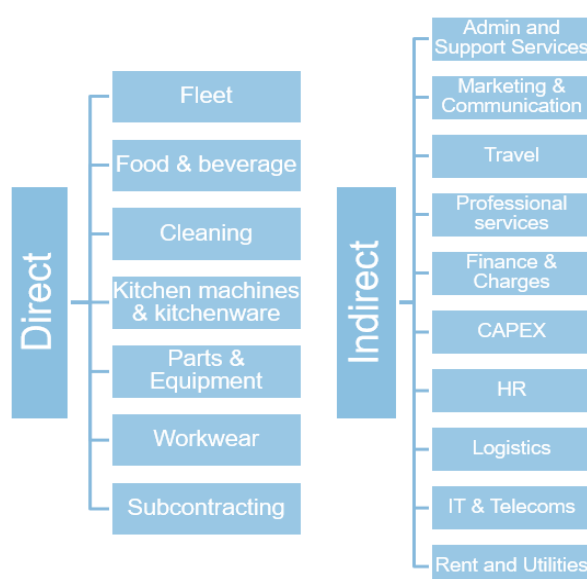
keskitetylle hankinnalla tuo yksiköiden päätöksenteon rajoittaminen, mikä usein johtaa vastarintaan, erityisesti siirryttäessä hajautetusta keskitettyyn hankintaan (Nieminen 2016, 42-43.) Liiketoimintayksiköissä hankintoja tekevät voivat olla vakuuttuneita siitä, että he saavat paremmat ehdot eri toimittajilta eivätkä sitoudu käyttämään keskitetysti neuvoteltuja puitesopimuksia vaan käyttävät edelleen haluamiaan toimittajia. Ostojen ohjaaminen sopimustoimittajille (contract compliance) on yleinen keskitetyn hankinnan haaste (van Weele 2014, 268.) Mikäli vuorovaikutus hankinnan ja kaikkien yksiköiden välillä ei ole riittävää, saattaa yksittäisen tarpeen ymmärtäminen hämärtyä ja esimerkiksi tuotevalikoiman standardisointi saatetaan tehdä ohi jonkun yksikön strategisten tarpeiden (Nieminen 2016, 42-43.)

Hajautetun hankinnan etuna on se, että yksikkö voi tehdä hankintapäätökset oman liiketoimintansa ja tulosityksikkönsä kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Päätösten perustelu on suoraviivaisempaa ja taloudellinen raportointi on selkeämpää. Toimittajat ovat lähellä liiketoimintaa ja byrokratian ja koordinoinnin tarve ovat pienempiä. Haasteita hajautettuun hankintaan tuo ostovolyymien jakautuminen ja sitä kautta yrityksen neuvotteluvoiman ja houkuttelevuuden vähäisyys toimittajien silmissä. Hajautetussa mallissa tehdään myös paljon päällekkäistä työtä ja yhtenäistämisen etuja ei saavuteta. Tehtävät ovat laaja-alaisia ja osaaminen vaihtelee. Lisäksi hankinnan kokonaisuus yrityksen tasolla on haasteellinen hahmottaa ja monet kehittämismahdollisuudet jäävät hyödyntämättä (Nieminen 2016, 43-44.) Toimittajien saatavuuden ollessa haasteellista voi hajautettu hankinta johtaa jopa tilanteeseen, jossa saman yrityksen eri yksiköt kilpailevat keskenään toimittajista (van Weele 2014, 267).

Usein hankinnat organisoidaan yhdistelemällä keskitettyä ja hajautettua mallia, siten että osa tehtävistä hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti, näin pyritään saamaan molempien mallien hyödyt. Tällöin voidaan puhua keskitetysti ohjatusta hankinnasta, hajakeskitetystä hankinnasta tai "hybridiorganisaatiosta" (Iloranta & Pajunen Muhonen 2018, 320-321; Nieminen 2016, 44.) Iloranta ja Pajunen-Muhonen mainitsevat myös viime vuosina suosiota saaneen malliin jossa on muodostettu jonkinlainen hankinnan palveluyksikkö organisaation eri osion yhteiseksi hankintaelimeksi, tällainen keskitetty palveluyksikkö on kuitenkin vain keskitetyn hankinnan yksi sovellus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 320).

Keskitetyssä tai keskitetysti ohjatussa hankinnassa luokitellaan hankinnat usein tuote- ja palveluryhmiin, joita kutsutaan hankintakategorioiksi. Yhteen ryhmään kuuluvat sellaiset

hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta samankaltaiselta toimittajalta. Menettely luo edellytykset toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämiseksi sekä helpottaa myös markkinatiedon järjestelmällistä keräämistä sekä kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailun logiikan, kustannusrakenteiden sekä prosessien yhä parempaan ymmärtämiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 109-11.) Kategoriahallinta mahdollistaa hankinnan henkilöstön keskittymisen tietyille osa-alueelle ja osaamisen kehittämisen tällä alueella. Työ tehdään poikkiorganisatorisissa tiimeissä, joiden kautta eri toiminnoista tuodaan yhteen tietotaito ja osaaminen (Nieminen 2016, 48.) Kuviossa 8 on esitetty kohdeyrityksen hankintojen kategorisointi.



Kuvio 8. Kehittämistehtävän kohdeyrityksen hankintojen jaottelu hankintakategorioittain (ISS A/S 2019).

4.1.3 Hankintapolitiikka

Yhdysvalloissa ja Euroopassa lainsäädäntö säätelee etenkin suurten pörssiyritysten velvollisuutta pystyä todentamaan kaikkien yrityksen taloudellisten ja hallinnollisten prosessien kontrolli, näihin lukeutuu myös yrityksen hankintaprosessi. Yläkäsite tälle on corporate governance. Hankinnan osalta governance kattaa kaikkiin ulkoisiin palvelun tarjoajiin liittyvät prosessit ja toiminnan. Kontrolleista vastaa yleensä yrityksen hankintajoh-

taja, joka organisoi yrityksen hankintaprosesseja, - toimintatapoja ja järjestelmiä. Käytännön vastuussa prosessien, toimintatapojen ja järjestelmien implementoinnista ja käytämisestä ovat kuitenkin liiketoimintayksiköiden vastuuhenkilöt, joiden kanssa hankinta tekee yhteistyötä. Käytännön hallintakeino on esimerkiksi toimintatapa, jossa ostolaskuja ei makseta ilman ostotilausnumeroa tai että tilausta, toimituksen tarkastusta ja laskun maksamista ei voi tehdä sama henkilö. Yksi elementti on myös toimittajien valinta siten että kilpailutetaan aina vähintään kolme toimittajaa ja kun puitesopimukset tehdään niin liiketoimintayksiköt myös käyttävät niitä (van Weele 2018, 318-319.)

4.1.4 Hankinta ja compliance

Puitesopimuksella tarkoitetaan ostavan ja myyvän osapuolen välistä sopimusta, jonka tarkoituksena on kattaa sovitut ehdot tietyille aikavälille. Sovittuja ehtoja ovat usein hinnat, sekä toisinaan myös kaavailut määrät. Näiden lisäksi puitesopimus kattaa esimerkiksi myytävään tuotteeseen tai palveluun liittyviä yksityiskohtia esimerkiksi laadun osalta. Tämän lisäksi sovitaan toimitus- ja maksuehdoista. Puitesopimuksia käytetään, jotta pystytään toimimaan toistuvan toimittajan kanssa mahdollisimman tehokkaasti. Tyypillisesti puitesopimuksen tekee hankintaosasto ja yrityksen muut yksiköt voivat tehdä ostotilauksia puitesopimuksen ehdoilla (van Weele 2018, 127-128.)

Yritykset ovat pyrkineet säästämään kustannuksia ja lisäämään hankinnan tehokkuutta kiristyvässä kilpailussa synergioita etsimällä. Tämä on näkynyt erityisesti siinä, että yritykset ovat siirtyneet kohti keskitettyä hankintaa ja koko yrityksen kattavia puitesopimuksia. Sen sijaan että jokainen yksikkö tekisi ostopäätöksiä ja omia sopimuksia yksityiskohtineen ja velvoitteineen sopimukset tehdään tietyn joukon preferoitujen toimittajien kanssa. Yksiköiden odotetaan käyttävän näitä toimittajia. Puitesopimusten käytöllä tavoitellaan pienempää määrää toimittajia, parempaa vipuvoimaa valittuja toimittajia kohtaa, kustannusten säästöjä niin hinnoissa kuin ostoprosessissakin. Pelkät puitesopimukset eivät kuitenkaan saa tätä aikaan vaan tarvitaan contract compliancea. (Karjalainen 2009, 109.)

Contract compliancella tarkoitetaan ostouskollisuutta sopimustoimittajille. Best in Class-organisaatioilla ostoista jopa 92 prosenttia ohjautuu Ardent Partnersin (2018, 24-25) mukaan sopimustoimittajille, ja muillakin yrityksillä vastaava prosenttiosuus on 62 prosenttia (Ardent Partners 2018, 24-25). Mikäli ostot eivät ohjaudu puitesopimustoimittajille näiden

kanssa sovitulla ehdoilla ja hinnoilla, jäävät puitesopimuksista aiottu säästöt hyvin todennäköisesti toteutumatta. Mahdollisia syitä voivat olla tietämyksen puute puitesopimuksista tai harkittu puitesopimuksien huomiotta jättäminen (Karjalainen 2009, 109.)

Keskitetyn hankinnan ilmeisimpänä haasteena on se, että yrityksessä käytännön ostopäätöksiä tekevillä henkilöillä on vain rajattu vastuu ostopäätöksistä. Usein he saattavat olla vakuuttuneita siitä, että he olisivat saaneet itse sovittua paremmat ehdot, eivätkä halua noudattaa yrityksen puitesopimuksia vaan sen sijaan käyttävät toimittajia, jotka itse katsovat parhaimmaksi. Ostouskollisuuden aikaansaaminen sopimustoimittajille on monen keskitetyn hankintayksikön haasteena (van Weele 2018, 285.)

4.1.5 Maverick buying – syyt ja seuraukset

Sopimustoimittajien ohi ostamisesta käytetään hankinnan kirjallisuudessa usein termiä "Maverick buying". Katri Karjalainen (2009,4) on väitöskirjassaan määritellyt Maverick Buyingin seuraavasti: "The off-contract buying of goods and services for which an established procurement process is in place based on pre-negotiated contracts with selected suppliers" (Karjalainen 2009, 4.)

Syyt sopimustoimittajien ohi ostamiselle vaihtelevat hyvin järkiperaisista syistä kuten siitä että ostavalla henkilöllä ei ole tietoa sopimustoimittajista, tuote ei sovi käyttötarkoitukseensa tai sopimus puuttuu, hyvin tunneperäisiin syihin, joita voivat olla ostajalle muodostunut suhde toisen toimittajan kanssa tai epäoikeudenmukaisuuden tunne (Karjalainen 2009, 248-251.)

Katri Kaupin (2009, 48) väitöskirjan kirjallisuuskatsauksen perusteella "agenttiongelman" tunnistettiin yhdeksi mahdolliseksi selitykseksi ei-vaatimusten mukaiselle toiminnalle. Agenttiteoria kuvaa agentin ja päämiehen suhdetta silloin kun päämies delegoi työn tehtäväksi agentille, joka suorittaa työn. Agenttiongelman ilmenee, kun päämiehen ja agentin tavoitteet ovat ristiriitaiset ja päämiehen on vaikea tai kustannuksiltaan kallista todentaa mitä agentti tekee. Hankintatoimessa tämäntyyppinen tilanne on silloin kun keskitetty hankinta neuvottelee puitesopimukset koko organisaation käyttöön ja operatiivinen ostaminen on delegoitu liiketoiminnalle. Agenttien odotetaan ostavan puitesopimusten mukaisesti. Agentin ja päämiehen tavoitteet eivät kohtaa koska agentilla on budjettivastuu ja häntä palkitaan pienemmistä kustannuksista, jotka eivät kuitenkaan ole välttämättä

sama asia koko yrityksen saaman edun kanssa. Päämiehen on myös haastavaa vahvistaa agentin toimintaa koska ostokäyttäytymistä ei monitoroida vaan se tulee näkyväksi vasta jälkikäteen (Kauppi 2009, 48.)

Maverick buying voi aiheuttaa organisaatiolle haittaa useilla tavoin, yksi merkittävä asia on ostetun tuotteen tai palvelun hinta, joka ostettaessa ei-sopimustoimittajalta on yleensä korkeampi puitesopimuksien perustuessa yrityksen koko ostovoimaan ja sen vipuvoiman perusteella neuvoteltuihin hintoihin. Kaikki keskitetysti neuvotellut alennukset eivät kuitenkaan välttämättä näy yksittäisen tuotteen tai palvelun ostohinnassa, vaikka ne näkyisivät yritystasolla. Vaikka yksittäisen tuotteen hinta olisi alhaisempi ostettaessa ei-sopimustoimittajalta on tuotteen kokonaishinta, tarkasteltaessa myös prosessin kustannuksia, kalliimpi, koska ostolle muodostuu kuluja myös tilaamisesta, laskuttamisesta ja maksamisesta. Yritykselle aiheutuu kuluja myös toimittajahallinnasta ja volyymien valuminen toisaalle voi vaikuttaa siihen, että sovittuja tavoitteita preferoidun toimittajan kanssa ei pystytä täyttämään, tämä voi vaikuttaa siten että esimerkiksi portaittaiset alennukset jäävät saamatta tai yritys ei ole enää toimittajan silmissä niin kiinnostava asiakas. Yksi merkittävä näkökulma on myös riskienhallinta, ei-sopimustoimittajilta ostaminen voi johtaa tarpeettomaan riskiin, kun ehtoja ei välttämättä ole sovittu riittävän tarkasti tai yrityksen tarvitsemalla tavalla (Karjalainen 2019, 109.)

Tyypillisesti agenttiteoriassa lähdetään siitä olettamuksesta, että ihmiset toimivat opportunistisesti pyrkien omaan parhaaseensa. Kuitenkin agenttiongelmia on tarkasteltu myös toisesta näkökulmasta, jossa olettamuksena ihminen on rehellinen mutta ei täysin osaava toimija. Vaikka ihmisen toimintaa ohjaavat motivaatiot olisivat tasapainossa ja kohdallaan, se ei silti tee agentista täydellisesti suoriutuvaa ihmistä. On mahdollista, että päämies ei ole täysin kykenevä selittämään tavoitteita agentille, tai agentti ei ole täysin kykenevä ymmärtämään tavoitteita, tai ei tiedä kuinka toimia oikein, jotta maksimoisi päämiehen edun. Tämä oletamus tuo toisen tyyppisen näkökulman tiedon epäsymmetrisyyteen agentti - päämies suhteessa: Agentin tiedon puute siitä mitä päämies oikeasta häneltä odottaa (Kauppi & van Raaji 2015,3.)

Tavoitteiden epäyhdenmukaisuus perustuu siihen olettamukseen, että sekä agentti että päämies pyrkivät aina saavuttamaan maksimaalisen hyödyn ja agentit voivat pyrkiä hyödyttämään enemmän itseään kuin päämiestä. Hankinnan kontekstissa tämä liittyy esimerkiksi siihen, että keskitetyn hankinnan tavoittellessa puitesopimuksilla hyötyä koko yrityksen tasolla maksimaalisten säästöjen ja tehokkuuden kautta, voi yksittäinen tilaaja

nähdä tilanteen erilaisena, puitesopimusten käyttäminen ja yrityksen toimintatapojen kuten tilausprosessien noudattaminen voi vaatia yksittäiseltä tilaajalta lisätyötä tai enemmän aikaa. Yksittäinen tilaaja voi kokea, että puitesopimustoimittajaa käytettäessä tilaaminen vie enemmän aikaa ja on monimutkaisempaa, toimitusajat pitenevät ja hinta on kalliimpi. Agentti voi pyrkiä hankkimaan tuotteet tai palvelut halvimalla yksikköhinnalla, kun päämies, eli keskitetty hankinta, pyrkii minimoimaan kokonaiskustannukset yksikköhinnan sijaan. Agentti ja päämies voivat myös tarkastella asiaa eri aikaperspektiivistä, keskitetty hankinta katsoo koko puitesopimuksen kautta, agentti yksittäisen hankinnan hetkeä. Kuitenkin koko yrityksen näkökulmasta paikallisen toimittajan käyttäminen on usein yritykselle kalliimpaa koska se aiheuttaa hallinnollisia kuluja. On myös mahdollista, että päämiehen ja agentin tavoitteet eivät ole ristiriidassa (Kauppi & van Raaji 2015, 5.-6.)

Vaikka perinteisessä agenttiteoriassa yksilön toiminta perustuu tämän omaan etuun, on uudemmassa tutkimuksessa muitakin lähteitä ”väärin toimimiselle” kuin opportunisti. Kaiken takana ei ole aina epämoraalinen toiminta vaan selityksiä voivat olla virheet, yhtäaikaiset toiminnot, tiedonpuute tai hyvissä aikeissa tehdyt päätökset. Ihmisen käytös voi myös usein olla tiedostamattoman toiminnan seuraus, kuten tapa tai itsestäänselvyys. Agentti voi helposti nähdä keskitetyt puitesopimukset compliance taakkana tai päämiehen punaisena vaatteena, jos he eivät ymmärrä tarkoitusta taustalla. Väärintulkinnat ja väärinymmärrykset ovat merkittävä syy non-compliancella eivätkä ne liity oman edun tavoitteluun. Perinteisen agenttiteorian keskittyessä valvontaan ja porkkanoihin hallintamenetelminä on tämä näkökulma tuonut koulutuksen ja ohjauksena täydentäviksi menetelmiksi agenttiongelmien vähentämisessä (Kauppi & van Raaji 2015, 3.)

Tiedon epäsymmetrisyydellä tarkoitetaan sitä, että päämiehellä ei ole näkyvyyttä agentin ostokäyttämiseen prosessin aikana. Päämies ei voi varmistaa, että agentti käyttää sovitun toimintatapoja ja valitsee yrityksen puitesopimustoimittajat. Agentin päätös tietyllä tavalla toimimisesta ei ole nähtävissä – esimerkiksi olisiko puitesopimustoimittajalla ollut sillä hetkellä vastaava tuote saatavilla, onko kyseessä agentin väite vai totuus. Tiedon epäsymmetrisyys hankinnoissa liittyy usein myös heikkoon läpinäkyvyyteen hankinnoissa, ostoista ei saada yksityiskohtaista rivitason tietoa. Ja hankinta ei tiedä mitä tuotteita on ostettu miltä toimittajalta ja kenen toimesta ja oliko käytössä puitesopimus vai ei. Sähköisillä hankintajärjestelmillä pystytään parantamaan käytettävissä olevan tiedon tarkkuutta ja laatua (Kauppi & van Raaji 2015, 5.)

Charles ja Lunney 2012, 149 kannustavat ratkaisemaan ohioistamisen osallistamalla si-dosryhmät toimittajien valintaprosessiin. Tällöin valittua toimittajaa ei nähdä ”hankintayksikön toimittajana” vaan osallistetut näkevät sen omana toimittajanaan. Ostojen seuranta ja analysointi on tärkeä keino ohioistamiseen vaikuttamisessa, on pystyttävä näkemään mitä on ostettu, koska, ja kenen toimesta, jotta ohioistoja voidaan systemaattisesti arvioida ja tehdä arviointien pohjalta toimenpiteitä (Charles & Lunney 2012, 149)

The Hacket Groupin (2018,3) tutkimuksen mukaan sähköiset järjestelmät tukevat hankintaa monin tavoin, mutta yksi merkittävä hyöty on ostojen parempi kohdistaminen halutuille toimittajille. Tutkimuksen mukaan 75 prosenttia vastaajista uskoi, että loppukäyttäjille käytettäväksi tuotavat hankinnasta maksuun -järjestelmät tukevat ostojen ohjautumista sopimustoimittajille merkittävästi. Yritykset, jotka ovat menestyksekkäästi parantaneet hankinnan compliancea sähköisten järjestelmien avulla ovat myös investoineet käytettävyyteen, ennakoiwaan kouluttamiseen ja käyttäjien tueksi on luotu dedikoituneet tu-kiorganisaatiot (Hacket Group 2018, 3.)

