

Hankintatoimen kehitysprojektifortfolion johtaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen, Visamäki

Kevät 2022

Jenni Jatila

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hankintatoimen kehitysprojektien nykytilanne ja tuottaa työn tilaajalle uusi johtamismalli hankintatoimen kehitysprojektien ohjaamiseen. Tilaaja on tunnistanut hankintatoimen kehitysprojekteissa merkittävän potentiaalnin kilpailukyvyyn parantamiseksi, mutta samalla tunnistanut, ettei projektien sisällöstä ja etenemisestä ole toivottua läpinäkyvyyttä tarjolla. Työn tutkimusosiossa selvitetään, millaisia projekteja hankintatoimella on tällä hetkellä työn alla, mitä tukea eri funktioista projektit kaipaisivat ja millaisia haasteita henkilöstö kohtaa projektien läpiviemisessä. Tutkimuksessa hyödynnettiin toimintatutkimuksen menetelmää, jossa yhdistettiin sekä lomakekyselyllä suoritettu kvantitatiivinen tutkimus että työpajatyöskentely työn suorittamisen yhteydessä kerättyyn tietoon. Projektin läpiviemiseksi on johtamismalliksi valittu projektitoimisto, jonka pääsääntöinen tehtävä on jatkossa parantaa ja kehittää projektien läpimenoaika, auttaa arvioimaan projektien toteuttamiskelpoisuutta, tukea toteutuksen eri vaiheissa ja toimia kontaktipisteenä isossa matriisiorganisaatiossa. Työssä arvioidaan teoriaan perustuen valitun johtamismallin toimivuutta ja nostetaan esiin kehityskohteita jatkon kannalta.

Avainsanat Hankinta, Projektiportfolio, Projektitoimisto, Muutosjohtaminen, PPM, PMO

Sivut 64 sivua ja liitteitä 7 sivua

Visamäki

Author Jenni Jatila

Year 2022

Subject Project Portfolio Management for Supply Chain Operations

Supervisors Pasi Laine

ABSTRACT

The object for this thesis was to map out current state of development projects managed by SCM function and provide new management model to manage such projects in the future. Company has identified the potential to increase it's profitability by managing and implementing these SCM projects but at the same time they have also recognized the lack of overview and big picture they would wish to see in such projects. In the study phase of this thesis, projects will be categorized and analyzed in areas such types of projects, what support is needed from cross functional departments and what are the main roadblocks preventing the success and implementation in these projects. Study will be based on activity analysis method where data is collected form combination from quantity based forms enquiry and quality based workshop work. Project Management Office model was chosen as the management model for this development project. The main future function for PMO is to development and decrease lead time in projects and support project execution evaluation and overall act as contact point in big matrix organization. Selected management models are evaluated based on the theory and future development ideas are presented.

Keywords Procurement, Project Portfolio Management, Project Management Office, Change Management, PPM, PMO

Pages 64 pages and appendices 7 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen esittely	3
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat	3
2.2	Tilaaajan esittely	4
2.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
2.4	Tutkimuksen toteutus	8
2.5	Työn rajaus	12
2.6	Työn aikataulu	14
3	Tietoperusta.....	15
3.1	Projektiportfolion johtaminen (PPM)	15
3.2	Hankintatoimen projektiportfolio	18
3.3	Projektitoimisto (PMO)	21
3.4	Projektitoimiston malli hankintatoimessa	24
3.5	Muutosjohtaminen	26
3.6	Muutosjohtamisen toteutuminen hankintatoimessa.....	31
4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	32
4.1	Tutkimusmenetelmä	32
4.2	Toteutussuunnitelma ja aikataulu	33
4.3	Määrällinen tutkimus.....	34
4.3.1	Projektien jaottelu kategorian mukaan	35
4.3.2	Projektien jaottelu projektityypin mukaan.....	36
4.3.3	Projektien jaottelu tuoteperheittäin	37
4.3.4	Projektien jaottelu säästöpotentiaalin mukaan.....	38
4.3.5	Tunnistamattomien projektien potentiaali.....	39
4.3.6	EM/MM toimittajien osuus	40
4.4	Laadullinen tutkimus.....	41
4.4.1	Kyselylomake	41
4.4.2	Työpajatyöskentely.....	41
5	Johtopäätökset	42
5.1	Määrällisen tutkimuksen tulokset	43
5.2	Laadullisen tutkimuksen tulokset	45
6	Pohdinta	48
6.1	Arviointi	48

6.2	Jatkokysymykset	49
6.3	Palaute tilaajalta ja kohderyhmältä	50
6.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	51
7	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	54
7.1	Ovatko kehitysprojektit linjassa strategian kanssa?.....	55
7.2	Tarvittavat kehitystoimet tavoitteiden saavuttamiseksi	56
	Lähteet	61

Kuvat

Kuva 1	Toimintatutkimuksen perusmalli (Jyrkämä, N.d)	9
Kuva 2	Projektitoimiston organisoituminen	13
Kuva 3	Suunniteltu aikataulu opinnäytetyön toteutukselle	15
Kuva 4	Pääomariskien jakaantuminen infrastruktuuriprojekteissa (Barlett ym., 2021) 16	
Kuva 5	Projektien lopputuloksen parantuminen, kun yrityksessä on hyvin toimiva EPMO (PMI, 2016, s.12).	22
Kuva 6	Tyypillinen EPMO organisaatio (Bolles & Hubbard, 2016, s. 6)	23
Kuva 7	Projektitoimiston (PMO) malli hankintatoimessa	24
Kuva 8	Hankintatoimen kehitysprojektien arvovirta - nykytila.....	25
Kuva 9	Tilaaajayrityksen kehitysprojektien arvovirta - nykytila.....	26
Kuva 10	Kotterin 8 askelmaa (Kotter, 2018)	28
Kuva 11	Muutoskäyrä (Pirinen, 2015).....	30
Kuva 12	Säästöprojektien jakautuminen eri kategorioiden välille.....	35
Kuva 13	Säästöprojektien luokittelu.....	37
Kuva 14	Säästöprojektien jakautuminen eri tuoteryhmille	38
Kuva 15	Työpajatyöskentelyn tuloksien yhteenveto	46
Kuva 16	Ehdotus EPMO mallin mukaisesta organisoitumisesta	57
Kuva 17	Kehitysehdotus hankinnan projektien arvovirtaan	58

Taulukot

Taulukko 1	Työpajatyöskentelyn tulokset.....	42
Taulukko 2	Kehitysehdotukset EPMO mallin mukaisesti	58

Liitteet

Liite 1: Hankintatoimen projektiportfolion suunniteltu projektisisältö

Liite 2: Projektitoimiston suunniteltu ohjausmalli

Liite 3: Lomakekysely - Esteet projektien toteutuksessa ja kehityskohteet

Liite 4: Lomakekyselyn vastaukset: kehityskohteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille

Liite 5: Tulokset lomakekyselystä

Liite 6: Tulokset työpajatyöskentelystä

Liite 7: Kehitysehdotukset

Lyhenteet

EM	Emerging Markets, kehittyvät markkinat
EPMO	Enterprise Project Management Office, yrityksen projektitoimisto
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä
PMO	Project Management Office, projektitoimisto
PPM	Project Portfolio Management, projektiportfolion johtaminen
ROI	Return On Investment, sijoitetun pääoman tuotto
MM	Mature Markets, kypsät markkinat
PMI	Purchase Manager Index, ostopäällikköindeksi
PMI	Project Management Institute