Monitorointi ja päälle katsominen ovat tyypillisiä useimmissa johtajuusteoriassa ja linkittyvät agenttiteoriaan, perinteisesti ratkaisuja haetaan muodollisista ja sopimuksellisista lähtökohdista. Monitoroinnilla voidaan puuttua tehokkaasti tietyn tyyppiin agenttiongelmiiin, joissa toimintaan voidaan puuttua ennen kuin se on tapahtunut, mutta monitorointi vaatii aikaa ja rahaa (Kauppi & van Raaji 2015, 10; Brealey & Myers & Allen 2020, 314.) Tietynlainen hallinnollinen tuki on hyväksi silloin kun kyse on ”hidden action” ohioistamisesta. Tällöin käytetään resursseja opastukseen ja mentorointiin. Perinteisestä agenttiteoriasta poiketen toimitaan ennemmin siten että kehitetään agenttien kyvykkyyttä ja laajennetaan ymmärrystä. Johdon rooli on tässä ennemminkin olla eräänlaisena opettajana ja pyrkiä minimoimaan väärinymmärrykset ja luoda kulttuuria, jossa tavoitellaan koko yrityksen parasta. Kun organisaation tavoitteet ymmärretään ja kommunikoidaan, on pienempi mahdollisuus virheellisiin tulkintoihin. Hankintayksiköltä tarvitaan taitoa viestiä politiikat ja tavoitteet ja tarjota teknistä opastusta käytännön tilanteisiin. Päämies pyrkii siis estämään tiedon epäsymmetrisyydestä tai tavoitteiden epäyhdenmukaisuudesta johtuvat ongelmat jo etukäteen ennen kuin ne johtavat ei-toivottuun käytökseen. Opastus tai koulutus voi olla kahden tai yhdensuuntaista, usein hyödyllistä on myös tilanteet, joissa agentti voi kertoa päämiehelle oman näkökulmansa ja päämiehen ymmärrys agentin päivittäisistä haasteista kasvaa, kunnes ollaan tilanteessa, jossa puitesopimukset ovat sekä päämiehen että agentin parhaan edun mukaisia (Kauppi & van Raaji 2015, 10-11.)

Perinteisillä hallintomekanismeilla, joilla pyritään vaikuttamaan agenttiongelmiaan, saadaan yleensä hyvin vähän vaikutuksia itse ongelmaan ja ne eivät juuri vähennä esimerkiksi tiedon epäsymmetrisyyttä. Sen sijaan ohjeistaminen ja kouluttaminen auttavat vähentämään tiedon epäsymmetrisyyttä agentin ja päämiehen välillä tietoisuutta lisäämällä. Kontrollon sijaan kannattaa pyrkiä poistamaan esteet, jotka johtavat ohioistamiseen kuten tiedon epäsymmetrisyys ja tavoitteiden epäyhdenmukaisuus. Keskitetyn hankinnan täytyy jatkuvasti ohjata ja mentoroida ostavia yksiköitä. Keskitetyn hankintayksikön täytyy jakaa tietoa uusista puitesopimuksista ja syistä, jotka niihin ovat johtaneet. Säännöllinen yhteydenpito ja palaute ovat myös tärkeitä. Työntekijöiden kouluttaminen siitä, että puitesopimuksia on olemassa, ja kuinka heidän tulisi niitä käyttää vähentää ohioistamista silloin kun kyseessä on ”hyväntahtoinen ohioistaminen”, joka johtuu esimerkiksi siitä, että ei ymmärretä kokonaiskuvaa ja ajatellaan tekevänsä oikein, kun ostetaan halvimman yksikköhinnan perusteella. Päämiehen näkökulmasta hyväntahtoinen ohioistaminen voi vaikuttaa opportunistiselta (Kauppi & van Raaji 2015, 21-23.)

Tavoitteiden epäyhdenmukaisuuteen on äärimmäisen tärkeä puuttua, mikäli loppukäyttäjä kokee, että yrityksen puitesopimus ei palvele hänen parastaan. Keskitetyn hankinnan täytyy tehdä proaktiivisesti töitä jo kilpailutusprosessin aikana varmistaakseen, että palvelut ja tuotteet ovat linjassa liiketoimintayksiköiden tarpeen kanssa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyjen ja käyttäjäryhmien avulla. Tämän lisäksi keskitetyn hankinnan tulee tarjota lisää koulutusta ja opastusta lisätäkseen agenttien tietoisuutta yrityksen tason tavoitteista, jotta agentit näkevät kuinka heidän valintansa linkittyvät kokonaisuuteen (Kauppi & van Raaji 2015, 21.)

4.2 Organisaatiokäyttäytyminen ja muutoksen johtaminen

Tässä luvussa perehdytään organisaatiokäyttäytymisen teorioihin erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta, muutosvastarintaa on tarkasteltu omana lukunaan. Lisäksi Kotterin 8-vaiheinen muutoksen johtamisen malli on sovellettu kohdeyritykseen ja juuri tähän kehittämistehtävään sopivaksi.

4.2.1 Integraatiomekanismit

Mitä suurempi ja erilaistuneempi yritys on, sitä tärkeämpiä erilaiset integraatiomekanismit, joilla varmistetaan esimerkiksi tehokas tiedonkulku ja yhteistyö, ovat yrityksen ta-

voitteiden saavuttamiselle. Integraatiomekanismeja ovat esimerkiksi suora yhteyshenkilö yksiköiden välillä, jonka avulla voidaan tukea yhteistyötä ja tehostaa ongelmien ratkaisua. Yhteistyötä voidaan tehostaa myös ns. liaison-roolien avulla, jolloin tietyn henkilön työnkuvaan kuuluu yhteistyön rakentaminen eri yksiköiden välillä. Toisaalta yksiköiden väliin voidaan rakentaa myös pitkäaikaisia tai enemmän projektinomaisia tiimejä rakentamaan yhteistyötä tai ratkomaan ongelmia (Martin & Fellenz 2010, 350-351.) Tässä tutkimuksessa nämä integraatiomekanismeihin liittyvät toimintatavat on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Yrityksellä on käytössä kategoriajohtamisen malli, ja yksi näkökulma, josta hankinnan compliancea voitaisiin tarkastella, on nimenomaan kategoriajohtamisen kautta.

4.2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen teorioista vanhimpia on Levinin (1951, teoksessa Hayes 2014, 22-23) näkemys muutosta vastustavista ja edesauttavista voimista, jotka nykytilanteessa ovat yhtä suuret ja muutos voidaan saada aikaan joko lisäämällä edesauttavia voimia, tai vähentämällä vastustavia. Muutos itsessään on kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää käyttäytymisen vapauttamisen nykyisessä tilanteessa, uudelle tasolle siirtymisen sekä käyttäytymisen jäädyttämisen uudelle tasolle. Kotter (1995, teoksessa Hayes 2014, 23) puolestaan näkee, että nykytilan tasapainoa voidaan heiluttaa saamalla ihmiset haluamaan parempaa, luomalla visio tahtotilasta (Hayes 2014, 22-23.)

Kotter (1996, 33-145) kuvaa muutoksen johtamisen 8-vaiheisena prosessina:

1. Luo kiireen tunne
2. Perusta ohjaava tiimi
3. Laadi visio
4. Viesti muutosvisio
5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutoksia

8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

(Kotter 1996, 33-145.)

Tämän tutkimuksen luvussa 4.2.4 Kotterin mallia on sovellettu juuri tähän kehittämistehävään.

4.2.3 Muutosvastarinta ja johtaminen

Muutosvastarintaa aiheuttavat usein moninaiset syyt, joita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä-, tai organisaatiotasolla. Yksilöstä lähteviä syitä ovat esimerkiksi tavat, tiedon puute, väärinkäsitykset, symboliset merkitykset, epäonnistumisen pelko, epävarmuus tai se että yksilö ei koe hyötyvänsä itse asiasta. Organisaatio- ja ryhmätasolla muutosvastarintaa voivat aiheuttaa esimerkiksi aiemmat sopimukset, heikot suhteet, vähäinen luottamus tai virheellinen tieto (Martin & Fellenz 2010, 62-67.)

Jotta muutos pystytään toteuttamaan onnistuneesti, tulee pystyä vaikuttamaan asioihin yksilön, vuorovaikutuksen, rakenteiden ja sosiaalisten verkostojen kautta. Yksilöiden tasolla tulee huomioida erilaiset ihmiset ja heidän kykynsä, asenteensa, motivaattorinsa ja heidän tavoitteensa. Vuorovaikutuksen osalta tulee huomioida johtajuustyyli, ryhmädynamiikat, viestintä ja päätöksen teko sekä erilaiset ristiriitatilanteet. Rakenteiden osalta muutokseen voidaan vaikuttaa teknologian, muodollisten kontrollien ja HR-käytäntöjen kautta. Sosiaalisissa verkostoissa oleellista on kulttuuri, suhteet ja epäformaalit verkostot, reiluus ja luottamus (Martin & Fellenz 2010, 68.)

Yksilön toimintaan vaikuttavat tämän käsitykset ja asenteet, yksi keskeinen haaste johtamisessa on ihmisten toiminnan muokkaaminen. Tavoiteltujen tulosten saavuttaminen vaatii, että saadaan toiset ihmiset muuttamaan käytöstään, vaikuttamalla heidän käsityksiinsä ja asenteisiinsa. Käsityksiin ja asenteisiin vaikuttamisen onnistuminen riippuu usein kontekstista, viestien muodosta, lähettäjän uskottavuudesta ja luotettavuudesta, tavasta, jolla argumentit esitetään sekä epämuodollisesta viestinnästä. Käytännössä organisaatiossa ihmiset voidaan saada tekemään haluttuja asioita joko käskemällä heitä noudattamaan annettuja ohjeita tai suostutella ihmiset tekemään haluttuja asioita omasta tahdostaan (Martin & Fellenz 2010, 144-145.)

Keskeinen kysymys johtamisessa on ”Miksi ihmiset organisaatioissa tekevät sitä mitä he tekevät”. Motivaatio on konsepti, jota usein käytetään tähän kysymykseen vastaamisessa. Martin & Fellenz (2010, 153) määrittelevät motivaation joukoksi voimia, jotka saavat alkuun, ohjaavat ja ylläpitävät tarkoituksellista toimintaa. Psykologiassa on jo pidempään pyritty erittelemään motiivit ja vietit. Viettien perustuessa psykologiseen tai biologiseen alitajuntaiseen tarpeeseen, motiivit ovat puolestaan opittuja käyttäytymisen kuviota. Motivaatiota käytetään selittämään kolmea tarkoituksellisen toiminnan näkökulmaa. Motivaatio ohjaa toiminnan suuntaa, minkä toiminnan ihminen valitsee. Suuntaa voidaan usein kuvailla tavoitteen tai päämäärän kautta. Toinen näkökulma motivaatioon on ponnistelu, kuinka paljon energiaa asian toteuttaminen vaatii. Kolmas näkökulma on sinnikkyys, joka viittaa asian toteuttamisen kestoon ja haasteisiin (Martin & Fellenz 2010, 152-156.)

Psykologian motivaatioteoriat voidaan ryhmitellä kolmeen ryhmään; sisältöön liittyvät teoriat korostavat yksilön tarpeita tai päämääriä motivaation perustana, prosessiteoriat pyrkivät kuvaamaan eri muuttujien vuorovaikutusta motivaatioprosessissa ja behaviorististen teorioiden mukaan käyttäytyminen määräytyy sen seurausten perusteella ja ne keskittyvät enemmän oppimiseen kuin motivaatioon. Motivaatioteorioiden hyödyntämisen haasteena organisaatioissa on usein se, että yrityksen politiikat ja toimintatavat usein rajoittavat mahdollisuuksia hyödyntää teorioita. Toisaalta erilaisista teorioista ja malleista sopivimman valitseminen kulloiseenkin tilanteeseen ja erilaisille ihmisille sopivaksi voi olla haastavaa (Martin & Fellenz 2010, 156-183.)

Motivaatio-käsitteen ymmärtäminen auttaa meitä ymmärtämään miksi ihmiset toimivat niin kuin he toimivat, toinen oleellinen käsite on johtajuus. Johtajuus auttaa meitä ymmärtämään kuinka voimme vaikuttaa toisiin ihmisiin niin että saamme heidät tekemään mitä haluamme heidän tekevän. (Martin & Fellenz 2010, 195.) Johtamisen avulla voidaan varmistaa muutoksen aikaansaaminen ja sen pysyvyys. Hayes (2014, 169) on kuvannut johtamisen Taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. Johtamisen ydintehtävät (Hayes 2014, 169).

Järkeistäminen	Järkeistää maailmaa ja tunnistaa ne mahdollisuudet ja uhkat, jotka vaativat huomiota.
Vision kirkastaminen	Tunnistaa visio ja nähdä miltä tavoiteltu lopputulos näyttää. Ymmärtää mitä tulee tehdä, jotta tavoitetaan päästään.

Tarkoituksen luominen	Kommunikoida visio laajemmalle kuulijakunnalle ja vastata palautteeseen muutokseen sitoutumisen luomiseksi.
Linjausten tekeminen	Edistää yhteistä tavoitetilaa niin että ihmiset työskentelevät yhdessä kohti yhteistä tavoitetilaa.
Mahdollistaminen	Poistaa esteitä ja luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat muutoksen aikaansaamisen.
Tukeminen	Tunnistaa ja vastata muutokseen osallistuvien huolenaiheisiin.
Muutosvauhdin ylläpitäminen	Sitoutumisen osoittaminen omalla esimerkillä, näyttäen valmiuden omien toimintatapojen muuttamiseen.

Monimutkaisissa organisaatioissa johtaminen ei itsessään riitä, monesti on tarve saada muutos aikaan ilman suoraa määräysvaltaa tai ympäristössä, jossa muutokseen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät ja sidosryhmät. Muutoksen onnistumista voi edesauttaa hankkimalla vaikutusvaltaa organisaatiossa esimerkiksi kasvattamalla mainettaan onnistuneiden muutosten aikaansaajana (Hayes 2014, 192.)

4.2.4 Muutoksen johtaminen kohdeyrityksessä

Tässä luvussa Kotterin 8-vaiheista muutoksen johtamisen mallia on peilattu kohdeyritykseen.

1. Luo kiireen tunne

Kotterin mukaan kiireen tunne on välttämätön, jotta muutos saadaan aikaan. Ilman kiireen tunnetta ihmiset eivät ole kiinnostuneita työskentelemään ongelman eteen ja on vaikeaa saada kasaan ryhmä, jolla on riittävästi toimintavaltaa ja uskottavuutta muutoksen aikaansaamiseksi. Kiireen tunnetta estää tietty tyytyväisyys nykytilanteeseen. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi mitä mittareita yrityksessä on käytössä ja mitä ne mittaavat tai organisaatorakenne, jonka vuoksi työntekijöiden fokus on kapeaa-alaisissa funktio-naalisissa tavoitteissa laajempien koko yrityksen tavoitteiden sijaan (Kotter 1996, 36-40.)

Kohdeyrityksessä haasteelliseksi kyseisen muutoksen tekee ainakin se, että tällä hetkellä liiketoimintayksiköillä ei ole käytössä varsinaisia mittareita tai tavoitteita hankinnan compliancen suhteen. Tavoitteet ja ohjaus eivät ole yrityksen yhteisiä vaan hankinnan tuottamia.

Tapa, jolla kiireen tunnetta voidaan luoda, on esimerkiksi poistaa mittarit, jotka vääristyneesti luovat tyytyväisyyden nykytilanteeseen tai nostaa tavoitteet niin korkeaksi, että toimimalla samoin kuin aina ennenkin niitä ei voida saavuttaa (Kotter 1996, 42.) Tässä kohdeyrityksessä mittareita hankinnan compliancen osalta ei vielä ole käytössä hankinnan ulkopuolella, joten mittareiden käyttöönotto ja tavoitteiden luominen ovat tapa, jolla pystytään luomaan kiireen tunnetta. Osa Kotterin tavoista, kuten kriisin luominen, kiireen luomiseksi soveltuu paremmin vielä suurempiin muutoksiin kuin mistä tässä projektissa on kyse, mutta suurta osaa keinoista voidaan soveltaa. Kotter esimerkiksi suosittelee jakamaan lisää tietoa asiakkaiden tyytymättömyydestä ja yrityksen taloudellisista tuloksista, sekä vaatii että ihmiset keskustelevat tyytymättömien sidosryhmien kanssa säännöllisesti ja ongelmille tuodaan näkyvyyttä viestinnässä ja johdon puheissa (Kotter 1996, 44). Kohdeyrityksessä tämä voisi sovellettuna olla esimerkiksi se, että jaetaan tietoa siitä, miten ostojen valuminen sopimustoimittajien ohi vaikuttaa koko yritykseen, mitä seurauksia on ajattelemattomilla ostopäätöksillä sekä saadaan myös yrityksen johto kertomaan, että ostoja valuu liikaa sopimustoimittajien ohi.

Avainhenkilöitä kiireen tunteen luomisessa on yrityksen keskijohto. Mikäli kiireentunnetta ei onnistuta luomaan se voi myöhemmin ongelmien ilmetessä estää muutosta toteutumasta koska muutoksen kiireellisyyttä ei ole ymmärretty ja siihen ei ole sitouduttu (Kotter 1996, 49.)

Tämän kehittämistehtävän keinot kiireen luomiseksi:

- Näkyvyys ostoihin sopimustoimittajilta ja tavoitteiden asettaminen
- Ymmärryksen luominen siitä, mitä tapahtuu, kun ostoja valuu sopimustoimittajien ohi. Laskelmat menetetyistä hyvitteistä ja riskienhallinnan näkökulma.

2. Perusta ohjaava tiimi

Muutosta ei saa aikaan yksittäinen ihminen, oli tällä sitten vaikka kuinka paljon valtaa ja uskottavuutta yrityksessä, toisaalta myöskään liian suuri tai byrokraattinen muutosta johtava taho ei edesauta muutoksen aikaansaamista nopeasti. Sillä millaisia jäseniä tiimissä on, on suuri merkitys. Kotter listaa neljä asiaa joita tiimissä tulee olla oikeassa

suhteessa: valta-asema, osaaminen, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus, joista erityisen tärkeä muutoksen läpiviemiselle on johtajuus. Tiimin koko riippuu organisaation koosta, yleensä muutos alkaa vain muutamasta ihmisestä ja tiimi laajenee muutoksen edetessä. Suurissa yrityksissä osallisia on yleensä n. 20-50 ihmistä. Tiimin muodostamisessa kannattaa välttää vastahakoisia, liian suuren egon omaavia, sekä ns. käärmeitä, jotka vahingoittavat uskoa muutokseen tiimin sisällä. Luottamus on toimivan tiimin edellytys (Kotter 1996, 57-60.)

Tässä projektissa tiimi on käytännössä organisaation ennalta määrittämä hankinnan tiimi, joka työskentelee yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Kotterin yllä esitelty malli sopii paremmin vielä suurempaan koko organisaation laajuiseen muutokseen.

3. Laadi visio

Mikäli tavoitteena on ihmisten käytöksen muuttaminen, autoritäärisyys toimii usein huonosti, oli kyse miten yksinkertaisesta tilanteesta tahansa, ihmiset jättävät huomioonmatta tai esittävät tekevänsä yhteistyötä, vaikka käytännössä toimivat toisin. Mikromanagerauksella ja monitoroinnilla voidaan saada jotain tuloksia mutta tahti on erittäin hidas. Jotta muutoksen tavoite voidaan perustella ihmisille, tarvitaan visio. Visio selventää muutoksen suuntaa kertomalla, minne yritys on menossa, se motivoi ihmisiä toimimaan toivotulla tavalla, vaikka se vaatisi heiltä extra ponnisteluja ja se auttaa koordinoimaan ihmisten toimintaa. Hyvä visio vähentää valintojen kyseenalaistamista ja keskusteluja siitä onko tietyllä tavalla toimiminen varmasti tarpeellista. Hyvä visio on kuviteltavissa oleva, tavoiteltava, mahdollinen, keskittynyt, joustava ja kommunikoitavissa (Kotter 1996, 68-72.)

ISS:n visiona on olla maailman parhaaksi palveluyritykseksi, ja ISS:n hankintayksikön tavoitteena on olla maailman paras hankintayksikkö, yksittäisten parannus- ja kehitystoimenpiteiden tulee tukea yrityksen visiota ja tavoitteita. Best in Class -organisaatioiden ostot sopimustoimittajilta ovat jopa 92 prosenttia (Ardent Partners 2018, 24), ja ISS:n hankinnan tavoitteena on olla maailman paras, jolloin tämänkin tunnusluvun tulisi olla parhaalla tasolla. Kun yksittäiseen asiaan liittyvä visio viestitään liiketoimintayksiköille, tulee pystyä kertomaan muutakin kuin luku, koska hankinnan mittarit eivät vielä itsessään ole liiketoiminnalle merkittäviä.

4. Viesti muutosvisio

Viestinnän epäonnistuessa syytetään usein joko alemman tason työntekijöiden haasteita ymmärtää visio, tai muutosvastarintaa. Vaikka nämä voivat olla valideja asioita ei niistä kumpikaan ole yleensä juurisyy. Yleisellä tasolla vision ymmärtämisessä ja sisäistämisessä voi olla haasteita ylimmälläkin johdolla ja sen omaksumiseen käytetään kymmeniä tai jopa satoja työtunteja. Rivityöntekijälle kohdistuu viestintää lukuisilta tahoilta, yrityksen visiosta yleensä maksimissaan yksi puolen tunnin puhe ja sähköposti, tämä saattaa olla alle prosentin osuus kaikesta viestinnästä, viesti hukkuu helposti muiden jalkoihin (Kotter 1996, 88-89.)

Tilanne on aivan vastaava keskitetyn hankintayksikön viestiessä uusista tavoitteista liiketoimintayksiköille. Kun ajatellaan että heille viestii myös jokainen muu tukiyksikkö omista tavoitteistaan, samaan aikaan heille viestitään oman organisaation tavoitteista niin ylhäältä, alhaalta kuin linjassa ja kaiken lisäksi heille tärkein taho; asiakas, viestii jatkuvasti. Yksi hankintayksikön lähettämä sähköposti edustaa todellakin hyvin vähäistä osaa liiketoiminnan saamasta viestinnästä.