1 Johdanto

Hankintojen merkitys osana kilpailukyvyyn kehittämistä on kasvanut viimeisten vuosikymmenten aikana ja tällä hetkellä suomalaisessa teollisuusyrityksessä hankitut materiaalit ja palvelut voivat edustaa jopa 75 % yrityksen liikevaihdosta. Osittain taustalla vaikuttaa jo vuosikymmeniä vaikuttanut muutostrendi, joka on ohjannut yrityksiä koko ajan yhä enemmän keskittymään yrityksen ydintoimintojen ympärille ja ulkoistamaan yhä enemmän tukitoimintojaan. Tämä muutos asettaa hankinnan johtamisen yhä merkittävämpään asemaan kun mietitään keinoja yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseksi. (Nieminen, 2019)

Hankintaa ei välttämättä nähdä kilpailukyvyyn mahdollistajana vaan suppeana irrallisena osana organisaatiota. Hankinta on kuitenkin laaja-alaisesti liiketoiminnan ymmärtämistä, sillä kokonaiskustannusten hallinnan lisäksi hankinta sisältää myös paljon materiaalituntemusta, tuotekehitysosaamista ja laadunvarmistusta sekä ymmärryksen yhteistyökumppaneista. (Nieminen, 2019)

Hankintatoimen kehittämisen perusteita on kuitenkin haastanut ja ravistellut ennennäkemättömällä tavalla COVID-19 viruksen aiheuttama globaali pandemia. Pandemian vaikutukset alkoivat näkyä maailmantaloudessa ensimmäistä kertaa keväällä 2020 kun useat maat joutuivat rajoittamaan ihmisten liikkumista ja kokoontumista viruksen leviämisen torjumiseksi. Pandemialla on ollut ennennäkemättömän laaja vaikutus maailmantalouteen ja vaikutukset näkyvät nyt edelleen keväällä 2022 toimitusketjuissa maailmanlaajuisesti. Pelisäännöt toimitusketjuissa ovat menneet moneen kertaan uusiksi ja yritysten on entistä tärkeämpää keskittyä hankinnan kehittämiseen ja sitä kautta vahvistaa sekä riskinhallintaa että luoda edellytyksiä kilpailukykyiselle liiketoiminnalle. EU-alueella valmistussektorin markkinoiden tilannetta kuvaava ostopäällikköindeksi (Euro Area Manufacturing PMI) kävi keväällä 2020 historiallisen alhaalla 33.4 kun se on viime vuosina ollut keskimäärin noin 50. (Trading Economics, 2022).

Tämän työn viimeistelyä kirjoittaessa johdanto tuntuu entistä relevantimmalta, sillä nyt keväällä 2022 alkanut Ukrainan sota on tuonut markkinoille jälleen uuden epävarmuuden ja tilanne näkyy myös ostopääallikköindeksissä, joka on pitkän kasvukauden jälkeen tippunut lyhyessä ajassa 64 arvosta 57 paikkeille. (Trading Economics, 2022).

Keväällä 2020 eri toimialojen hankintatoimen johtajille maailmanlaajuisesti tehdyssä kyselyssä tuli ilmi, että jopa 92 % yrityksistä aikoivat kehittää omia hankintaketjujaan huomattavasti joustavammiksi, ketterämmäksi ja paremmin muutosta kestäväksi. Keväällä 2021 toistetussa vastaavalle kohderyhmälle osoitetussa kyselyssä kartoitettiin mitä toimia yritykset olivat konkreettisesti tehneet ja miten esimerkiksi toimet eroavat aiemmista ennen pandemiaa tehdyistä strategioista. Lähes kaikki yritykset olivat tehneet eritasoisia toimia hankintaketjun resilienssin parantamiseksi; nostaneet varastoarvoja, lokalisoineet tuotantoa ja laajentaneet toimittajakenttää. (Alicke ym., 2021)

Perinteisen hankintaketjun kehittämisen lisäksi yritykset ovat siis joutuneet vastaamaan viimeisten vuosien aikana täysin uudenlaiseen kehittämistarpeeseen. Perinteisten hankintasäästöjen rinnalle on tullut haasteet hallita materiaalipuutteita ja muita saatavuusongelmia uudella tavalla ja paljon aikaisempaa nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Pandemian vuoksi tehdyt toimet eivät välttämättä kaikilta osin ole kustannustehokkaita pitkällä tähtäimellä, vaikka niillä hetkellisesti onkin saatu turvattua materiaalihankintoja ja sitä kautta liiketoiminta. Yritykset ovat entisestään monimuotoistuneen hankintatoimen kehitystarpeiden edessä ison haasteen edessä, jos samalla resurssimäärällä tulisi sekä vastata muuttuneen operatiivisen toimintaympäristön vaateisiin ja samalla kehittää hankintatoimea.

Tässä työssä tarkastellaan erään tilaajayrityksen hankintatoimen kehitysprojektien potentiaalia sekä niiden läpiviemisen ja koordinoimisen johtamismallia. Työssä haetaan ratkaisuja sekä työkaluja projektien johtamiseen projektitoimistomallin ja projektiportfolion kautta. Toteutettavien projektien määrän lisääminen vaatii perinteisesti aina resurssien lisäämistä. Jotta samalla resurssimäärällä projektiportfoliosta saataisiin valittua eniten

liiketoiminnan strategiaa ja sitä kautta kilpailukykyä tukevat projektit tulee projektien hallinta ja johtaminen katselmoida täysin uudella tavalla.

Työssä vastataan siihen, miten varmistetaan, että hankinnan kehitysprojektit tukevat yrityksen strategiaa ja taloudellisia tavoitteita, sekä toisaalta mitkä tekijät estävät projektien toteuttamista ja millaisia muutoksia tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan.

Tilaaajayrityksellä ei ole tällä hetkellä selkeää näkemystä miten, ja mitä projekteja heidän tulisi toteuttaa, jotta haluttua kustannusvaikutusta saataisiin ulosmitattua ja tavoiteltu kilpailukyvyyn nosto toteutettua. Työssä tuotetaan tilaaajayritykselle arvokasta tietoa nyt sekä jatkoon kannalta uusi tapa ohjata kehitysprojekteja.

Hankintatoimen projektiportfolion hallitsemiseen on työn aloituksen alkuvaiheessa päädytty perustamaan projektitoimisto, jonka tarkoitus on sekä kerätä hajallaan oleva tieto yhtenäiseksi vertailukelpoiseksi dataksi, että johtaa ja koordinoi ja priorisoi projektien etenemistä ja osallistaa eri sidosryhmät mukaan työskentelyyn.

Lopputuloksena tilaaajayritykselle tästä opinnäytetyöstä muodostuu hankinnan kehitysprojektien johtamisen malli, projektiportfolio sekä esitys miten muita sidosryhmiä tulisi osallistaa ja koordinoi, jotta hankintatoimen kehitysprojektien toteutus varmistetaan. Työssä analysoidaan myös valitun johtamismallin rakennetta teoriaan perustuen sekä tarjotaan kehityskohteita jatkolle.

2 Tutkimuksen esittely

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tilaaajayrityksessä on tunnistettu tiettyjen komponenttien hankintahinnan olevan merkittävästi korkeampi verrattuna tilaaajayrityksen sisartehtaiden hankkimiin vastaaviin tuotteisiin. Hankintahintaan vaikuttaa tapauskohtaisesti suorien hankintakustannusten lisäksi eroavaisuudet komponenttien teknisten spesifikaatioiden osalta sekä toimitusketjun

maantieteellisestä sijainnista ja tilausmääristä aiheutuvat logistiikkakustannukset. Hankinnan kehitysprojektien lähtökohtana ja tavoitteena on varmistaa kilpailukykyinen toimitusketju.

Yrityksen hankintatoimi on ohjattu nyt perinteisellä kategorialähtöisellä ajattelulla, jolloin jokainen kategoriapäällikkö vastaa myös oman vastualueensa kehitysprojekteista.