Onnistuneeseen viestimiseen Kotter listaa seuraavia keinoja:

- yksinkertaisuus – ei jargonia tai teknologista sanastoa
- metaforien, analogioiden ja esimerkkien käyttö
- eri formaatit: pienet ja isot kokoukset, muistiot, lehdet, formaalit ja epäformaalit kanavat
- toisto
- esimerkillä johtaminen
- ilmeisten epäjohdonmukaisuuksien selittäminen
- kaksisuuntainen kommunikaatio

(Kotter 1996, 90)

Käytännössä on tärkeää, että ei käytetä esimerkiksi hankintasanastoa, tai jos käytetään, niin avataan merkitykset. Kerrotaan viestinnässä käytännön esimerkkejä siitä, miten tämä vaikuttaa yksittäiseen henkilöön ja miten yksilön toiminta vaikuttaa koko yrityksen mittakaavassa. On tärkeää muistaa myös kohdeyrityksen lukuisat eri kanavat ja käyttää niitä tarkoituksenmukaisesti; kokoukset eri ryhmien tasoilla, koulutukset, tiimipalaverit, webinaarit, sähköpostit, intra ja Yammer.

Toisto on tärkeää, sillä viestintää on paljon ja yksittäinen viesti voi jäädä jalkoihin. Hankinnan viestinnässä tulee pitää samat asiat agendalla ja palata niihin säännöllisesti. Mikäli mahdollista niin toteutetaan osa viestinnästä kaksisuuntaisena, keskustellaan ja kuunnellaan. On tärkeää, että myös negatiiviset kommentit ja huolet saavat tilaa. Koska kohderyhmä on laaja, viestintä voidaan toteuttaa esimerkiksi niin että yksisuuntaisen viestimisen lopuksi on kaksisuuntainen osio, jossa osallistujat saavat äänensä kuuluville. Varmistetaan että tärkeät henkilöt johtavat esimerkillä.

5. Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Haasteita, joita voidaan kohdata muutoksen läpi viemisessä ovat rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. Käytännössä esimerkiksi organisaatiorakenteen tulee tukea muutosta, mikäli yrityksessä halutaan, että frontlinersit ottavat vastuuta, tulee organisaatiorakenteen olla sellainen, että heidän esimiestasonsa ei hamua samaa vastuuta itselleen (Kotter 1996, 105-106.) Tämä projekti on kokoluokaltaan sellainen, ettei se itsessään aiheuta organisaatiomuutosta mutta projektin kannalta oleellista on varmistaa esimiesten tuki, mikäli heidän alaistensa tulisi muuttaa käytöstään. Ja jos halutaan liiketoimintayksiköiden toimivan tietyllä tavalla hankinnan ohjauksessa, on sillä merkitystä, miten hankinta vastaa heidän kysymyksiinsä ja tekee yhteistyötä.

Koulutuksen ja tuen merkitystä ei voi vähätellä. Ihmiset saattavat olla tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla useita vuosia ja heidän odotetaan muuttavan tapansa yhdessä yössä yhden perehdytyksen jälkeen. On tärkeää, että sekä koulutusta että tukea on riittävästi, se on oikeanlaista ja oikeaan aikaan. Koulutuksen tarvetta helposti vähätellään, toisaalta muutoksessa tulee muistaa tapa, jolla asiat esitetään (Kotter 1996, 108-109.)

Kohdeyrityksessä on erittäin mahdollista, että ihmiset ovat tehneet asioita tietyllä tavalla useita vuosia, mikäli ohjeistukset eivät ole heitä tavoittaneet tai heidät on perehdytetty

liiketoimintayksikössä liiketoimintayksikön tavoin. Kohdeyrityksessä on kohtalainen työntekijöiden vaihtuvuus ja uuden henkilön kyseessä ollessa on aina mahdollista, että hän toimii asioissa samalla tavalla kuin aiemmassa työpaikassaan. On tärkeää pystyä kohdistamaan koulutus jatkossa myös uusille työntekijöille, toisaalta myös nykyiset työntekijät pitää saada uuden toimintatavan piiriin.

Järjestelmien yhdenmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli ainoastaan hankinta seuraa tunnuslukuja, joista liiketoiminnalla ei ole aavistustakaan he tuskin ottavat asiasta omistajuutta. Kun liiketoiminta pystyy itse havainnoimaan tilannetta herättää se toivon mukaan myös heidän kiinnostuksensa.

Muutoshankkeessa kohdataan todennäköisesti myös hankalia esimiehiä, jotka ovat muutosta vastaan, usein nämä henkilöt tuovat yritykselle hyviä tuloksia ja ovat arvostettuja työntekijöitä ja heidän kohtaamisensa voi olla haastavaa. Suositeltavin tapa on rehellinen suora keskustelu heidän kanssaan (Kotter 2016, 113.)

Kohdeyrityksessä muutoskriittisten henkilöiden kanssa pyritään nimenomaan käymään henkilökohtaisesti kaksisuuntaisina keskusteluina, jotta hankinta ymmärtää toisen osapuolen tilanteen. Hankinnan vuoropuhelu liiketoiminnan kanssa esimerkiksi kategoriajohtamisen kautta on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat muutokselle kriittisiä, jotta pystytään ylläpitämään ihmisten usko projektin onnistumiseen ja kannattavuuteen. Vaikka tehtäisiin kuinka hyvää työtä mutta lopputulos on kaukainen haavekuva, voi tilanne näyttää siltä, että ei saada mitään aikaan. Hyvät lyhyen aikavälin onnistumiset ovat:

- Näkyviä, suuri joukko ihmisiä pystyy havaitsemaan asian
- Ristiriidattomia, saavutuksia ei voida kiistää
- Liittyvät selkeästi muutokseen

Lyhyen aikavälin onnistumiset vahvistavat projektia, muutoksen eteenpäin viejät saavat mahdollisuuden rentoutua hetkeksi ja juhlia, lisäksi onnistumiset heikentävät kyynikkojen

ja vastustajien puheita. Näkyvät tulokset myös auttavat tuen säilyttämisessä ja niiden avulla voidaan ikään kuin testata ollaanko menossa oikeaan suuntaan, onko lopputulos haluttu vai tuleeeko sitä tarkentaa. Lyhyen aikavälin onnistumiset tulee suunnitella ja niitä suunnittelemalla voidaan tuoda hieman painetta, joka parhaimmillaan vie projektia tehokkaasti eteenpäin ja pitää fokuksen oikeissa asioissa (Kotter 1996, 122-123.)

Suuressa yrityksessä lyhyen aikavälin onnistumisissa avainasemassa on viestintä sillä ei ole tavatonta, että viestit eivät tavoita kohderyhmäänsä. Tärkeää on myös jatkuvuus, kun tavoitteista viestitään, niin niitä myös seurataan, jotta onnistumisista voidaan viestiä. Käytännössä hankinnan viestimiseen voitaisiin ottaa seuranta tunnusluvun kehitykseen.

7. Vakiinnuta parannukset ja tuota lisää muutoksia

Kompleksisessa ympäristössä, jossa kaikki liittyy kaikkeen ei muutoksien vakiinnuttaminen ole helppoa. Tässä vaiheessa Kotter kehottaa ottamaan mukaan lisää resursseja ja ylimmän johdon tukea ja poistamaan tarpeettomia riippuvuuksia (Kotter 1996, 143.)

Muutoksen vakiinnuttaminen tulee jäämään tämän projektin ulkopuolelle, mutta suunnitellut toimenpiteet ovat sellaisia, että ne tukevat muutosta jatkossakin. Lisäksi luvussa 6.2.5 esitellään toimintamalli, jonka avulla ongelma pystyttäisiin pitkällä tähtäimellä poistamaan kokonaan.

Ylemmän johdon viestintä auttaa viestimisen kohteena olevia ymmärtämään suuremman kokonaisuuden, jossa toimitaan (Kotter 1996, 141). Hankinnan toimintatavat voitaisiin ottaa yrityksen aamuihoin, joissa kuukausittain viestitään tärkeät asiat yrityksen työntekijöille.

8. Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Vaikutus siitä kuinka muutokset näkyvät yrityskulttuurissa voidaan nähdä vasta vuosien jälkeen, vaikutukset yleensä jäävät, mikäli tulokset ovat hyviä ja havaittavissa. Mikäli muutos epäonnistuu, se katoaa. Muutos vaatii äärimmäisen paljon jatkuvaa viestintää ja keskustelua. Muutos voi myös vaatia avainhenkilöiden vaihtoa (Kotter 119, 157.)

Tässä tapauksessa henkilöiden vaihtuvuus tuo varmaan mukanaan se, että pikkuhiljaa henkilöiden vaihtuessa uusi käytäntö on uusi normaali, mikäli uudet henkilöt perehdytetään yrityksen tapoihin ja heillä ei ole vanhaa ”näin täällä on aina tehty” -painolastia. Tärkeää on kuitenkin tehdä jatkossakin aktiivisesti töitä ja viestiä hankinnan toimintatavoista ja oikein toimimisen hyödyistä ja onnistumisista, jotta saavutettu muutos ei unohdu.

4.3 Prosessien johtaminen ja kontrollit

Tässä luvussa toiminnan ohjaamista tarkastellaan prosessien johtamisen ja kontrollien kautta. Tutkimusongelmassa on toisaalta kyse siitä, että hankinnan pitää pystyä viestimään ja tukemaan liiketoimintaa tehokkaasti, jotta ihmisillä on riittävä tieto ja osaaminen toimiakseen oikein. Toisaalta, on kyse prosesseista, joiden avulla pystytään ohjaamaan ihmisiä toimimaan oikein tai kontrolloinnista silloin kun se on tarpeen, toisaalta myös prosessit tarvitsevat tuekseen viestintää.

Sihvonen ja Uusi-Hautamaa (2019, 109) toteavat teoksessaan ”Väärinkäytökset yrityksissä: Estä, havaitse, korjaa” että hyvätkään sisäisen valvonnan toimintatavat eivät menesty, ellei niistä viestitä yrityksen sisällä riittävästi. Prosessien olemassaolo ei paranna toimintaa elleivät ihmiset toimi niiden mukaisesti. Viestintä on erittäin tärkeää ja sen tulee olla monikanavaista. Sähköpostiviestimisen lisäksi suositellaan verkkokursseja ja esimerkki videoneuvottelujen käyttöä ohjeistamiseen ja kouluttamiseen (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 109.)

4.3.1 Prosessien johtaminen

Jotta muutos saadaan vakiinnutettua kohdeyrityksessä, tulee uusi tapa toimia nivouttaa osaksi yrityksen prosesseja.

Prosessien johtamisessa tyypilliset ongelmat liittyvät usein esimerkiksi seurantaan, palautteeseen ja kontrolliin tai tavoitteiden ja kannustimien ristiriitaan. Usein toimintaa suorittavat henkilöt eivät ole vastuussa tavoitteisiin pääsemisestä tai heillä ei ole riittävästi tietoa suorituksesta eikä heitä arvioida suorituksen mukaan. Tulostavasti esimiehen osaston tavoitteet voivat olla ristiriidassa prosessille asetettujen tavoitteiden kanssa. (Harmon 2019, 205-206.)

Prosessien johtaminen edellyttää aina yhteistyötä ihmisten kanssa, jotta voidaan varmistaa, että prosessi toimii ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Työntekijät toimivat parhaiten silloin kun he tietävät mitä heiltä odotetaan. Prosessista vastaavien tulee pystyä kommunikoimalla luomaan ymmärrys, miksi jotakin asiaa tehdään, sekä luoda sitoutuminen prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun prosesseja analysoidessa haastatellaan työntekijöitä, huomataan usein, että ongelmien taustalla on puutteellinen tai epäonnistunut kommunikaatio (Harmon 2019, 274.)

Kun analysoidaan ihmisten suoriutumista, voidaan se tehdä viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat; kuinka toiminta on määritelty, onko toiminnalle tukea, seuraukset, palaute sekä osaaminen, tieto ja kyvykkyys. Toiminnan määrittelyn osalta tulee toiminnalle olla asetettu standardit, jotka ovat tiedossa tehtävän suorittajilla, pitää myös varmistaa, että tehtävää suorittavat muistavat asetetut vaatimukset myöhemminkin ja uudet työntekijät saavat ne tietoonsa. Vaatimusten pitää olla tehtävän suorittajien näkökulmasta mahdolliset toteuttaa. Tuen osalta ensimmäinen huomioitava asia on se, että tehtävää suorittavan henkilön tulee kyetä tunnistamaan toimenpiteitä vaativat kohteet. Työntekijän pitää kyetä suorittamaan tehtävä ilman että jokin toinen asia häiritsee sen suorittamista niin että työntekijä ei kykene suorittamaan tehtävää. Tämän lisäksi on tärkeää, että tekijällä on tarvittavat resurssit, niin aikaa, tietoa kuin työkalutkin, vaaditun tehtävän suorittamiseen. Seuraamusten tulee tukea tehtävän suorittamista, niiden tulee olla suorittajalle mielekkäitä ja tapahtua ajallaan. Ihmisten motivaatioon voidaan helposti vaikuttaa yleensä suhteellisen helposti, kun tekijöillä on tietoa siitä mitä heiltä odotetaan, seuraamukset tukevat työn suorittamista ja tekijät saavat palautetta. Palautteen osalta on tärkeää, että se on saajan kannalta ymmärrettävää. Työntekijät saattavat kokea luokkahuonekoulutukset ajan hukaksi, etenkin jos he joutuvat käymään niitä aiheesta, joka on heille jo tuttu, koulutukset ovat suotavia silloin kun voidaan tunnistaa, että ongelmana on nimenomaan osaamisen tai tiedon puute. Useissa muissa tapauksissa kyse on enemmän seuraamusten tai palautteen puutteesta. Työntekijöiden täytyy ymmärtää, miksi asia on tärkeä, ja mihin se vaikuttaa (Harmon 2019, 236-241.)

Kun halutaan parantaa toimintojen suorittamista, tulee aina ensin ymmärtää prosessi ja parantaa sitä, mikäli tarpeen. Vasta sitten kun prosessi on kunnossa, voidaan arvioida sen suorittajien onnistumista. Harmon (2019, 241) listaa viisi vaihetta:

1. Tavoitteiden tunnistaminen

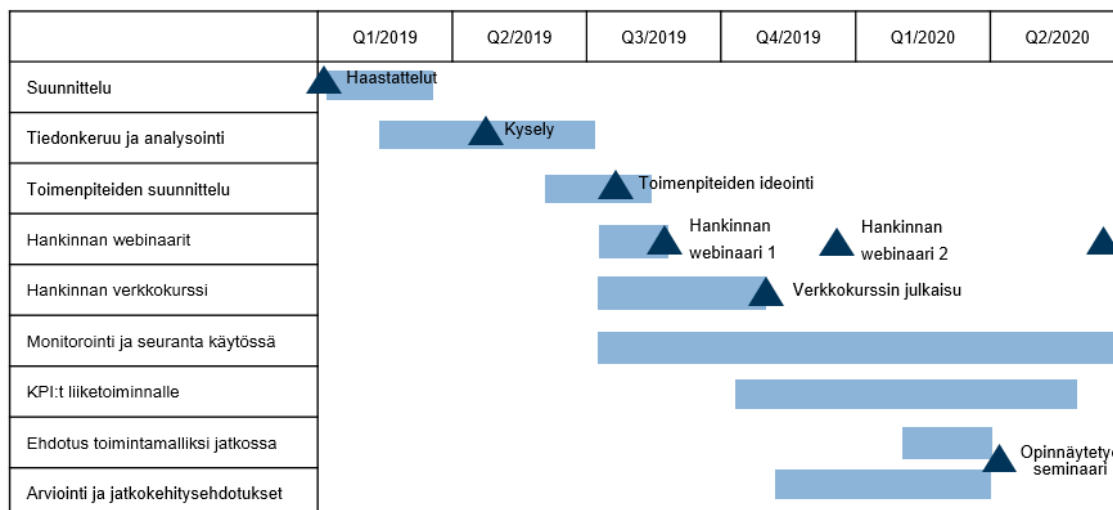
2. Toimenpiteiden organisointi tavoitteiden saavuttamiseksi
3. Tavoitteiden viestiminen työntekijöille
4. Toimenpiteiden monitorointi, saavutetaanko niillä tavoitteet
5. Ongelmien diagnosointi ja korjaaminen silloin kun tulos ei toivotun mukainen

(Harmon 2019, 241.)

Sihvosen ja Uusi-Hautamaan (2019, 118) mukaan nykyaikainen tapa hoitaa sisäinen valvonta ja kontrollit on reaaliaikainen valvonta suoraan järjestelmiin rakennettuna tai ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäen. Reaaliaikaisen valvonnan etuna on se, että poikkeamiin voidaan reagoida ja tarttua välittömästi jo ennen kuin ne tapahtuvat. Toki automaattinen reaaliaikainen valvonta vaatii yritykseltä investointeja (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 118.) Tämän kehittämistehtävän puitteissa järjestelmämuutokset eivät kuitenkaan olleet kohdeyrityksessä mahdollisia. Toisaalta, järjestelmämuutoskin vaatisi tukeen prosessien ja muutoksen johtamista.

5 Kehittämistehtävän toteuttaminen

Tässä luvussa on kuvattu kehittämistehtävän käytännön toteuttaminen. Kehittämistehtävä toteutettiin luvussa 3.1. kuvatun toimintatutkimuksen mallin mukaisesti; tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen kautta määriteltiin tehtävälle tavoitteet ja mittarit tavoitteille ja arvioitiin kehittämistehtävään liittyvät olennaiset riskit. Kehittämistehtävää rajattiin tarpeen mukaan sen edetessä. Tietoa kerättiin sekä kirjallisista lähteistä että kohdeyrityksen henkilöstöltä. Tieto analysoitiin ja sen pohjata suunniteltiin toimenpiteitä. Toimenpiteet toteutettiin käytännössä ja ne arvioitiin. Lopuksi arvioitiin kehittämistehtävän reliabiliteetti ja validiteetti. Kehittämistehtävän toteutus ja sen eri vaiheiden ajoittuminen on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Kehittämistehtävän toteutus.

5.1 Nykytilan selvitys ja tiedonkeruu

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitin nykytilan, ja määrittelin tutkimusongelman, joka pyrittiin tutkimuksella ratkaisemaan. Kuten luvussa 3.1. on kuvattu, ongelma tulee esiin tyypillisesti esimerkiksi havainnoiden ja keskusteluissa kollegoiden kanssa. Tämän tutkimuksen pohjana käytin loppuvuodesta 2018 toteuttamiani kohdeyrityksen hankinnan tiimin haastatteluja. Haastattelujen käyttäminen on hyödyllistä silloin kun pyritään saamaan selville ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia ja niitä käytetään tyypillisesti alkukartoituksessa eli selvitetessä ja täsmennettäessä tutkimusongelmaa (Grey 2018, 379; Kananen 2014, 87).

Haastattelut toteutin teemahaastatteluina, eli kahden ihmisen välisinä keskusteluina aihe kerrallaan. Teemahaastatteluissa tutkija on miettinyt etukäteen aiheet tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksen perusteella (Kananen 2014, 87.) Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavien väliset suhteet eivät vaikuttaneet vastauksiin tai johtaneet keskustelua tiettyyn suuntaan. Haastattelun aiheet olin valinnut etukäteen, aiheet olivat sellaisia, jotka oman havainnointini mukaan aiheuttivat usein keskustelua ja mihin koettiin liittyvän ongelmia joko hankinnan tiimin tai liiketoiminnan näkökulmasta (Liite 1). Tarkoituksena oli valita joku aiheista tämän kehitystehtävän aiheeksi. Keskusteltavat aihealueet olivat: hankintatoimen tarkoitus kohdeyrityksessä, asiakasnäkökulma hankinnassa, työajan käyttö, sekä muut mahdolliset kehityskohteet. Näiden aihealueiden alle valmistelin lisäkysymyksiä, joiden avulla pystyin tarvittaessa ohjaamaan keskustelua.

Haastattelussa käytin lähinnä avoimia kysymyksiä, joita käytetään, kun pyritään saamaan laajempia ja enemmän asiaa selittäviä vastauksia (Kananen 2014, 88). Haastattelut nauhoitin, tallensin ja litteroin propositiotasolla. Litterointiasteita on useita, väljimmällä tasolla kirjataan vain asia, tarkimmalla otetaan huomioon myös eleet ja äänenpainot, propositiotason litterointi tarkoittaa sitä, että on kirjattu havainnon ja sanoman ydin sisältö (Kananen 2014, 94, 106).

Tyypillisesti haastattelut käsitellään menetelmällisesti ymmärrettävämpään muotoon ja aineistosta pyritään löytämään selitys tutkittavalle ilmiölle (Kananen 2014, 104-105). Tätä kehitystehtävää varten toteutin haastattelut tutkimusongelman hahmottamiseksi ja ongelman syitä ei pyritty vielä tässä vaiheessa selittämään. Pyrin analysoimaan haastattelut luokittelun avulla siten että niistä löytyisi yksittäinen suurempi kehityskohde, joka mahdollisesti on myös muiden koettujen ongelmien taustalla. Vaikka teemahaastattelut toteutetaan teemoittain, voi niiden aineistosta nousta uusia teemoja (Kananen 2014, 111). Tarkemmin tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä olen kuvannut luvussa 3.2 (Ks. luku 3.2).

Erityisesti haastattelun kohdasta 2.c ”Mitkä ovat suurimmat haasteet hankintatoimen tarkoituksen toteuttamisessa?” nousi esiin vastauksia, joissa todettiin, että liiketoimintayksiköt eivät ohjeistuksista huolimatta noudata hankinnan toimintaohjeita, ostoja valuu ohi sopimustoimittajien ja tiedon välittäminen on hankalaa. Vastaajat kertoivat asioita kuten ihmisten erilaisuus, vaikeus muistaa kaikkia ohjeistuksia, sisäiset haasteet, mielipideerot sekä viestinnän haasteet, jotka kaikki liittyivät siihen, että liiketoimintayksiköissä ei toimita kuten hankinnan ohjeistuksien mukaan pitäisi toimia. Ennalta suunnitellusta huolimatta yksikään haastattelun aiheista ei siis sellaisenaan valikoitunut kehitystehtävän aiheeksi vaan aiheeksi nousi se, miten liiketoiminta saataisiin paremmin noudattamaan ohjeistuksia ja se miksi tämä on tärkeää yritykselle; hankinnan compliancen nostaminen (Jousimaa & Metsälä & Rissanen & Saarinen & Yilmaz 2018.) Kuten luvussa 3.2. on kuvattu, induktiivinen aineiston luokittelu tarkoittaa sitä, että vastaus nousee aineistosta (Ks. luku 3.2).

Haastatteluissa nousi esiin useita erilaisia asioita, mutta kaikkien haastateltavien kommentteissa toistui sama asia; haasteet siinä että ”kentällä ostetaan mistä halutaan” ja ostojen kohdistamisessa sopimustoimittajille on jatkuvasti haasteita. Ongelmaan vaikuttaa kohdeyrityksen erityispiirteet. Yrityksessä on tuhansia ”ostajia”, vaihtuvuus työnteki-

jöissä on suhteellisen korkea ja perehdytys usein kollegan tai esimiehen varassa ja hankintoihin perehdyttämisen toteutus vaihtelee perehdyttäjän mukaan. Yrityksen suuri koko aiheuttaa myös haasteita viestinnässä ja henkilöstön tavoitettavuudessa (Jousimaa ym. 2018.)

Haastattelun lisäksi halusin kerätä tietoa myös niiltä henkilöiltä, jotka käytännössä tekevät päivittäin ostopäätöksiä, eli liiketoiminnalta. Halusin varmistaa, että nyt kerätty näkemys ei ollut yksipuolisesti hankinnan työntekijöiden näkemys, johon voi vaikuttaa se kanta, josta he katsovat sekä historia yrityksessä tai aiemmissa työpaikoissa. Koska halusin tavoittaa mahdollisimman suuren joukon ihmisiä, oli kysely toimivan tuntuinen vaihtoehto. Toimintatutkimuksessa kyselyjen käyttöä suositellaan vain perustietojen hankintaan silloin kun tietoja ei saada muuten sekä vaikutusten arviointiin silloin kun tietoja ei ole muuten saatavissa (Kananen 2014, 103). Kyselyjen hyötynä voidaan kuitenkin pitää sitä, että ne ovat suhteellisen edullisia ja nopeita toteuttaa ja ne ovat vastaajille helppoja koska vastaavat voivat vastata kyselyyn silloin kuin heille parhaiten sopii. Kyselyissä voidaan myös varmistaa vastaajien anonymiteetti ja data-analyysien tekeminen kyselyjen suljetuista vastauksista on suhteellisen suoraviivaista. Siinä missä haastatteluissa on mahdollista, että haastattelija vaikuttaa niin että eri haastattelijat saavat eri vastaukset, ovat kyselyt persoonattomampia ja mahdolliset haastattelijan ennakoasenteet vaikuttavat vähemmän (Grey 2018, 343.) Näistä syistä toteutin hankintoihin liittyvän kyselyn yrityksen henkilöstölle. Kyselyyn yhdistettiin myös kysymyksiä, jotka on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle mutta joita haluttiin kohdeyrityksessä samalla mahdollisuudella selvittää.

Kyselyssä käytin sekä avoimia kysymyksiä että kysymyksiä valmiin vastausvaihtoehtoin. Tämän tutkimuksen näkökulmasta oleelliset kysymykset liittyivät sopimustoimittajien käyttöön ja hankintoihin liittyvään osaamiseen. Myös kaikki vapaat vastaukset analysoitiin tämän tutkimuksen tiimoilta. Tämän tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset on käyty läpi luvussa 6.1.1 ja kaikki kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2 (Liite 2).

Käytännössä kysely toteutettiin O365:n Forms -työkalulla. Valmista kyselyä testattiin ja kysymysten sanamuotoja muokattiin vielä selkeämmiksi testauksen palautteen perusteella. Kysely lähetettiin saateviestin (Liite 3) kera sähköpostin jakelulistaa käyttäen kohdeyrityksen koko henkilöstölle kohdeyrityksen viestinnän toimesta.

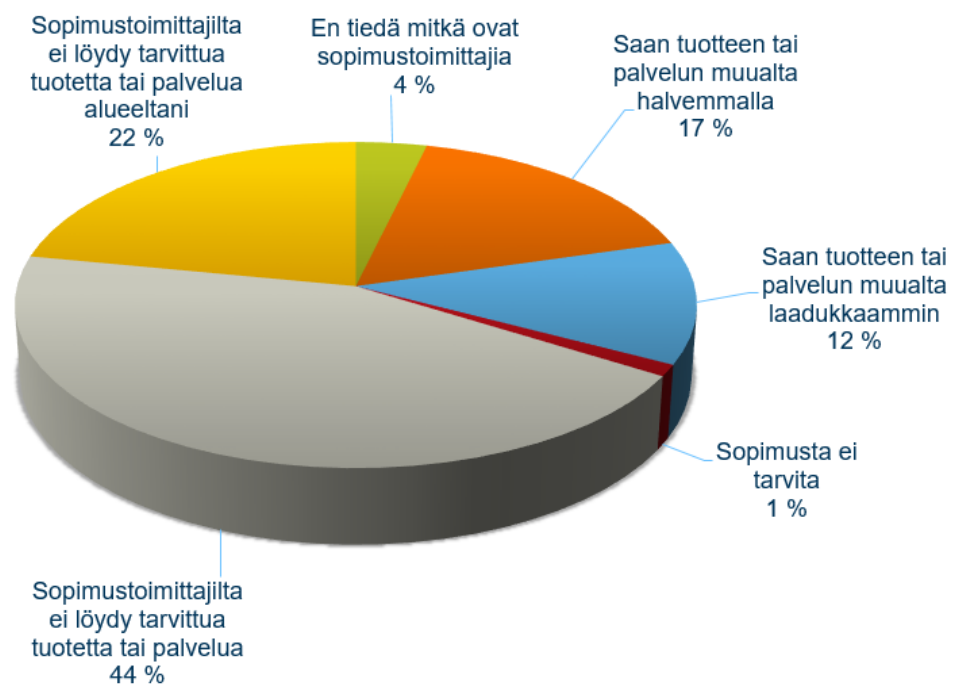
5.1.1 Aineiston analysointi

Hyödynsin kohdeyrityksen henkilöstölle tehdyn hankintoihin liittyvän kyselyn vastauksia tässä tutkimuksessa pääosin sopimustoimittajien käyttöön liittyvien kysymysten osalta, sen lisäksi luvussa 6.2.3 hyödynsin hankintoihin liittyvää osaamista käsitteleviä kysymyksiä. Sopimustoimittajien käyttöön liittyvät kysymykset olivat:

1. Kuinka monta prosenttia ostoistasi teet sopimustoimittajilta?
2. Mitkä ovat yleisimmät syyt miksi joudut hankkimaan tuotteen tai palvelun ei-sopimustoimittajalta?

Sopimustoimittajille kohdistuvien ostojen osuudeksi vastaajat arvioivat 74 prosenttia vaikka luku todellisuudessa oli samaan aikaan 59 prosenttia.

Yleisin syy ohiostoon (44 prosenttia vastaajista) oli se, että sopimustoimittajilta ei löydy tarvittavaa tuotetta tai palvelua (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Syyt ostoihin ei-sopimustoimittajilta.

Vastausvaihdot luokittelin kolmen eri teoriasta löydetyn syy -kategorian alle

- 1) Sopimustoimittajien kattavuus
 - a) Alueellisuus
 - b) Valikoima
- 2) Oman edun tavoittelu/ kokonaisuuden ymmärtämättömyys
 - a) Edullisempi tuote tai palvelu
 - b) Parempi tuote tai palvelu
- 3) Perehdytyksen/ tiedon puute
 - a) Tietämättömyys sopimustoimittajista ja toimintatavoista

Tämän lisäksi vapaissa vastauksissa nousi esiin asiakkaan vaatimukset; tapaukset, joissa asiakas haluaa valita käytettävän toimittajan. Tämä nähdään usein sallittuna ja oikeana toimintatapana koska asiakkaan toiveiden täyttäminen koetaan tärkeäksi, onhan yrityksen strategiana auttaa asiakas tämän tavoitteisiinsa tuottamalla erinomaista palvelua, ja asiakkaan toiveiden täyttäminen voidaan kokea erinomaisen palvelukokemuksen tuottamisena. Toisaalta saatetaan myös ajatella kuluja niin sanotusti läpilaskutettavana ja asiakasta ”lopullisena maksajana” vaikka todellisuudessa kun lasku lähetetään ISS:lle, aiheutuu tästä prosessikustannuksia sen lisäksi volyymit sopimustoimittajille pienenevät, joka voi vaikuttaa edelleen mahdollisesti bonuksiin ja hankinnan vipuvoimaan. Tämän lisäksi ISS on palvelun juridinen tilaaja ja myös riskinottaja.

Sopimustoimittajien kattavuutta voidaan mielestäni analysoida kahdesta näkökulmasta: pitäisikö toimittajan kanssa ylipäätään olla sopimus vai pitäisikö käyttää toista toimittajaa? Mikäli toimittajan kanssa pitäisi olla sopimus mutta sitä ei vielä ole, tulee seuraavaksi selvittää, onko kyse siitä, että hankinnan tulee tehdä puitesopimus tarvetta vastaavan toimittajan kanssa, vai voidaanko toimittajan kanssa tehdä paikallinen sopimus – jolloin seuraava kysymys on, onko tähän liittyvä ohjeistus tiedossa. Näissä molemmissa vaihtoehdoissa toimittajasta tulee kuitenkin sopimustoimittaja. Toisaalta näkökulmana voi olla se, että saataisiinko tuotetta tai palvelua kuitenkin nykyiseltä sopimustoimittajalta, tai voidaanko nykyisen toimittajan valikoimaa tai kattavuutta kehittää, voidaanko

kriteereistä joustaa tai voiko olla kyse tietämyksen puutteesta siitä mitä palveluja tai tuotteita nykyiset toimittajat pystyvät tuottamaan, jolloin päästään kohtaan 3a.

Yleinen keskitetysti ohjatun hankinnan haaste on, että kentällä, jossa ostopäätöksiä tehdään ei nähdä kokonaiskuvaa ja puitesopimustoimittajien käytön yrityksen tasolla tuomia hyötyjä. Ostopäätöksiä tekevät henkilöt joko toimivat hyväntahtoisesti ja ajattelevat tekevänsä oikein käyttäessään esimerkiksi halvempaa toimittajaa tai pyrkivät toteuttamaan omia tavoitteitaan, jotka saattavat olla ristiriidassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Ks. luku 4.1) Vastaajat, jotka ovat vastanneet, että ei-sopimustoimittajien tuotteet tai palvelut ovat edullisempia tai laadukkaampia eivät selkeästi ymmärrä kokonaiskuvaa, mikäli tästä syystä ostavat ohi sopimustoimittajien.

Kuten luvussa 4.1.5 on todettu, puhdas osaamisen tai tiedon puute voi olla syy ohioistamiseen. Mielestäni on selkeää, että vastaukset, joissa todetaan, että ei tiedetä mitkä ovat sopimustoimittajia, tai on vastattu, että ei tarvita sopimusta kertovat siitä, että vastaajat eivät ole saaneet työssään tarvitsemaansa tietoa ja tai perehdytystä. Se että vastaajat ajattelevat ostavansa huomattavasti enemmän sopimustoimittajilta kuin mitä raportointi näyttää viittaa mielestäni siihen, että käyttäjät kuvittelevat tekevänsä oikein tai siihen että raportointi on virheellinen.

Tutkimusaineistojen ollessa laajoja ja niiden käsittelyn sellaisenaan hankalaa tarvitaan niiden työstäminen sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa analysoinnin, yksi aineiston pelkistämisen keinoista on koodaus eli tekstin luokittelu. Aineiston luokitteluperusteet voidaan johtaa ilmiötä selittävistä teorioista, aineistosta tai molemmista. Aineistosta etsitään ensi sijassa ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä johdettuun tutkimuskysymyseen. Ratkaisu voi ilmetä monessa muodossa; aineistosta etsitään esimerkiksi tyypillistä kertomusta, toiminnan logiikkaa, samanlaisuutta tai erilaisuutta tai selitystä ilmiölle. Koodaus toimii ikään kuin kehikkona, joka lasketaan aineiston päälle, jotta sen aineiston sisään nähdään paremmin (Kananen 2014, 107-109).

Ensimmäisen aineiston luokittelun toteutin induktiivisesti, eli katsoin, millainen luokittelu aineistosta nousee. Muodostunutta luokittelua saattoi ohjata oma ajatusmallini kohdeyrityksen hankintakategorialähtöisestä ajattelusta sekä vahva suunta toimenpiteiden toteuttamiseen. Tämän vuoksi näin tarpeelliseksi luokitella aineiston erityisesti tämän tutkimuksen tutkimusongelman osalta vielä deduktiivisesti, eli peilata aineistoa teoriaan ja katsoa löytyykö teoriasta selitystä tutkittavalle ilmiölle. Laadullisen aineiston luokittelua

voidaan käyttää pohjana määrällisessä tarkastelussa laskemalla luokkien määrät, luokittelun ollessa yleisellä tasolla ja luokkien määrän ollessa vähäinen, voidaan saada luotettavia mutta yleisluontoisia tuloksia (Kananen 2014, 111). Käytännössä linkitin ohios-tamisen syyt teorian selityksiin ja laskin näille frekvenssit. Sen lisäksi koodasin vapaat vastaukset.

Koska kyselyn tuloksia luokiteltaessa ensimmäistä kertaa minulla ei ollut vielä täyttä tietämystä ilmiötä selittävistä teorioista ja siitä mitä vastauksista voi löytyä, käytin induktiivista lähestymistapaa, eli johdin luokitteluperusteet itse aineistosta, tämä osoittautui hyödylliseksi koska huomasin että aineistosta löytyi paljon yksittäisiä kommentteja, jotka olivat ainoastaan lyhyttä ohjeistusta vailla tai jopa välittömästi korjattavissa. Nämä luokittelin omaan ”Quick fixit” -kategoriaansa ja merkitsin niille alustavat vastuuhenkilöt. Tällä tavoin myös pienet asiat tuli hoidettua kuntoon.

Kyselyn tuloksien analysointia ja toimenpiteiden suunnittelua varten luokittelin ensin aineiston vapaat vastaukset. Kyselyssä oli huomattava määrä vapaita vastauksia, jotka saattoivat sisältää kommentteja yhteen tai useampaan aihealueeseen. Koska eri hankintakategorioissa menettelytavat ja käytännöt saattavat poiketa toisistaan ja vastuuhenkilöt ovat eri henkilöitä käytin yhtenä luokitteluperusteena hankintakategoriaa, mikäli vastaus oli yhdistettävissä tiettyyn kategoriaan. Jo tässä vaiheessa huomasin, että tietyistä hankintakategorioista kuten esimerkiksi työvaatteista ja työsuojaimista oli tullut erityisen paljon kommentteja. Mikäli en voinut yhdistää vastausta hankintakategoriaan luokittelin vastauksen yleiseksi. Luokittelussa käytetään koodeja, joiden tarkoituksena on muodostaa ”nimike” segmentille tekstiä, Luokittelu perustuu yleensä aiheisiin, tai kuvaukseen tai se on analyttistä – mistä sisältö kertoo (Gray 2018, 673).

Käytännössä toteutin luokittelun niin että lisäsin Exceliin kunkin vastauksen riville sarakkeeseen hankintakategoria (tai yleinen). Koska usea vastaus liittyi hankintajärjestelmän käytettävyyteen, joka on hankintakategoriasta riippumaton aihe, lisäsin hankintajärjestelmän vielä omaksi koodikseen. Toinen luokittelutaso syntyi siitä ajatuksesta, mitä kommenttien eteen voidaan tehdä. Tästä näkökulmasta luokittelin vastaukset sen mukaan, oliko asia ratkaistavissa ohjeistuksella tai pienellä muutoksella, tai vaatikko se enemmän selvittelyä. Luokitteluvaiheessa käytin useampia eri koodeja, jotka luokittelun jälkeen yhdistin muutamaksi pääluokaksi. Luokitteluvaiheessa havainnoin aineistosta esiin nousevia ongelmia, joiden pohjalta valitsin muutaman yleisimmän aihealueen hankinnan tiimin töpajaan, jossa oli tarkoituksena analysoida vastaukset sekä ideoida kyselyn tulosten

perusteella toteutettavia toimenpiteitä. Taulukossa 4 on kuvattu vapaiden vastausten luokittelussa käytetyt luokat sen jälkeen, kun olin yhdistänyt luokat pääluokkiin.

Taulukko 4. Vapaiden vastausten luokittelussa käytetyt luokat.

Status	Aihealue	Hankintakategoria
Toteutettu	Hankintajärjestelmä	Catering
Työn alla	Tuotevalikoima	Siivous
Selvityksessä	Yhteistyö	Kiinteistön ylläpito
	Toimintatavat ja ohjeistukset	Työvaatteet ja suojaimet

5.1.2 Toimenpiteiden ideointi

Halusin pitää hankinnan tiimin osallisena koko prosessiin, joten samaan aikaan kun itse tutkin teoriaa ja etsin sieltä vastauksia tutkimusongelmaan halusin pohtia tutkimusongelmaa systemaattisesti myös hankinnan tiimin kanssa. Tässä vaiheella itselläni oli pohjatietona jo jonkun verran teoriaa ja alustavasti analysoitu aineisto kyselyn vastauksista.

Jotta kyselyn aineiston tulkinta ei perustuisi vain omaan arviointiini ja jotta saisin paremmin sitoutettua hankinnan tiimin tuleviin toimenpiteisiin, järjestin työpajan, jonka tarkoituksena oli ideoida kyselyn tulosten pohjalta toteutettavia toimenpiteitä. Koska vapaita vastauksia oli valtava määrä, jaoin osallistujille etukäteen luokitellut kyselyn vastaukset tutkittaviksi. Työpajassa toimin itse fasilitaattorina, näin sain ohjattua työtä, ja toisaalta omat ennakkotietoni eivät vaikuttaneet tiimin ideointiin tarvittua enempää. Tyypillisen työpajan kolme vaihetta ovat tavoitteen tai haasteen valinta, ratkaisujen ideointi ja valinta sekä valittujen ratkaisujen konkretisointi toimenpiteiksi (Nummi 2018, 87). Aiheet työpajaan olin kuitenkin jo valinnut ennalta tekemäni aineiston analysoinnin pohjalta. Aiheet olivat:

- Sopimustoimittajien käyttö
- Viestintä
- ”Quickfixit”

Viimeiseksi kohdaksi valitsin ”quickfixit” koska kyselyn avoimissa vastauksissa oli niin paljon yksityiskohtaisia kommentteja, jotka olivat korjattavissa yksinkertaisin ja nopein toimenpitein, tai ohjeistamalla käyttäjää enkä halunnut, että tässä tilaisuudessa keskustelu ohjautuisi yksityiskohtien ratkomiseen niin nostin ne omaksi aihealueekseen.

Jaoin osallistujat kolmeen ryhmään ja työpaja aloitettiin antamalla osallistujille hetki aikaa keskustella ryhmissä vastauksista ja siitä mitä huomioita he olivat niistä jo tehneet. Tavoitteena oli, että osallistujat voivat keskustella juuri niistä kyselyn vastauksista, jotka heidän huomionsa herättivät, myös yksittäisistä kommenteista. Tämän alustuksen tavoitteena oli saada yksilöitä itseään eniten kiinnostaneet aiheet katettua, jotta varsinainen työskentelyaika ohjautuu oikeille urille eikä ”Hei luitko sen yhden vastauksen” -tyyppiin keskusteluun. Check-iniä käyttämällä saadaan osallistujat fokuoitumaan aiheeseen (Nummi 2018, 179). Tämän jälkeen jaoin ryhmille kullekin yhden ennalta määritellyistä aiheista ja ohjeistin ryhmät miettimään ensin haasteita mitä tämän asian parantamisessa on ja sen jälkeen ratkaisuja näihin haasteisiin. Osallistujia kierrätettiin World cafe -menetelmän mukaisesti niin että yksi kunkin ryhmän alkuperäinen jäsen pysyi saman aiheen parissa ja alusti seuraaville mitä kyseisessä ryhmässä oli aiemmin keskusteltu ja uusien jäsenten tuli sitten näiden pohjalta täydentää.

Kolmen kierroksen jälkeen fläppitaulut olivat täynnä haasteita ja niihin ideoita. Sen jälkeen osallistujat saivat äänestää kukin kolmea tärkeimmäksi katsomaansa toimenpidettä. Toimenpiteiden priorisointiin on olemassa useita erilaisia tekniikoita; esimerkiksi osallistujilla tai parilla voi olla kullakin käytettävissä vaikka 10 euroa, ja he voivat jakaa ne haluamilleen ideoille (Nummi 2018, 80).

Valitsimme kolme eniten ääntä saanutta ideaa ja sovimme yhdessä niille konkreettiset toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Eniten ääniä saaneet konkreettiset ideat olivat; hankinnan ”kuukausi-infot” tiedottamisen parantamiseksi, yhteissähköpostilaatikon vastaajan lyhentäminen sekä systemaattinen jalkautuminen alueille. Näistä vain ensimmäinen linkittyi tähän kehittämistehtävään, kahden muun toteutuksen päätin rajata tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle. Toimintatutkimukselle tyypillistä on syklinen eteneminen, tässäkin tutkimuksessa ensimmäinen toimenpide oli valittu, mutta analysointi jatkui samaan aikaan.

Koska ensimmäinen luokittelu ja työpaja ohjasivat jo toimintaa käytännön toimenpiteisiin mutta halusin ymmärtää tutkittavan ilmiön kohdeyrityksessä vielä paremmin, luokittelin

aineiston uudelleen teorioihin pohjautuen ja linkitin vastaukset teorioissa esitettyihin ohiostamisen syihin luvussa, tämä deduktiivinen luokittelu kuvattiin luvussa 5.1.1.

5.2 Toimenpiteiden toteutus käytännössä

Valitsemani ja hankinnan tiimin kanssa yhdessä valitut toimenpiteet perustuvat kohdeyrityksessä hankitun lähdeaineiston lisäksi lähdekirjallisuuteen hankinnan keskittämisestä ja sen mahdollisista haasteista. Hankinnan compliancea on tutkittu vielä suhteellisen vähän, joten lähteissä korostuu Kaupin ja van Raajin tutkimukset (Kauppi & Van Raaji 2009, 2015) Tutkimusta peilasin kohdeyrityksessä toteutetun kyselyn vastauksiin ja valitsin ja suunnittelin juuri kohdeyritykseen sopivimmat toimenpiteet, toimenpiteissä hyödynsin myös muutoksen johtamisen elementtejä, jotka on esitelty luvussa 4.2.

Toimenpiteiden suunnittelussa hyödynsin luvussa 4.3 esiteltyjä Harmonin ajatuksia prosessien kehittämisestä ja toiminnan johtamisesta. Ensin tunnistin, että tavoite on hankinnan compliancen kehittäminen. Sen jälkeen organisoin toimenpiteet, viestimme tavoitteet liiketoimintayksiköille, seurasin havainnoiden vaikuttavatko toimenpiteet mitattavaan asiaan. Lisäksi loin toimintamalli, jonka avulla ongelmat tunnistetaan jatkossa ja ne voidaan korjata.

Käytännön toteutuksen pohjana hyödynsin luvussa 4.2. esitettyjä organisaatiokäyttäytymisen teorioita ja niistä erityisesti Kotterin muutoksen johtamisen mallia. Käytännössä organisaatiossa ihmiset voidaan saada tekemään haluttuja asioita joko käskemällä heitä noudattamaan annettuja ohjeita tai suostuttelemalla ihmiset tekemään haluttuja asioita omasta tahdostaan (Martin & Fellenz 2010, 144-145). Koska hankinta on tukifunktio, jolla ei ole suoraa määräysvaltaa liiketoimintayksiköissä on tarpeen saada ihmiset tekemään haluttuja asioita omasta tahdostaan. Tällöin on hyvä ymmärtää motivaatioita, mikä ihmisten saa toimimaan tietyllä tavalla, sekä ymmärtää muutoksen johtamisen perusperiaatteet.

Toimenpiteiden tarkoituksena oli parantaa tiedottamista, kehittää hankintoihin liittyvää osaamista ja tuoda tunnuslukuihin läpinäkyvyys. Kuten kuviossa 11 olen kuvannut, nämä toimenpiteet muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka tukee ja ohjaa liiketoimintayksiköitä hankintaan liittyvissä asioissa eri tasoilla.



Kuvio 11. Toimenpiteet muodostivat toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Mikäli joku osa kuvioista puuttuisi, jäisi kokonaisuus vajaaksi. Mikäli olisimme luoneet osaamisen kehittämiseen uutta materiaalia ja saaneet KPI:t seurantaan, mutta tästä ei viestittäisi ollenkaan, ei liiketoiminta todennäköisesti edes huomaisi näitä, saati muuttaisi käytöstään.

5.2.1 Mittarin arviointi ja uusi raportointi- ja seurantakäytäntö

Ensimmäisenä varsinaisena toimenpiteenä halusin varmistaa, että käytettävä mittari on oikea ja se mittaa kehittämistehtävän kannalta oikeaa asiaa. Hankinnan raportointijärjestelmän mittari "spend under contract" käyttää yrityksen ostolaskudataa ja hankinnan sopimusarkiston tietoja, tämän lisäksi se hyödyntää raportointijärjestelmän/ järjestelmätoimittajan tekemiä ostodatan luokitteluja. Käytännössä tämä toimii siten että hankintasopimuksille merkitään sallitut ostokategoriat, raportointijärjestelmään viedään kuukausittain ostolaskudata, joka luokitellaan ostokategorioihin usealle eri tasolle ja mikäli ostot toimittajilta kohdistuvat sopimuksen tiedoissa sallittuihin kategorioihin on se osuus ostoista "under contract". Ostolaskudatan tuonti on automaattinen, sopimusten tietojen täydentäminen sen sijaan manuaalinen toimenpide, ostodatan luokittelu on osin sääntöihin perustuvaa ja automaattista ja osin manuaalista. Aiemmin kohdeyrityksessä on havainnoitu, että sekä manuaalisesti ylläpidetyt sopimusten tiedot että luokittelusääntöihin perustuvat ostodatan luokittelut voivat olla väärin tai puutteellisia.

Jotta sain selvitettyä minkä verran näitä mahdollisia virheitä esiintyy, otin järjestelmästä raportin ostoista ei-sopimustoimittajilta viimeisen 12 kuukauden ajalta, järjestin raportin suuruusjärjestykseen ostojen euromäärän perusteella ja kävin rivit systemaattisesti läpi

80/20 säännön perusteella, eli ne 20 prosenttia, jotka muodostavat 80 prosenttia spendistä. Läpikäynnissä löysin seuraavia syitä siihen, että toimittaja näkyy ei-sopimustoimittajana:

1. Sopimusta ei ole sopimusarkistossa
 - i. Toimittajan kanssa ei ole ollenkaan sopimusta
 - ii. Sopimus puuttuu arkistosta
2. Sopimuksen tietoihin ei ole merkitty samaa ostokategoriaa kuin mille ostot on luokiteltu
 - i. Sopimuksen tiedoissa on väärät ostokategoriat/ kategorioita puuttuu
 - ii. Ostodata on luokiteltu väärin
3. Sopimuksen tietoissa oleva toimittajätieto ja ostodata eivät linkity
 - i. Sopimuksen tiedoissa on uusi toimittaja, joka ei päivity automaattisesti
 - ii. Ostodatan tietoissa olevaa toimittajaa ei ole konsolidoitu

Näistä kaksi viimeisintä kohtaa ovat sellaisia, jotka voidaan korjata dataa korjaamalla. Kun tiedot korjattiin, saatiin sopimuksen alaista spendiä lähes miljoona euroa lisää. Tämän lisäksi olin työni ohessa aiemmin havainnoinut, että liiketoimintayksiköissä saatettiin tehdä sopimukset ohjeistuksien mukaisesti mutta sopimuskopiot jäivät toimittamatta hankintaan arkistointia varten. Tämän vuoksi, kävin läpi ne toimittajat, joiden kanssa ei ollut sopimusta tutkien ostolaskudataa, onko kyseessä mahdollisesti alueellinen toimittaja, mikäli kyllä, niin lähetin toimittajaa käyttäneille henkilöille sähköpostitse pyynnön toimittaa sopimuskopio hankintaan. Havainnointia tuki teoria; Kaupin ja van Raajin (2015,20) mukaan merkittävä syy non-compliancalle on se, että agentti, eli tässä liiketoiminnan henkilö, ei ole tietoinen päämiehen, eli hankinnan, odotuksista ja tarvitaan ohjausta (Kauppi & van Raaji 2015, 20). Toimittajaa käyttäneelle henkilölle lähetetyssä

viestissä kerroin lyhyesti, miksi sopimuskopioiden lähettäminen on tärkeää, ja miten ne vaikuttavat kokonaisuuteen ja kerroin tunnusluvusta, jolla tätä kokonaisuutta mitataan. Lähetetyistä viesteistä sain vastauksen miltei jokaiseen ja noin kolmeen viidestä viestistä sain vastauksena sopimuskopion muutaman päivän kuluessa. Tällä saatiin yhteensä noin miljoona euroa viimeisen kahdentoista kuukauden ostoista korjattua sopimukselle kuuluviksi.

Seuraavana kuukautena halusin testata, näkyivätkö edellisen kuukauden toimenpiteet ja ajoin järjestelmästä uuden raportin. Huomasin että listalla oli jälleen rivejä, joiden osalta ostot saatiin sopimuksen alaisiksi korjaamalla virheet sopimusten tiedoissa tai luokittelussa, vastaavasti listalle oli ilmestynyt kärkipäähän uusia toimittajia, joiden sopimusten kopioista osan sain liiketoimintayksiköistä pyytämällä, näillä korjauksilla saatiin yli puoli miljoonaa euroa korjattua sopimukselle kuuluviksi.

Koska suorat vaikutukset tunnuslukuun olivat myös toistettaessa merkittävät, päätin että tarvitsemme systemaattisen toistaiseksi jatkuvan kuukausittaisen prosessin, jolla voidaan varmistaa raportoinnin luotettavuus ja sellaisten toistuvien virheiden korjaus, joita ei voida kokonaan poistaa. Systemaattinen seuranta ja analysointi ja niistä johdetut toimenpiteet ovat suositeltu toimintatapa ohjostamisen hallintaan (Charles & Lunney 2012, 14).

Jatkossa kuukausittaisessa rutiinitarkastuksessa katsotaan suurin sopimukseton ostodata läpi huomioiden aiempien tarkastusten toimenpiteet ja kommentit. Mikäli raportille on ilmestynyt uusi alueellinen toimittaja, pyydetään alueelta sopimuskopiota vakioviestillä, jossa samalla viestitään kokonaiskuvasta ja sopimuskopioiden lähettämisen merkityksestä. Mikäli ostodata on kirjautunut virheellisesti tai sopimukselle ei ole lisätty kaikkia tarpeellisia kategorioita, tehdään tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen kuukausittainen raportti lähetetään kategorioista vastaavien tarkasteltavaksi. Eri hankintakategorioista vastaavien tulee tarkistaa oman kategoriansa toimittajat, ja vaatiiko raportti heiltä toimenpiteitä. Esittelin raportin myös tiimipalaverissamme ja olemme sen jälkeen säännöllisesti käyttäneet ajantasaista raporttia tiimipalavereissamme compliance-tarkastelun pohjana.

5.2.2 Ohjeistuksen ja tiedottamisen parantaminen

Kaupin ja van Raajin mukaan hajautetun hankinnan non-compliancen takana on usein kyse siitä, että liiketoiminnassa hankintapäätöksiä tekevät henkilöt eivät ole tietoisia siitä

mitä keskitetty hankinta heiltä odottaa ja non-compliancea voidaan parantaa ohjaamalla ja ymmärrystä lisäämällä. Vastaavasti muutosvastarintaa aiheuttaa usein esimerkiksi tiedonpuute, ja väärinymmärrykset tai se että henkilö ei koe itse hyötyvänsä asiasta. Hankinnalta tarvitaan siis taitoa viestiä politiikat ja tavoitteet ja tarjota teknistä opastusta käytännön tilanteisiin (Kauppi & van Raaij 2015, 1, 3, 10-11, 21; Martin & Fellenz 2010, 62-37.)

Teoriaa tukee se, että toteutetun kyselyn vastaajat arvioivat tekevänsä 74 prosenttia ostoistaan sopimustoimittajilta, kuitenkin samaan aikaan tunnusluku oli vain 59 prosenttia. Tämän lisäksi 17 prosenttia vastaajista oli vastannut käyttävänsä ei-sopimustoimittajia, mikäli saa tuotteen tai palvelun halvemmalla. Tästä vastauksesta päättelin, että henkilö ei mahdollisesti ymmärrä kokonaisuutta ja sopimustoimittajien käytön merkitystä yritykselle, toinen mahdollinen syy tälle vastaukselle on mielestäni tavoitteiden epäyhdenmukaisuus, jolloin vastaajaa ohjaavat hänelle asetetut tavoitteet, jotka ovat ristiriidassa koko yrityksen parhaan kanssa. Lisäksi neljä prosenttia vastaajista oli vastannut, että ei tiedä mitkä ovat yrityksen sopimustoimittajia. Myös vapaissa vastauksissa oli useita kommentteja, joissa tiedon saannissa koettiin olevan haasteita.

Oman työni ohessa olin havainnoinut aiemmin, että hankintoihin liittyvä ohjeistus oli osin vanhentunutta, vaikeaselkoista ja osa ohjeistuksista oli poistettu yrityksen intranetin päivityksen yhteydessä.

Kuten teoreettisesta viitekehyksestä (Ks. luku 4.1) voimme huomata, yrityksen hankintatoimella ja siinä tehdyillä päätöksillä on merkittävä vaikutus koko yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Toisaalta kyselyn vastauksista tulkitsin, että ymmärrys hankintatoimen merkityksestä ja vaikutuksesta kokonaisuuteen ei ole kovin hyvin selvillä vastaajien keskuudessa koska esimerkiksi sopimustoimittajien käyttämättömyyden syynä voitiin nähdä toisaalta saatavat halvemat hinnat. Mikäli vastaaja ei tiedä mitkä ovat sopimustoimittajia, tai ei ymmärrä miksi sopimustoimittajia tulee käyttää näennäisesti korkeammista hinnoista huolimatta, puuttuu vastaajalta olennaista tietoa, jotta hän pystyisi toimimaan oikein.

Ohjeistuksen ja tiedottamisen parantamisessa näin kaksi päätavoitetta; toisaalta oli tarpeen kasvattaa liiketoiminnan käyttäjien ymmärrystä siitä mitä ohjeistuksien takana on ja miten heidän päätöksensä vaikuttavat koko yrityksen tasolla, toisaalta yksittäisten ohjeistuksien tulee olla käyttäjille saatavilla ja riittävän helposti ymmärrettävissä, heistä ei

ole tarpeen tehdä hankinnan ammattilaisia. Ideat siitä, mitä toimenpiteitä ohjeistuksien parantamisen ja tiedottamisen osalta voitaisiin tehdä, perustuivat toiminnan tasolla kirjallisiin lähteisiin sekä kyselyn vastauksiin. Konkreettiset toimenpiteet ideoitiin hankinnan tiimin workshopissa sekä oman havainnointini pohjalta.

Olin työni ohessa havainnut, että ei-sopimustoimittajien käyttämisen ohjeistus sisälsi vanhentunutta tietoa ja oli osin vaikea selkoinen. Päätin tehdä ohjeistuksesta mahdollisimman yksinkertaisen loppukäyttäjien näkökulmasta koska loppukäyttäjät eivät ole hankinnan ammattilaisia mutta joutuvat työssään mahdollisesti tekemään esimerkiksi hankintasopimuksia toimittajien kanssa. Ajatuksena ohjeen päivittämisessä oli Kotterin (Ks. luku 4.2.3) mallin mukaisesti tuoda tukea ja viestiä selkeästi loppukäyttäjän ymmärtämällä sanastolla. Luetutin ohjeen ensin hankinnan tiimillä ja sen jälkeen käytännössä muutamalla käyttäjällä, pyysin palautetta käyttäjiltä ja päivitin ohjetta heidän palautteensa perusteella.

Kohdeyrityksessä tiedottaminen on haasteellista, sillä joukko, joka pitäisi tavoittaa on laaja ja vaihtuva. Intratiedotteet tipahtavat nopeasti etusivulta näkymättömiin, yrityksen Yammeria lukee vain osa henkilöstöä ja sähköpostitulva on valtava ja sähköposteja lähettävät tukiyksiköt saattavat jäädä helposti hieman etäisiksi ja kasvottomiksi. Viestinnän kanavana päätimme hankinnan tiiminä kokeilla säännöllisiä webinaareja. Idea webinaareihin tuli hankinnan tiimin työpajasta. Webinaarien eduksi näin sen, että niissä voimme halutessamme käydä kahdensuuntaista viestintää. Webinaarit voidaan myös nauhoittaa, jolloin käyttäjä voi halutessaan katsoa ne myöhemmin. Webinaarit päätettiin pitää kvartaaleittain, jotta toisaalta emme rasita liikaa liiketoimintayksiköitä, joiden toiminnasta hankinnat ovat vain pieni palanen, mutta toisaalta kuitenkin niin säännöllisesti, että niissä säilyy jatkumo. Koska tavoitteena oli saada ihmiset toimimaan oikein ja muuttamaan tarvittaessa toimintaansa, viestinnässä hyödynnettiin Kotterin ajatuksia muutoksen viestimisestä (Ks. luku 4.2.3).

Pidimme ensimmäisen webinaarin syyskuussa 2019 ja toisen joulukuussa 2019. Ensimmäinen kutsu lähetettiin koko yrityksen jakelulla ja viestissä julkaistiin myös linkki aiemmin toteutetun kyselyn tuloksiin. Webinaareihin osallistui noin 200 henkilöä. Webinaarien sisältö suunniteltiin hankinnan tiimin yhteistyönä. Molemmissa webinaareissa yksi pääaiheista oli sopimustoimittajien käyttö. Ensimmäisessä webinaarissa esittelimme kyselyn tulokset ja uuden päivitetyn ohjeistuksen sopimustoimittajien käyttämiseen. Ohjeistus

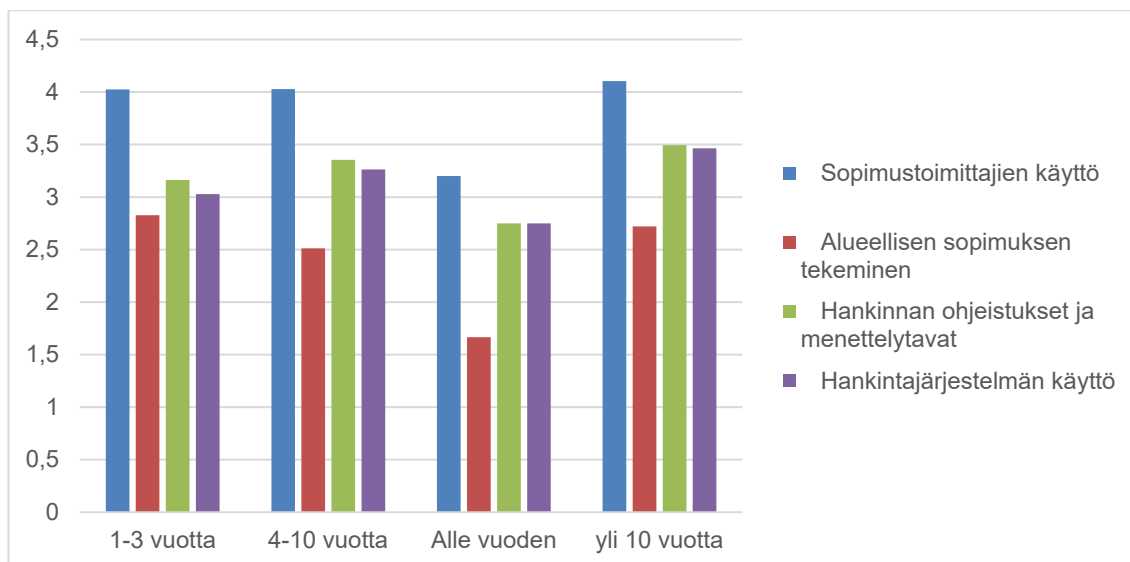
käytiin webinaarissa käytännössä läpi. Toisessa webinaarissa muistutimme sopimustoimittajien käytön tärkeydestä, kerroimme esimerkein mitä se merkitsee koko yrityksen mittakaavassa ja miten yksittäisen henkilön päätökset vaikuttavat koko yrityksen mittakaavassa. Lisäksi toisessa webinaarissa muistutimme ensimmäisellä kerralla esitellystä toimintaohjeesta ja mistä se löytyy.

Koska webinaarien osallistujia ei tällä hetkellä voida vielä seurata niin että niistä saataisiin osallistujien yhteystiedot, ei osallistujilta voitu suoraan pyytää palautetta. Hankinnan tiimimme sai kuitenkin käytäväkeskusteluissa ja sähköpostitse palautetta webinaareista, palautteen mukaan webinaarit koettiin erittäin hyödyllisiksi ja osallistajat olivat saaneet niistä uutta tietoa. Webinaareja on tarkoitus pitää jatkossakin, poikkeuksen tähän aiheutti alkuvuonna 2020 yrityksen kohtaama verkkohyökkäys, jonka vuoksi vuoden ensimmäisen kvartaalin webinaaria ei toteutettu.

5.2.3 Hankintoihin liittyvän osaamisen kehittäminen

Ohjeistaminen ja kouluttaminen auttavat vähentämään tiedon epäsymmetrisyyttä agentin ja päämiehen välillä tietoisuutta lisäämällä (Kauppi & van Raaji 2015, 21.) Kuten luvussa 5.3.2 totesin, voidaan päätellä, että liiketoiminnan henkilöillä ei välttämättä ole sama käsitys tavoitteista kuin hankinnalla.

Kuviossa 12 on esitetty vastaukset toteutetun kyselyn kysymykseen, jolla pyrittiin selvittää hankintoihin liittyvän osaamisen tasoa kohdeyrityksessä. Tuloksista voi mielestäni tulkita, että hankintoihin liittyvää osaamista ei koettu erityisen vahvaksi. Erityisen heikoksi koettiin osaaminen alueellisten sopimusten tekemisessä, tämän yhteisarvosana oli kaikissa kategorioissa alle 3 (asteikolla 1-5). Sopimustoimittajien käyttö osattiin paremmin kuin hankinnan ohjeistukset ja toimintatavat, tämä kuvaa mielestäni hyvin aiemmin todettua huomiota siitä, että vastaavat uskoivat tekevänsä ostoja sopimustoimittajilta todellisuutta enemmän. Osaaminen oli heikointa kaikissa kysymuskategorioissa alle vuoden yrityksessä työskennelleillä henkilöillä. Yrityksen uusille henkilöille on tarjolla verkkokoulutus hankintajärjestelmän käyttämiseen, kyseessä on kuitenkin puhtaasti järjestelmän käyttöön opastava koulutus, joka ei avaa tai selitä sitä miksi asioita tehdään tai miten pitäisi toimia, mikäli sopimustoimittajalta ei löydy haluttua tuotetta tai palvelua.



Kuvio 12. Hankintoihin liittyvä osaaminen kohdeyrityksessä.

Koska perehdytyksessä oli selkeästi aukko, lähdin pohtimaan sitä, miten pystyisimme tarjoamaan hankintoihin liittyvää perehdytystä suuren yrityksen vaihtuvalle henkilöstölle. Koska hankinnalla on erittäin rajalliset resurssit, tavanomainen luokkahuonekoulutus ei ollut mahdollinen vaihtoehto. Viestimisen toimenpiteenä oli jo päätetty toteuttaa säännölliset webinaarit, joten Skypen tai muu vastaava videoneuvottelusovelluksen avulla pidettävät aikatauluihin sidottavat koulutukset tuntuivat liikaa liiketoiminnan resursseja sivilta vaihtoehdoilta. Kohdeyrityksellä oli jo ennestään verkkokoulutusportaali, joka sisälsi esimerkiksi uuden henkilön perehdytykseen liittyvät verkkokurssit. Päätin vastata perehdytyksen tarpeeseen kokoamalla hankinnan verkkokurssin. Lähtökohtana verkkokurssille oli, että sen suoritettuaan osallistunut tietää vähintään peruseriaatteet siitä mitä jokaisen yrityksen henkilön tulisi tietää tehdessään hankintoja yrityksen nimissä. Hankinnan compliancen näkökulmasta tämä tarkoitti: Miksi sopimustoimittajia tulee käyttää? Mikä on se kokonaisuus, jossa toimitaan? Miten käytännön ostopäätöksiä tehdessä tulee toimia, ja mistä löytyy tarvittaessa lisätietoa?

Verkkokurssin sisältöä hahmotellessani keräsin ajatukset hankinnan tiimin haastatte- luista -mitä tiimi koki sellaisiksi asioiksi, joissa kentällä usein toimitaan "väärin", sekä hyödynsin myös kyselyn vastauksia ja tämän tutkimuksen teoriapohjaa siitä, miten ohi- ostamiseen voidaan vaikuttaa. Kurssissa pyrin avaamaan myös keskitetyn hankinnan periaatteita niin että yksittäinen yrityksen työntekijä ymmärtää kokonaisuuden. Lisäksi kurssin sisällön tuottamiseen osallistui koko hankinnan tiimi, he myös testasivat käytän- nössä kurssin suorittamista eri vaiheissa. Kun kurssi oli valmis julkaistavaksi, pyysin

muutamaa taloushallinnon henkilöä hankinnan tiimin ulkopuolelta suorittamaan kurssin ja antamaan palautetta. Valmis kurssi julkaistiin intranetissä ja siitä kerrottiin hankinnan webinaarissa.

Verkkokurssin hankinnan complianceen liittyvät sivut ovat tämän tutkimuksen liitteenä (Liite 4). Kurssin avulla pyrin selittämään mitä yksittäisen henkilön näkökulmasta merkitsee, että yrityksen hankinta on keskitetty, ja kuinka tämän yksittäisen henkilön tulee käytännössä toimia.

Verkkokurssin suorituksia voidaan seurata suoraan työkalusta. Julkaisun jälkeen havainnoinnin perusteella huomasin, että osa kurssin suorittaneista henkilöistä lähetti esimerkiksi alueelliset sopimuskopiot kurssin suorittamisen jälkeen ja rupesi käyttämään niin sanottuja vapaatekstilauksia, eli ohjeistuksen mukaista toimintatapaa, tehdessään tilauksia ei-sopimustoimittajille.

Havainnoinnin kautta olin aiemmin työssäni huomannut, että tieto saattaa vääristyä silloin kuin asioita opetetaan käyttäjältä toiselle, eli jo pidempään yrityksessä työskennelleet henkilöt saattavat ajatella toimivansa oikein, ja opettaa samat toimintatavat uudelle henkilölle. Jopa havaitun muutosvastarinnan takana saattaa olla yksinkertaisesti virheellinen tieto (Martin & Fellenz 2010, 62-67).

Kohdeyrityksessä hankintoja tekevät useat tuhannet työntekijät ja vaihtuvuus on suhteellisen korkeaa. Kuten kuviosta 12 voitiin nähdä, osaaminen koettiin heikoimmaksi alle vuoden yrityksessä työskennelleille. Verkkokurssin lisääminen perehdytysohjelmaan tietyille rooleille, joissa tehdään käytännön hankintoja tai opastetaan työntekijöitä niiden tekemisessä, on seuraava mahdollinen kehitysaskel.

5.2.4 Läpinäkyvyys hankinnan tunnuslukuihin

Merkittävä syy non-compliancella on agenttiteorian piilotetut odotukset, eli toimija ei ole tietoinen siitä mitä häneltä odotetaan (Kauppi & Van Raaji 2015, 3). Käytännön tilanne kohdeyrityksessä on se, että tähän mennessä mittari ”spend under contract” on ollut lähinnä hankinnan kiinnostuksen kohteena ja siitä keskustellaan mahdollisesti hankinnan ja liiketoiminnan yhteistyössä, mutta liiketoiminnalla ei ole näkyvyyttä kyseiseen tunnuslukuun. Yksi muutoksen liikkeelle saamisen keino on Kotterin (1996,42) mukaan asettaa mittarit niin korkealle, että niitä ei voida saavuttaa muuttamatta jotakin (Kotter 1996,42),

tässä tapauksessa yrityksessä ei liiketoiminnalla ollut aiemmin edes koko asiaa mittavaa mittaria. Kuten luvussa 4.2.3 on kuvattu, ihmiset tarvitsevat motivaation muuttaakseen toimintaansa, mutta yrityksessä voi olla usein hyvin rajalliset keinot vaikuttaa asioihin, jotka ihmistä motivoivat, näkyvä tavoite voi kuitenkin olla yksi motivaattori.

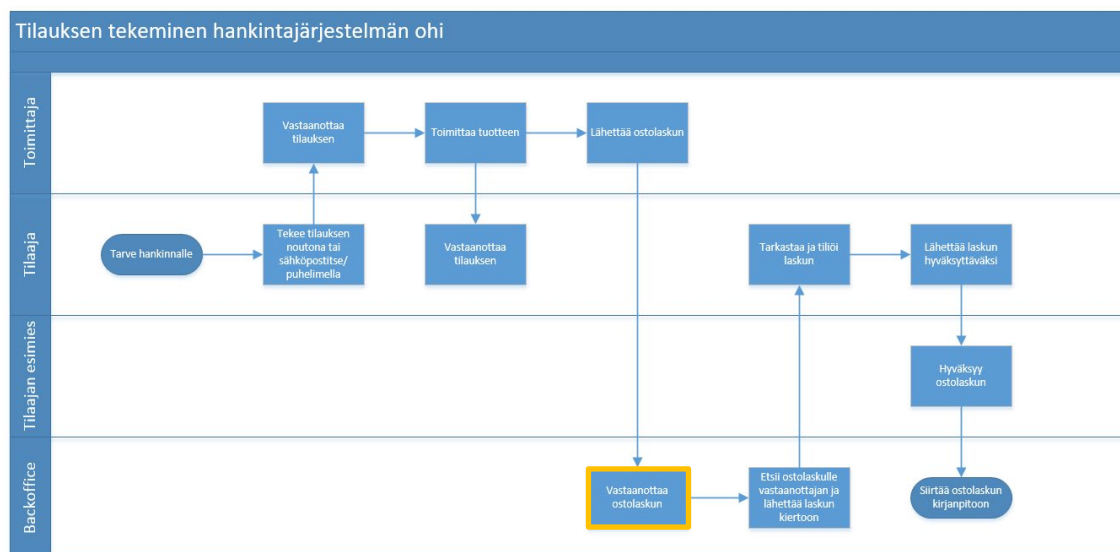
Halusin tuoda näkyvyyden ostoihin sopimustoimittajilta myös liiketoimintayksiköiden henkilöille. Yrityksessä oli samaan aikaan menossa johtamisen raportointijärjestelmän kehitysprojekti, jonka yhteydessä uusia raportteja pystyttiin sujuvasti tuomaan loppukäyttäjille.

Varsinaisen raportin määrittelin yhdessä järjestelmäasiantuntijan ja johdon raportoinnista vastaavan business controllerin kanssa. Tärkeäksi näin sen, että käyttäjillä on näkyvyys ostoihin sopimustoimittajilta riippumatta siitä miltä kannalta he tietoja raportointijärjestelmässä tarkastelevat. Asiaa pitää pystyä tarkastelemaan niin liiketoimintayksikön, asiakkaan kuin tuotetun palvelunkin kautta. Toinen tärkeä elementti raportille oli mielestäni mahdollisuus porautua. Mikäli käyttäjä huomaisi esimerkiksi, että hänen asiakkuudessaan ostojen osuus sopimustoimittajilta olisi erityisen alhainen siivouksen alihankinnassa, voisi käyttäjä porautua tähän ja nähdä esimerkiksi mistä toimittajista ostot koostuvat ja tehdä tarpeenmukaisia toimenpiteitä. Esimerkin tapauksessa voitaisiin todeta, että yksikössä on käytetty väärää toimittajaa ja siirtää ostot jatkossa oikealle toimittajalle, tai huomata että käytetyn toimittajan sopimus on unohtunut lähettää sopimusarkistoon ja se lähetettäisiin. Läpinäkyvyys tuo myös vertailtavuutta ja mahdollistaa kilpailuasetelman yksiköiden välillä.

5.2.5 Uusi prosessi hankintoihin

Kuten luvussa 4.1.5 todettiin, sähköiset järjestelmät ja niiden käyttö tukevat merkittävästi ostojen parempaa ohjautumista sopimustoimittajille. Kohdeyrityksessä on käytössä hankintajärjestelmä, mutta sen kautta tehdään tällä hetkellä vain siivouksen ja ruokailupalveluiden materiaalihankinnat, tämä kattaa vain noin 30 prosenttia kaikista ostoista. Järjestelmä on vanha ja se soveltuu heikosti esimerkiksi alihankinnan tilaamiseen. Kuten aiemmin kuviossa 3 näimme, on merkittävä osuus sopimuksettomista ostoista alihankintaa. Tällä hetkellä tilauskanavat alihankinnalle, sekä kaikelle muulle mitä yrityksen hankintajärjestelmän kautta ei ole tilattavissa ovat sähköposti ja puhelin. Kuviossa 13 on kuvattu tämän hetken tilausprosessi (70 prosentissa, jotka tehdään hankintajärjestelmän

ohi). Yrityksellä on tieto siitä mitä on hankittu, miltä toimittajalta ja kenen toimesta vasta siinä vaiheessa, kun yritys saa laskun tuotteesta tai palvelusta.



Kuvio 13. Operatiivisen hankinnan prosessi kohdeyrityksessä.

Nykyisessä prosessissa, mikäli käytetty toimittaja on uusi, se avataan masterdataan toimittajaksi silloin kun toimittaja lähettää laskun, hankinta ei tällä hetkellä osallistu toimittajien avausprosessiin, uusia toimittajia vain ikään kuin ilmestyy, monet näistä ovat yksittäisiä, jolloin niiden avaamisesta muodostuu prosessikustannuksia, vaikka toimittajaa ei välttämättä käytetä enää myöhemmin.

Yrityksessä on alkanut hankintajärjestelmän päivitysprojekti, ja tässä yhteydessä voidaan sujuvasti muuttaa myös tapaa toimia. Toimintatapa, jossa ostoihin voidaan puuttua ennen kuin ne tapahtuvat on välttämätön, jotta voidaan varmistaa pysyvä muutos, jälkikäteen seuraamalla olemme aina askeleen jäljessä ja ”virheitä” pääsee tapahtumaan.

Uuden järjestelmän myötä voidaan ottaa käyttöön kaksi merkittävää muutosta:

- ”No PO no Pay” -politiikka
- Uusien toimittajien avausprosessi johon hankinta osallistuu

Kuten huomattu tämänkin tutkimuksen tiimoilta, tiedon kulku ja ohjeistaminen on haastavaa, joten oikean toimintatavan varmistamiseksi prosessi pyritään luomaan sellaiseksi,

että vaikka käyttäjä toimisi väärin ja yrittäisi tilata suoraan toimittajalta, toimittaja ohjeista tätä toimimaan oikein. Tähän voidaan pyrkiä lanseeraamalla ns. ”No PO no Pay” -politiikka, jolloin saadaan toimittajat ohjaamaan käyttäjiä toimimaan oikein ja estämään ohiostaminen. Eli käytännössä toimittajille viestitään siitä, että kohdeyrityksen ostolaskuissa ostotilausnumero on pakollinen tieto, muuten ostolaskut palautetaan. Jotta estetään erinäisiä ongelmia, tulee van Weelen (2018, 51) mukaan peruseriaatteena olla, että ostolaskua ilman ostotilausnumeroa ei makseta ja yrityksen periaatteet tulee viestiä toimittajakunnalle (van Weele 2018, 51.) Kun järjestelmän kautta ostotilausnumeroiden tekeminen on ainoa vaihtoehto, voidaan esimerkiksi tietyn summan ylittävät tilaukset ohjata kiertämään hankinnan kautta ennen kuin ne lähtevät toimittajille.

Suuressa yrityksessä tarvitaan toisinaan mitä erikoisempia toimittajia, usein hankimme asiakkaan tarpeeseen jotakin mitä ei oikeasti yrityksen sopimustoimittajilta saa. Tämän tarpeen huomioiden on jatkossakin tarve voida tehdä ostoja ei-sopimustoimittajilta, mutta kontrolloidusti. Hankinnan tulee osallistua toimittajien valinta- ja avausprosessiin. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa niin että myös pyynnöt uusien toimittajien avauksesta tehdään järjestelmän kautta, ja hankinta osallistuu toimittajan avausprosessiin joko hyväksymällä toimittajan tai ohjaamalla ostot toiselle toimittajalle, ja tilauksia toimittajalle voi tehdä vasta kun toimittaja on avattu järjestelmään.

Tätä tukemaan tarvittaisiin muutoksia kohdeyrityksen hankinnan organisaatioon. Kohdeyrityksen hankinnalla ei tällä hetkellä ole operatiivista hankintaa, eivätkä sen resurssit riitä käyttäjien ohjeistamiseen. Niin hankinnan teorioiden kuin muutoksen johtamisen teorioiden mukaan on erittäin tärkeää, että tukea ja opastusta on tarjolla käyttäjille riittävästi (Kauppi & van Raaji 2015, 10-11; Kotter 1996, 108-109). Hankinnan kirjallisuudessa lähinnä tätä roolia on toisaalta keskitetty service desk ja toisaalta ”Contract manager” -rooli. Contract manager vastaa merkittävän sopimuksen implementoinnista sen neuvottelun jälkeen yhteistyössä liiketoiminnan kanssa. Contract manager seuraa, valvoo ja ratkoo tarvittaessa ongelmia (van Weele 2018, 291-292, 297.) Keskitetty tukiyksikkö pystyy todennäköisesti vastaamaan hyvin esimerkiksi muuttumiin volyymeihin mutta asiantuntemus saattaa jäädä vaillinaiseksi. Etenkin jos ajatellaan että halutaan hankinnan osallistuvan toimittajien hyväksyntään niin silloin päätöksiä tekevällä on oltava tietoa ja ymmärrystä käytettävissä olevista toimittajista.

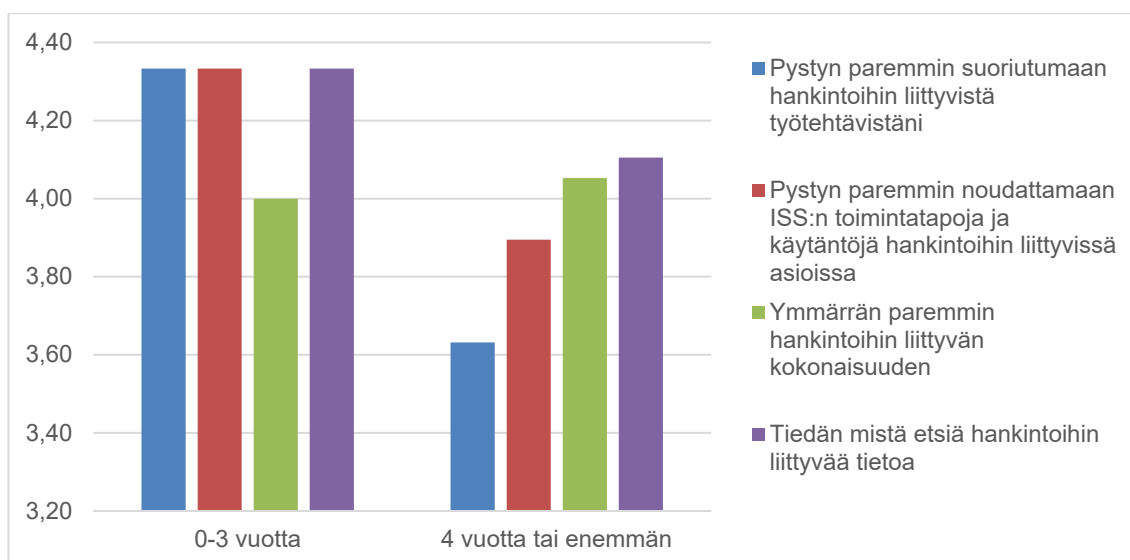
5.3 Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi

Hankinnan webinaareista keräsin palautetta havainnoiden oman työni ohessa. Kaikki saatu palaute on ollut positiivista ”hyvä että pidätte näitä”, ”laajentaa ymmärrystä kokonaisuudesta, jossa toimin, vaikka itse teen harvemmin hankintoja”.

Ensimmäisen webinaarin aiheena oli sopimuskopioiden lähettäminen hankintaan ja webinaarin jälkeen oli huomattavissa selkeä piikki, vanhempia sopimuskopioita lähetettiin käyttäjien arkistoista. Toisessa webinaarissa näytettiin livenä, miten sopimustoimittaja luettelo löytyy yrityksen intranetistä, tämän jälkeen hankintaan tuli viestejä ”toimittaja x ei ole sopimustoimittajalistalla”, mistä päättelin, että käyttäjät ottivat listan käyttöön ja tarkastivat, olivatko heidän käyttämänsä toimittajat siellä.

Webinaarin osalta palautetta ei pyydetty osallistujilta koska tällä hetkellä käytössä oleva webinaariohjelmisto ei tallenna osallistujatietoja tavalla, jossa niitä voitaisiin hyödyntää, osallistujat voivat itse ilmoittaa nimensä ja usein osallistujana saattaa näkyä pelkkä etunimi. Kahden tähän mennessä pidetyn hankinnan webinaarin osallistujamäärät olivat samalla tasolla, jatkossakin voidaan seurata osallistujamääriä; mikäli osallistujat eivät koki sisältöä itselleen hyödylliseksi ja tarpeelliseksi, tämä näkyisi todennäköisesti osallistujamäärien vähenemisenä.

Verkkokurssin tavoitteena oli kehittää hankintoihin liittyvää osaamista. Kurssi lisättiin loppuvuodesta 2019 kohdeyrityksen verkkokoulutuksiin ja tammikuussa 2020 kurssin oli suorittanut 48 henkilöä. Lähetin näille henkilöille lyhyen kyselyn (Liite 5) jonka avulla pyrin selvittämään vastaajien itsearviointina, oliko kurssin suorittaminen parantanut heidän hankintoihin liittyvää osaamistaan.



Kuvio 14. Verkkokurssin suorittaneiden itsearviointi verkkokurssin hyödyllisyydestä hankintoihin liittyvän osaamisen kehittämiseksi.

Tuloksista voitiin mielestäni todeta, että kokonaisuutena kurssista oli eniten hyötyä uusille työntekijöille, joista suurin osa koki, että kurssin suoritettuaan he pystyivät merkittävästi paremmin suoriutumaan hankintoihin liittyvistä työtehtävistään ja noudattamaan niihin liittyviä toimintatapoja. Jo pidempään kohdeyrityksessä työskennelleet osasivat jo mielestään suoriutua hankintaan liittyvistä työtehtävistä ja noudattaa ohjeistuksia, kaikki heistä kuitenkin kokivat, että kurssin suorittaminen auttoi heitä ymmärtämään merkittävästi paremmin hankintoihin liittyvän kokonaiskuvan.

Vastausten perusteella kurssia voitaisiin suositella erityisesti yrityksen uusille työntekijöille osaksi perehdytysohjelmaa.

Havainnoin myös oman työni ohessa, että muutama kurssin suorittanut henkilö oli lähettänyt oma-aloitteisesti kopiot tehdyistä sopimuksista tai ollut yhteydessä hankintaan käyttämiinsä ei-sopimustoimittajiin liittyen.

Uutta raporttia ei ole vielä jalkautettu liiketoiminnan käyttäjille, joten siitä ei valitettavasti ole saatu vielä palautetta.

6 Kehittämistehtävän tulokset

Jotta compliancea voidaan kehittää, täytyy ymmärtää siihen johtavat syyt. Ratkaisut, joilla voidaan vaikuttaa ”tahalliseen” väärin toimimiseen poikkeavat merkittävästi menettelytavoista silloin kun toimitaan hyvässä uskossa tai toimintaa ohjaavat ristiriitaiset tavoitteet. Kohdeyrityksessä tehdyn kyselyn perusteella pystyttiin yhdistämään vastauksia ohjostamisen syihin ja täten löytämään niille ratkaisuja. Vastaajat uskoivat compliancen olevan paremmalla tasolla kuin mitä se oli, ja näkivät halvemman hinnan olevan syy ostaa ei-sopimustoimittajalta. Vastaajat myös arvioivat hankintoihin liittyvän osaamisensa vain kohtuulliselle tasolle. Vastauksista voitiin mielestäni päätellä, että ainakin merkittävä osa ohjostamisesta johtuu tiedon puutteesta ja kokonaiskuvan ymmärtämättömyydestä. Teorioiden perusteella valittiin juuri tämän tyyppisiin ongelmiin sopivat kehitystoimenpiteet ja hyödynnettiin muutoksen johtamisen teorioita niiden toteuttamisessa. Kohdeyrityksessä korjattiin ensin raportointi ja sen jälkeen luotiin seurantarutiinit, parannettiin tiedotusta ja ohjeistusta ja luotiin uusi perehdytys, jolla hankintoihin liittyvää osaamista voidaan kehittää. Tämän toisiaan tukevan kokonaisuuden seurauksena tunnusluku ”Spend under contract” nousi kohdeyrityksessä 59 prosentista 70 prosenttiin puolessa vuodessa. Tämä muutos ylitti tavanomaisen vaihteluvälin, joka oli 4,7 prosenttia.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan mielestäni todeta, että kohdeyrityksessä hankinnan compliancea pystyttiin parantamaan kehittämällä hankintoihin liittyvää osaamista ja viestimällä hankinnan toimintaohjeista ja tavoitteista.

Se että tunnusluku on saatu vielä paranemaan ei kerro siitä, että olisi saatu aikaan pysyvä muutos tai että vaatimustenmukaiset toimintatavat olisi juurrutettu osaksi yrityksen henkilöstön tapaa toimia. Tämä asia tulee vaatimaan jatkuvaa seurantaa ja viestintää. Suuressa yrityksessä tiedotusta on paljon, toimintatavat jäävät muiden jalkoihin ja kohdeyrityksessä henkilöstön vaihtuvuus on suhteellisin korkealla tasolla. Niin kauan kuin asialle ei pystytä luomaan poka-yoke tyyppistä, väärin toimimisen estävää ratkaisua, tarvitaan jatkossakin ohjausta ja tiedottamista. Compliancea ja sen kehitystä on syytä arvioida säännöllisesti ja toteuttaa toimenpiteitä sen parantamiseksi, arvioida toimenpiteiden toteutumista ja jatkaa jatkuvaa kehittämistä. Hankintatoimen pitää kyetä jatkuvasti tukemaan liiketoimintaa ja viestimään aktiivisesti, tämä saattaa vaatia hankintatoimelta hyvin eri tyyppistä osaamista, perinteisen hankintatoimen keskittyessä toimittajien hallintaan ja esimerkiksi neuvottelutaitoihin.

Kun uusi raportointinäkyvä saadaan käyttöön voi se auttaa poistamaan tavoitteiden ris-tiriitaa ja auttaa kehittämään compliancea entisestään, kun sekä hankintayksiköllä että liiketoiminnalla on samat tavoitteet ja näkyvyys niihin.

Hyvällä toimintatutkimuksella ei välttämättä tarvitse olla selkeää loppua vaan uusia asi-oita nousee esiin jatkuvasti, toimintatutkimuksessa voikin olla kyse ”hand-overista” josta tutkija luovuttaa tiedon sitä tarvitsevalle ryhmälle siten että he pystyvät jatkossa itse rat-kaisemaan ongelmat. Onnistuneessa toimintatutkimuksessa ei siis välttämättä ole kyse ainoastaan kyse organisaation muutoksesta vaan yksilöiden muutoksesta ja heidän val-tuuttamisestaan (Grey 2018, 329.) Tämän toimintatutkimuksen osalta ajattelisin, että yh-teistyössä hankinnan tiimin kanssa olemme luoneet uudet toimintatavat ja rutiinit tuke-maan hankinnan tiimin työskentelyä.

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena oli:

1. Selvittää syitä sille mistä ns. ohjostaminen johtuu
2. Selvittää miten keskitetyn hankinnan keinoin voidaan vähentää ohjostamista ja siten parantaa hankinnan compliancea
3. Toteuttaa muutos hankinnan compliancen kehittämiseksi kohdeyrityksessä

Triangulaatiota käyttäen selvitin syitä hankinnan compliance-ongelmiin kohdeyrityk-sessä haastattelujen, kyselyn ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta löysin keinoja, joilla compliancea voidaan parantaa. Keinot löytyivät niin hankinnan kuin organisaatiokäyttäytymisen teorioista. Kohdeyrityksessä to-teutettiin useita toimenpiteitä muutoksen johtamisen malleja hyödyntäen, näiden avulla saatiin mitattava tunnusluku ”Spend under contract” nousemaan yli 10 prosenttia puolen vuoden aikana.

Toimintatutkimuksen yhtenä erityispiirteenä muuhun tutkimukseen verrattaessa on se, että toimintatutkimus on aina yksilöllinen eivätkä sen tulokset ole yleistettävissä. Mielest-äni tulokset ovat kuitenkin sillä tavoin hyödyllisiä, että muut keskitetyn hankinnan comp-liance-haasteiden kanssa toimivat yritykset voisivat pohtia omaa tiedon jakamistaan sekä hankintoihin liittyvän osaamisen kehittämistä ja saada ideoita siitä mitä toimenpi-

teitä kohdeyrityksessä tehtiin. Käytettävyys ei välttämättä rajoitu hankintayksiköihin, monessa kohdeyrityksen tukifunktiossa tilanne on samankaltainen, keskitetty yksikkö on vastuussa liiketoiminnan toiminnasta, mutta liiketoiminnalla ei ole välttämättä näkyvyyttä mittareihin eikä tarvittavaa tietoa ja osaamista toimintansa tueksi. Mikäli yrityksessä voidaan luoda aukoton prosessi, joka ohjaa henkilöitä toimimaan oikein, se toki korvaa monta tarvetta, mutta silloinkin henkilöstön on hyvä ymmärtää, miksi hänen tulee toimia tietyllä tavalla ja mihin kaikkeen hänen toimintansa vaikuttaa koska ymmärrys auttaa henkilöstöä sitoutumaan.



Kuvio 15. Tukifunktiolle tärkeän asian jalkauttaminen liiketoimintayksiköihin.

Kuviossa 15 olen kuvannut pätkinänkuoressa, miten tukifunktiot voivat kehittää toimintatapojensa noudattamista ja pystyä paremmin jalkauttamaan toimintamallit liiketoimintayksiköissä.

7 Toteutuneen kehittämistehtävän pätevyys ja luotettavuus

Tässä luvussa analysoidaan toteutetun kehittämistehtävän reliabiliteettia, validiteettia ja verifiointia. Luvussa arvioidaan myös viitekehysten soveltumista kehittämistehtävään.

7.1 Kehittämistehtävän reliabiliteetti ja validiteetti

Tehtävän tavoitteena oli selvittää miten hankinnan compliancea voidaan parantaa kohdeyrityksessä. Compliancea mitataan mittarilla "Spend under contract" jota voidaan tarkastella kuukausittain. Kun mittari on noussut, se tarkoittaa sitä, että enemmän ostoja on kohdistunut sopimustoimittajille.

Mittariin vaikuttavat myös puitesopimukset uusien sopimustoimittajien kanssa. Yrityksellä on kuitenkin jo olemassa olevat puitesopimukset suurimpien toimittajien kanssa ja

mikäli tehdään esimerkiksi kilpailutuksia hankinnan toimesta niin todennäköisimmin olemassa oleva puitesopimustoimittaja pysyy samana tai vaihtuu toiseen, jolloin ostot vain ohjautuvat eri toimittajille mutta sopimuksenalainen volyyymi säilyy vastaavana kuin aiemmin, eli muita merkittäviä muutoksia, jotka mittariin olisivat vaikuttaneet ei tapahtunut tutkimuksen aikana.

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta, eli sitä että saadut tulokset ovat oikeita, ja niihin voidaan luottaa. Reliabiliteetti ja validiteetti mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä, eli sitä että toistettaessa tutkimus saadaan aikaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita; käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mitataan oikeita asioita. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimuksen arviointimenetelmällä, jossa tutkitavat lukevat tutkimustulokset ja mikäli he ovat samaa mieltä tutkijan kanssa, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Mikäli toimintatutkimuksen lähtötilanne on kuvattu tarpeeksi tarkasti, voidaan tutkimusta mahdollisesti arvioida sen mukaan, kuinka hyvin tutkimus olisi siirrettävissä vastaavaan lähtötilanteeseen (Kananen 2014, 125-135.)

Triangulaation käyttö lisää luotettavuutta, siinä käytetään useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää, joilla pyritään saamaan vahvistusta tutkimustuloksille. Luotettava tutkimus edellyttää myös objektiivisuutta, tutkija ei saa sotkea omia mielipiteitään tutkimustuloksiin. Valinnat, joita tutkija tekee tutkimuksen edetessä pienentävät objektiivisuutta, tästä syystä valinnat esimerkiksi tiedonkeruu- ja analyysimenetelmästä tulee olla perusteltuja. Merkittävä luotettavuutta lisäävä tekijä on toteennäyttäminen, tutkimuksessa pitäisi pystyä osoittamaan miten tulkinta on tehty ja miten tulkinta nousee aineistosta. Oikeiden ja perusteltujen menetelmien käyttö tukee tieteellisyyttä ja sen perustana on aina riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 136, 135-137.)

Laadullisessa tutkimuksessa analyysit ovat aina yksilökohtaisia ja tulkinnanvaraisia koska kaksi henkilöä ei koskaan tekisi esimerkiksi samanlaista koodausta. Analyysin oikeellisuus voidaan varmistaa niin että koodauksen ja tulkinnan tekee myös toinen henkilö (Kananen 2014, 160.) Hankinnan ideapajaa varten toimitin koodatun kyselyaineiston hankinnan tiimille tulkittavaksi ja tässä yhteydessä he pystyivät myös arvioimaan analyysin oikeellisuuden.

Tässä kehitystehtävässä tutkimuksen luotettavuuden pyrin saavuttamaan käyttämällä triangulaatiota, eli useita tiedonkeruumenetelmiä, sekä käyttämällä oikeita ja perusteltuja menetelmiä. Valittu menetelmä on perusteltu aina kunkin käytetyn menetelmän yhteydessä. Validiteetin puolestaan pyrin osoittamaan dokumentoimalla ja kuvaamalla tarkasti tiedonkeruun, menetelmät ja tulokset, sekä arvioimaan olisiko tutkimus niiden avulla siirrettävissä vastaavaan lähtötilanteeseen.

Kohdeyritys on suuri, ja tyypillisesti tiedottaminen tavoittaa vain osan kohderyhmästä. Esimerkiksi hankinnan webinaareissa katsottiin olleen hyvä osallistujamäärä, kun osallistujia oli noin kaksi sataa henkilöä. Tämä on kuitenkin vain yksi neljäsosa yrityksen toimihenkilöistä (ISS Palvelut Oy 2018). Mikäli tutkimuksen toimenpiteet toistettaisiin sellaisenaan kohdeyrityksessä niin hyvin todennäköisesti ne tavoittaisivat osan sellaisista henkilöistä, joilta aiemmat toimenpiteet syystä tai toisesta menivät ohi tai jäivät huomiotta ja näin ollen toimenpiteiden toistamisella saataisiin aikaan samanlaisia vaikutuksia. Toisaalta, kuten muutoksen johtamisen tiimoilta on todettu, muutos vaatii kertausta ja toistoja (Ks. luku 4.2.3). Toisaalta tutkimus voisi olla siirrettävissä vastaavaan lähtötilanteeseen toiseen yritykseen saman tyyppisten haasteiden kanssa, toki tutkimus toimisi silloinkin vain runkona siitä mitä mahdollisesti tehdään, ja ratkaisut, jotka voisivat olla erilaiset kuin kohdeyrityksessä, löytyisivät toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen.

Tulosten hyväksyttäminen ja vahvistettavuus on yksi toimintatutkimuksen luotettavuuden todentamisen muoto (Kananen 2014, 154). Tämän tutkimuksen tulokset käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa, joka totesi, että tutkimuksella on ollut huomattava vaikutus kohdeyritykselle. Compliancea on saatu nostettua toimenpiteiden ansiosta. Sen lisäksi, yrityksen ollessa keväällä 2020 yllättäen haastavassa tilanteessa yrityksen hankintajärjestelmän ollessa toistaiseksi pois käytössä, jonka seurauksena kyky ohjata hankintoja on alentunut merkittävästi, on toimenpiteistä suuri hyöty haastavan tilanteen tueksi (Rissanen 2020.)

7.2 Analysointia viitekehyksen soveltuvuudesta kehittämistehtävään

Tutkimuksen tietopohjana käytettiin menetelmäkirjallisuuden lisäksi hankintatoimeen ja organisaatiokäyttämisen ja sekä prosessien johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Mielestäni on tärkeää ymmärtää keskitetyn hankintatoimen vaikutukset ja vaatimukset, jotta pystyn ymmärtämään ja analysoimaan tutkimusongelmaa ja sen vaikutuksia kohdeyritykselle. Hankintatoimen osalta löytyy myös hieman aiempaa tutkimusta hankinnan

compliance -ongelmista, sen syistä ja seurauksista. Aiempien tutkimusten kautta päädyin organisaatiokäyttämiseen ja siinä erityisesti muutoksen johtamiseen koska oli tarpeen pystyä muuttamaan kohdeyrityksen henkilöiden toimintaa. Tämän lisäksi otin teoriapohjaan myös hieman sisältöä prosessien johtamisesta, koska yhtenä mahdollisuutena ongelman korjaamiseen pysyvästi olisi luoda prosessi (Ks. luku 6.2.5) joka estää väärin toimimisen.

Mielestäni tietopohja oli soveltuva ja tarpeellinen, mutta jälkikäteen katsottuna olisin voinut syventyä organisaatiokäyttämisen ja prosessien johtamisen tietopohjaan jo aiemmassa vaiheessa tutkimusta, jolloin olisin päässyt hyödyntämään teorioita vielä syvällisemmin, toisaalta, toimintatutkimukseen kuuluu oleellisesti se, että tutkimuksen alkuvaiheessa ratkaisu ei ole vielä tiedossa, joten oli loogista, että tutkimuksen eteneminen ohjasi lähdeaineiston käyttöä.

8 Loppupäätelmät

Tässä luvussa pohditaan kehittämistehtävän toteutusta ja jatkokehitystarpeita.

8.1 Pohdintaa kehittämistehtävän toteutuksesta

Toimintatutkimus oli minulle uusi, ja jopa hieman haastavasti hahmotettava tutkimusmetodi. Nyt jälkikäteen on erittäin mielenkiintoista huomata, kuinka tutkimus muotoutui sen edetessä, ja lopputulos on ehkä erilainen kuin mitä ajattelin aloittaessani. Ajattelin alun perin, että todennäköisesti kehitän sisäisiä prosesseja ehkä enemmän juuri prosessien kehittämisen näkökulmasta, mutta tutkimusaineistosta nousevat vastaukset ohjasivatkin toiminnan organisaation kehittämisen suuntaan. Mikäli olisin tiennyt tämän aloittaessani, olisin ehkä rakentanut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen hieman eri tavalla, niin että organisaationkehittämisen osuus olisi ollut syvällisempi ja kattavampi. Ymmärrän nyt hyvin, miksi toimintatutkimuksessa suositellaan sitomaan teoria tutkimuksen yhteyteen ja kirjoittamaan koko ajan, tällöin voidaan varmistaa, että juuri oikeaa teoriaa käytetään juuri silloin kun sitä tarvitaan ja tutkimuksesta ja teoriasta tulee yhtenäinen kokonaisuus.

Tutkimusta tehdessä opin yhä paremmin perustelemaan tekemäni päätökset ja valinnat. Tämä tiedolla perusteleminen ja päätöksenteon ketjun näkyväksi tekeminen on erittäin hyödyllinen taito myös työelämässä.

Itselleni jäi sellainen olo, että olisin voinut jatkaa ja syventää tutkimusta yhä enemmän ja enemmän, ehkä tämä johtuu toimintatutkimuksen olemuksesta, tutkimuksessa syklit seuraavat toisiaan. Toisaalta, Kananen (2014, 160) on määritellyt esimerkiksi laadullisen tutkimuksen aineistomäärän olevan riittävä silloin kuin tutkimusongelma saadaan sen avulla ratkeamaan (Kananen 2014, 160). Tässäkin kehittämistehtävässä tutkimusongelma saatiin ratkeamaan, joten aineisto oli riittävä. Oma kehittymishaasteeni onkin ollut opetella tekemään riittävän hyvää täydellisen tai kaikesta kaikki -mentaliteetin sijaan.

8.2 Jatkokehitystarpeet

Jatkokehitystarpeena näen ehdottomasti sen, että kun raportointi saadaan vietyä liiketoiminnan käytettäväksi, niin sen osalta tehdään jalkauttamistoimenpiteitä, tässä voidaan käyttää jo valmiiksi luotua kanavaa; hankinnan webinaareja.

Hankinnan verkkokurssista voitaisiin pyytää palautetta vielä suuremmalta osallistujamäärältä, ja mikäli palaute vastaisi aiempaa, voitaisiin kurssi viedä osaksi perehdytyspolkua niille henkilöille, jotka työssään tekevät hankintoja tai ohjeistavat niiden tekemisessä.

Hankinnan kategorijaajattelussa saman tyyppiset ostot nivotaan yhdeksi kategoriaksi, kohdeyrityksessä yksi henkilö vastaa yhdestä tai useammasta hankintakategoriasta. Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi se, miten hankinnan compliancea kehitettäisiin nimenomaan kategorijaohjauksen näkökulmasta.

Kun kohdeyritykselle on järjestelmien ja organisaation osalta mahdollista, niin luvussa 5.2.5 esitelty malli mahdollistaisi compliance-ongelman poistamisen lähes kokonaan.

Lähteet

Ardent Partners 2018. CPO Rising 2018 – The Age of Intelligence.

Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C. & Allen, Franklin 2020. Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

Cadle, James & Paul, Debra & Turner, Paul 2014. Business Analysis Techniques. 2. painos. BCS Learning & Development Ltd.

Dominick, Charles & Sohelia, Lunney 2012. Procurement Game Plan: Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals, J. Ross Publishing Inc. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3319540>. Luettu: 15.8.2019.

Gray, David E 2018. Doing Research in The Real World. 4. painos. SAGE Publications Ltd.

Harmon, Paul 2019. Business Process Change. Elsevier Inc.

Hayes, John 2014. The Theory and Practice of Change Management. 4. painos. Palgrave McMillan.

Kananen Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona - Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen. 5. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy.

ISS A/S. Intranet. Luettu: 20.9.2019.

ISS Palvelut Oy 2019. ISS yrityksenä – ISS Palveluiden esittely. <https://www.fi.issworld.com/iss-palvelut-yrityksena-about/iss-palveluiden-esittely>. Luettu 21.3.2020

ISS Palvelut Oy 2019. ISS yrityksenä – Strategia. <https://www.fi.issworld.com/iss-palvelut-yrityksena-about/strategia>. Luettu: 21.3.2020

ISS Palvelut Oy 2019. Yritysvastuuraportti 2018. <https://2018.issyritysvastuuraportti.fi/yhteiskunta/>. Luettu: 6.4.2019.

ISS World Services A/S 2011. ISS 2020 Vision – Scenarios for the Future of the Global Facility Management Industry. Copenhagen Institute for Future Studies. http://www.publications.issworld.com/ISS/External/issworld/White_papers/ISS_2020_Vision/?page=1. Luettu: 4.12.2019.

Jousimaa, Ulla 2018. Kategoriapäällikkö. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 20.12.2018.

Karjalainen, Katri 2009. Challenges of Purchasing Centralization: Empirical Evidence from Public Procurement. Väitöskirja. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Department of Business Technology, Logistics. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a344.pdf>. Luettu: 31.8.2019.

Karjalainen, Katri & Kemppainen, Katariina & van Raaij, Erik M. 2009. Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. *Journal of Business Ethics* (2009) 85:245–261 Springer 2008 DOI 10.1007/s10551-008-9768-2.

Kauppi, Katri. & van Raaij, Erik. M. 2015. Opportunism and Honest Incompetence-- Seeking Explanations for Noncompliance in Public Procurement. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(3), pp. 953–979. doi: 10.1093/jopart/mut081.

Kotter, John P 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kiinteistöyönantajat 2019. Kiinteistöalan talouskatsaus 2/2019. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyönantajat/app/uploads/2019/10/17164559/kiinteistoalan-talouskatsaus-syky-2019.pdf>. Luettu: 4.12.2019.

Kiinteistöyönantajat 2019. Kiinteistöpalveluala luo arvoa arkeen. <https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut/>. Luettu: 4.12.2019.

Metsälä, Peter 2018. Kategoriapäällikkö. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 27.12.2018.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta -Parempi bisnes. Talentum Media Oy. Helsinki.

Nummi, Pepe 2018. *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*. Alma Talent Oy.

Payne, J, Dorn, WR, & Podolak, A 2011, *Managing Indirect Spend: Enhancing Profitability Through Strategic Sourcing*, John Wiley & Sons, Incorporated, New York. Luettavissa: ProQuest Ebook Central. Luettu:17.12.2019.

Rissanen, Katri 2018. Hankintajohtaja. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 18.12.2018.

Rissanen, Katri 2018. Hankintajohtaja. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 25.3.2020.

Rothwell, WJ, Stavros, J, & Sullivan, RL 2015, *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*, John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken. Luettavissa: ProQuest Ebook Central. Luettu: 17.12.2019.

Saarinen, Pekka 2018. Hankintapäällikkö. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 18.12.2018.

Sihvonen, Jarkko. & Uusi-Hautamaa, Leea 2019. Väärinkäytökset yrityksissä: Estä, havaitse, korjaa. 1. painos. Alma Talent.

The Hacket Group 2018. Perception Vs. Reality: A Report on Maverick Spend.

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy 2016. Kiinteistöpalvelujen vaikuttavuus ja rooli yhteiskunnassa. https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/kiinteistotyonaantajat/app/uploads/2017/01/30131925/Kiinteist%C3%B6palvelujen-yhteiskunnallinen-vaikuttavuus-2016_VTT.pdf. Luettu: 4.12.2019.

Van Weele, Arjan J. 2014. Purchasing and Supply Chain management. 6., tarkistettu painos. Cengage Learning EMEA 2014.

Van Weele, Arjan J. 2018. Purchasing and Supply Chain management. 7., tarkistettu painos. Cengage Learning EMEA 2018.

Willis, Jerry W. & Edwards, Claudia. 2014. Action Research – Models, Methods, and examples. Information Age Publishing, Inc.

Yilmaz, Erkan 2018. Kategoriapäällikkö. ISS Palvelut Oy, Helsinki. Haastattelu 27.12.2018.

Teemahaastattelujen runko

1. Kuka olet ja mikä on oma työnkuvasi?
2. Hankintatoimen tarkoitus
 - a. Mikä on mielestäsi yrityksen hankintatoimen tarkoitus?
 - b. Entä oma roolisi hankinnassa ja tarkoituksen edistämisessä?
 - c. Mitkä ovat suurimmat haasteet tarkoituksen toteuttamisessa
3. Asiaksnäkökulma (hankinnan ollessa tukifunktio ja tukifunktioiden rooli on ensisijaisesti auttaa asiakkuudessa olevaa henkilöä?)
 - a. Ketä ovat mielestäsi hankinnan asiakkaat?
 - b. Millaisia ovat näiden asiakkaiden tarpeet?
 - c. Mitkä ovat suurimmat haasteet asiakkaiden tarpeiden täyttämässä?
 - d. (Koetko hankinnan tarkoituksen ja sisäisten asiakkaiden roolin välillä jotain epäkohtia?)
4. Työajankäyttö (tiimin näkökulmasta)
 - a. Miten jakaisit karkeasti työaikasi käytön esim. "palvelupyynnöt" (eivät liity mihinkään menossa olevaan caseen) (operatiivinen) vs. pitkäjänteisempi (taktinen ja strateginen) työ
 - b. Mitkä ovat suurimmat haasteet työajan käytössä?
 - c. Tehdäänkö jotain tarpeettomia rutiinitehtäviä/ kahteen kertaan/ päällekkäin?
 - d. Onko mielestäsi työtehtävien ja vastuiden jako tasapainossa? Koetko että jotkut edellä mainitut kuvaavat koko tiimiä/vain sinua
5. Mitä haasteita näet suunnitellussa Key Account yhteistyössä?
6. Jotain muuta mitä haluaisit tuoda esiin? Kehitettävää?

Kysely hankintoihin liittyen yrityksen henkilöstölle

1. Miltä alueelta olet
2. Liiketoimintayksikkö, johon kuulut
3. Kuinka pitkään olet työskennellyt ISS:llä
4. Asemasi
5. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksen hankinnan toimintaa (Asteikolla 1-5, jossa 1= Ei pidä lainkaan paikkaansa ja 5 = Pitää täysin paikkansa)
 - Ymmärtää yksikkösi tarpeet ja liiketoimintaa
 - Viestii tehokkaasti ja pitää sinut ajan tasalla
 - Palvelee sinua hyvällä asenteella
 - Tarjoaa aktiivisesti tukea
 - Ratkoo ongelmat tehokkaasti
 - Vaikuttaa yksikön tuloksiin
 - Tuottaa ISS:lle lisäarvoa
6. Kuinka monta prosenttia arvioit tekevästi tilauksia sopimustoimittajilta
7. Mistä syistä joudut tekemään ostoja muilta kuin sopimustoimittajilta?
8. Kuinka monta prosenttia ostoistasi arvioit tekeväsi Hankkiksen kautta?
9. Miten Hankkiksen pitäisi toimia tai millainen sen tulisi olla, jotta voisit käyttää sitä kaikkien materiaali- ja palveluhankintojen tekemiseen?
10. Mitä yhteydenottokanavaa haluat käyttää hankintoihin liittyvissä kysymyksissä
11. Kuinka hyvin koet hallitsevasi seuraavat hankintoihin liittyvät tehtävät (Asteikolla 1-5, jossa 1= Ei pidä lainkaan paikkaansa ja 5 = Pitää täysin paikkansa)
 - Sopimustoimittajien käyttö
 - Alueellisen sopimuksen tekeminen
 - Hankinnan ohjeistukset ja menettelytavat
 - Hankintajärjestelmän käyttö
12. Muutama hankintakategoriaihin ja tuotevalikoimiin liittyvä kysymys, jotka eivät ole relevantteja tälle tutkimukselle
13. Mitä hankinta voisi tehdä, jotta pystyisit paremmin täyttämään ISS:n asiakkaiden odotukset?
14. Muuta? Palautetta, kehitettävää, ideoita, terveisiä?

Kyselyn saate

Kysely hankinta-asioista - vastaathan 21.5. mennessä

Hei!

Vastaathan alla olevasta linkistä hankintaa koskevaan kyselyyn. Hankintatiimimme kehittää vastauksesi avulla toimintaansa, joten osallistumisesi on tärkeää.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja aikaa vastaamiseen tarvitset 5–10 minuuttia. Vastausaikaa on ti 21.5. klo 16.00 saakka.

Vastaamaan pääset tästä linkistä: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=qO92DnqI2Eaj9En3IqgvRT6QUy2cNjFNixXNA02Nj5UMzQ3TEF-RVDdZNVpEMehVTE1YTkxBTTVPUS4u>

Suurkiitos avustasi!

Verkkokurssin sivut

Sopimustoimittajien käyttöön liittyvät sivut hankinnan verkkokurssista



Yleistä hankinnoista

ISS:llä on keskitetty hankinta, sopimustoimittajat on kilpailutettu ja hankintatarpeen tullessa ei tarvitse enää tehdä hintavertailua. Sopimustoimittajien kanssa on sovittu ISS:lle kokonaisedulliset hankintaehdot.

Suomen hankintaorganisaatio on osa ISS:n globaalia hankintaorganisaatiota. Toimittajasopimuksia tehdään globaalisti, Pohjoismaiden tasolla sekä maakohtaisesti. Tämän lisäksi Suomessa on tiettyä maantieteellistä aluetta koskevia paikallisia toimittajasopimuksia.

Hankintojen pääperiaatteena on ostojen keskittäminen muutamille valituille toimijoille kussakin hankintakategoriassa.

Mitä ovat kokonaisedulliset hankintaehdot? +

Mitä tarkoitetaan keskitetyllä hankinnalla? x

ISS:llä on keskitetty hankintaosasto, joka vastaa strategisesta hankinnasta. Varsinainen materiaalien ja palveluiden tilaaminen tehdään kuitenkin liiketoimintayksiköissä. Kategoriatiimit joissa on mukana jäseniä niin liiketoiminnasta kuin service excellencestä tukevat tiivistä yhteistyötä hankinnan ja liiketoiminnan välillä.

Mitä tarkoittaa sopimustoimittaja? +

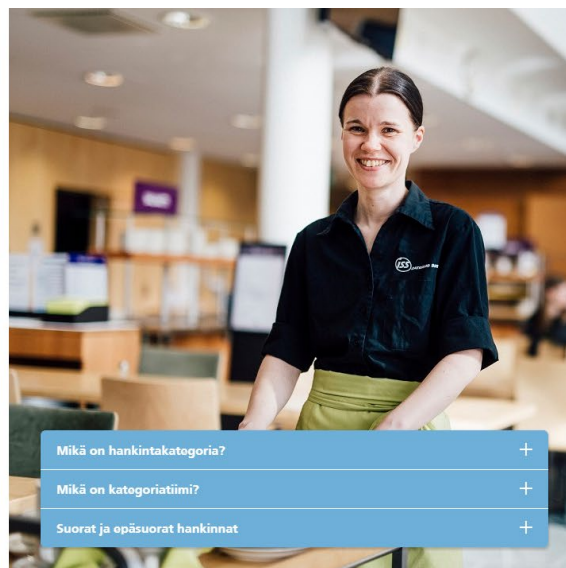
Yleistä hankinnoista

Toimittajien valinta ja hankintakategoriat

Globaalit toimittajat määritellään ISS Groupin toimesta. Tällöin meidän vastuullemme jää varmistaa että käytämme näitä toimittajia. Esimerkiksi käyttämällä globaalin työvaatetoimittajamme ISS-valikoiman vaatteita, voimme varmistaa että ISS näkyy asiakkaan kohteissa eri maissa yhtenäisenä ISS:nä.

Toimittajien valinta tapahtuu pääsääntöisesti kilpailuttamalla ja myös ISS Groupin tekemissä kilpailutuksissa pyritään huomioimaan eri maiden tarpeet ja keräämään kattavasti tietoa etukäteen.

Kun kilpailutuksia tehdään Suomessa, pyritään aina huomioimaan kentän tarpeet ja keräämään mahdollisimman paljon tietoa etukäteen esimerkiksi kategoriatiimien kautta, sekä käyttämällä erilaisia kyselyitä ja keräämällä muuten jatkuvasti palautetta.



Mikä on hankintakategoria? +

Mikä on kategoriatiimi? +

Suorat ja epäsuorat hankinnat +

[Yleistä hankinnoista](#)

Toimittajavaatimukset

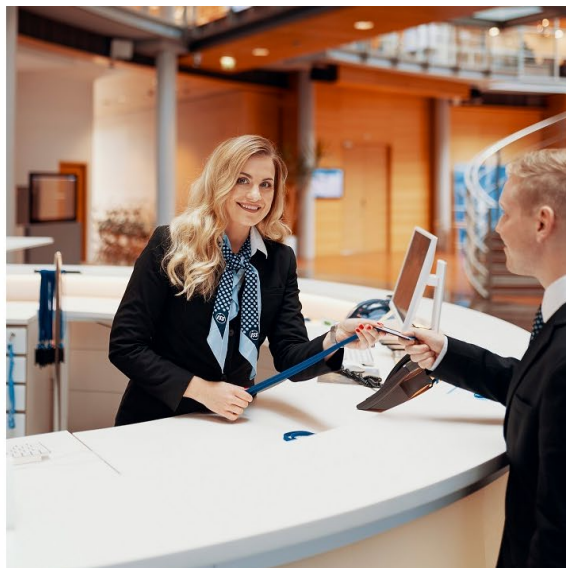
Millaisia toimittajia sitten käytämme, ja mitä ISS:n toimittajilta vaaditaan?

Noudattaaksemme Suomen lakia sekä täytämme esimerkiksi avainasiakkuuksiemme ISS:lle asettamat odotukset olemme määritelleet minimivaatimukset myös toimittajillemme.

Toimittajavaatimukset ovat luettavissa [ISS:n ulkoisilla sivuilla](#)

Kaikkien toimittajimme tulee kuulua Vastuu Group Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun sekä hyväksyä ja sitoutua noudattamaan seuraavia ISS:n dokumentteja:

- ISS Toimittajan menettelytapasäännöt
- ISS Yleiset sopimusehdot
- ISS Toimittajan turvallisuusohje
- ISS Toimittajan salassapitositoumus



[Yleistä hankinnoista](#)

Testaa osaamistasi

Tarvitsen kyniä ja papereita sekä muita toimistotarvikkeita, voinko käydä hakemassa ne läheisestä askarteluliikkeestä?

- Kyllä, voin vapaasti valita ostospaikkani
- En voi, minun tulee hankkia tuotteet sopimustoimittajalta aina kuin mahdollista. *
- Kyllä voin, mikäli ne ovat halvemmat kuin sopimustoimittajalla. ✕

Vastaa

Palauta

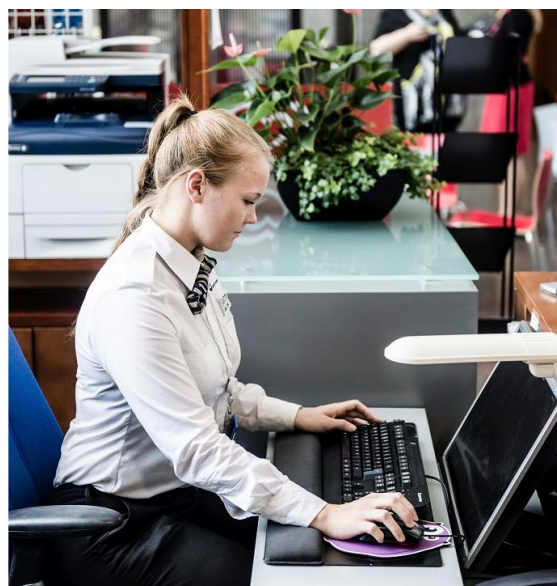


Materiaalin tai palvelun tilaaminen ja käyttö

Kun tilataan jotakin ISS:n nimissä tulisi muutaman perussäännön toteutua aina:

Käytämme aina ensisijaisesti sopimustoimittajia, tällöin toimittajan osalta ei tarvitse erikseen tarkastaa mitään.

Teemme tilaukset aina ensisijaisesti HankkiISS-hankintajärjestelmän kautta, tällöin tilausprosessi on läpinäkyvä ja täyttää kaikki sille asetetut vaatimukset dokumentoinnin ja hyväksyntien osalta.



Entä jos sopimustoimittajalta ei löydy haluttua tuotetta tai palvelua?

Tähän mennessä olet oppinut että ISS:llä käytetään sopimustoimittajia aina kun mahdollista ja tilaukset toimittajille tehdään ISS:n hankintajärjestelmän Hankkiksen kautta.

Tässä kurssin kolmannessa osiossa käsitellään sitä kuinka tulee toimia silloin kun sopimustoimittajaa ei löydy esimerkiksi maantieteellisesti kattavalta alueelta tai asiakkaan tarvitsema tai sitä vastaava tuote ei ole saatavissa sopimustoimittajiltamme.



Entä jos sopimustoimittajalta ei löydy haluttua tuotetta tai palvelua? Alueellisen sopimuksen tekeminen

Mikäli tuotetta tai palvelua ei saa toiselta sopimustoimittajalta, ja vuosiotost ylittävät 30 000 €, voit edetä alueellisen sopimuksen tekemisen kanssa seuraavasti:

1. Ilmoita hankinta@iss.fi osoitteeseen toimittajan nimi ja/tai y-tunnus. Hankinta tarkistaa että toimittaja kuuluu Vastuu Group Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun ja lisää toimittajan keskitettyyn seurantaan palvelussa.
2. FI Hankinta Teamsistä löydät valmiit sopimus pohjat
3. Varmista että sopimuksen allekirjoittaa ISS:ltä henkilö jolla on hyväksymissäännön mukaisesti riittävä hyväksymisoikeus.
4. Lähetä allekirjoitetun sopimuksen kopio hankinta@iss.fi.

Tarkemmat ohjeet löydät FI Hankinta Teamsistä



Entä jos sopimustoimittajalta ei löydy haluttua tuotetta tai palvelua? Testaa osaamistasi

Tarvitsemme alueellamme alihankkijaa ikkunanpesuihin. Olen tutkinut toimittajalistausta ja alueeltamme ei löydy yhtään sopimustoimittajaa joka tekisi ikkunanpesuja. Olen löytänyt toimittajan joka voisi nämä tehdä ja tarkistanut että toimittaja kuuluu Vastuu Group Oy:n Luotettava Kumppani -palveluun, toimittajan status palvelussa on "OK". Tarve on kertaluontoinen ja arvioidut ostot noin 5000€. Kuinka toimin?

- Teen toimittajalle vapaatekstitilauksen Hankkiksen kautta *
- Soitan toimittajalle ja tilaan ikkunanpesun x
- Etsin lisää toimittajia ja pyydän tarjouksen kolmelta eri toimittajalta sähköpostiini, tilaan ikkunanpesun vastaamalla toimittajan sähköpostiin

Vastaa

Palauta



Saate kyselyyn verkkokurssille osallistuneille

Lyhyt kysely Perehdytys hankintoihin ISS:llä -verkkokurssin suorittaneille

Hei,

Saat tämän viestin koska olet suorittanut MyLearningin mukaan Perehdytys hankintoihin ISS:llä -verkkokurssin. Jotta pystymme jatkossa kehittämään kurssia yhä paremmin liiketoiminnan tarpeita vastaavaksi, toivoisimme sinun vastaavan muutama kysymykseen, aikaa vastaamiseen pitäisi mennä alle viisi minuuttia.

Vastaamaan pääset alla olevasta linkistä, vastausaikaa on 30.1. klo 17.00. saakka

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=qO92DnqI2Eaj9En3lqgvRT6QUy2cNjFNixXNA02Nyj5UN-VpIR09ZNVU0VEJDTEE4VzZMOUdWQ0I2TC4u>

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Rautio

Kysely verkkokurssille osallistuneille

1. Miltä alueelta olet?
2. Liiketoimintayksikkö, johon kuulut?
3. Kuinka pitkään olet työskennellyt ISS:llä?
4. Asemasi?
5. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa (Asteikolla 1-5, jossa 1=ei pidä lainkaan paikkaansa ja 5= pitää täysin paikkansa)
 - Kurssin suoritettuani pystyn paremmin suoriutumaan hankintoihin liittyvistä työtehtävistäni
 - Kurssin suoritettuani pystyn paremmin noudattamaan ISS:n toimintatapoja ja käytäntöjä hankintoihin liittyen
 - Kurssin suoritettuani ymmärrän paremmin hankintoihin liittyvän kokonaisuuden
 - Kurssin suoritettuani tiedän mistä etsiä hankintoihin liittyvää tietoa
6. Vapaata palautetta kurssista: Kommentteja ja ideoita jatkoa varten; mikä oli hyvä, minkä koit hyödylliseksi, mikä kenties turhaa?