Kehitysprojektit vaihtelevat sekä laajuudeltaan, että sisällöltään paljon ja ne voivat perustua esimerkiksi kilpailuttamisesta tai toimittajavaihdoksesta saataviin suoriin kustannussäästöihin, tuotekehityksen avulla tehtäviin kustannustehokkaisiin rakennemuutoksiin tai esimerkiksi tuotteen valmistettavuuden kehittämiseen ja sitä kautta välillisesti tuotannon virtauksen ja läpimenoajan kehittämiseen.

Eri kategorioiden välillä on isoa vaihtelua hankittavien tuotteiden teknisten vaatimusten osalta ja esimerkiksi kuinka räätälöityjä tuotteet ovat sekä millainen toimittajakenttä markkinoilla kyseisille komponenteille löytyy. Eroavaisuudet määrittelevät myös pitkälti millaisia kehitysprojekteja kunkin kategorian sisällä voi ja pitää ylläpitää ja näin ollen projekteja ei ole voitu helposti aikaisemmin esimerkiksi vertailla keskenään pelkän säästöpotentiaalin perusteella.

Tilaaajayrityksessä on tunnistettu tarve läpinäkyvyyden lisäämiselle, jotta strategian mukaiset kilpailukykyä nostavat kehitystoimet pystytään reaaliaikaisesti mittamaan ja esimerkiksi niiden onnistumisen todennäköisyyttä ja riskejä pystytään paremmin hallinnoimaan. Nykyinen malli ja useat eri projektipäälliköt vaikeuttavat yhtenäisen tilannekuvan muodostamista organisaation johdolle ja tähän on esitetty ratkaisuksi hankintatoimen kehitysprojekteja ohjaavan projektitoimiston (PMO) perustamista. Työn lähtökohtana on ohjausryhmän määrittelemä runko ohjausmallille ja sen mallin soveltuvuutta tutkitaan tässä työssä.

2.2 Tilaaajan esittely

Tilaaajayritys valmistaa isoja asiakasräätälöityjä laitteita ja kokonaisuuksia eri teollisuussegmenttien tarpeisiin. Asiakasräätälöinnin merkittävä osuus ja valmistettavien

tuotteiden eri laatu- ja luokitusvaatimukset aiheuttavat sen, että toimitusketjusta ostetut komponentit ovat hyvin räätälöityjä ja niillä on korkeat laatuvaatimukset.

Tilaaajayrityksen tuotantoa on vuosien saatossa siirretty alihankintaan ja näin ollen merkittävä osuus näistä haastavista komponenteista pitää pystyä hankkimaan toimittajaverkostosta. Tilaaajayrityksen tuotantoa pyritään edelleen jatkossakin keskittämään yhä enemmän pelkästään kokoonpanoon keskittyväksi tuotannoksi. Tämä asettaa hankintatoimella ja koko toimitusketjulle erittäin tiukat laadulliset vaatimukset.

Toisaalta osa komponenteista on hyvinkin vakioituja, jolloin esimerkiksi perus runko komponentille voi olla sama ja siihen tehdään projektikohtaisesti esimerkiksi lisäkoneistuksia tai tietyn laatuvaatimuksen täyttävää pintakäsittelyä.

Hankinnan kategoriapäälliköiltä vaaditaan kaupallisen ja hankintatoimen osaamisen lisäksi vahvaa teknistä ymmärrystä oman tuotekategorian osalta. Tätä osaamista kaivataan erityisesti kehityspotentiaalin tunnistamisessa ja kehitysprojektien johtamisessa.

Kehitysprojektien vetäminen isossa globaalissa matriisiorganisaatiossa vaatii lisäksi hankintatoimen henkilöstöltä vahvoja projektijohtamisen taitoja.

Paikallinen hankintatoimi vastaa kahden tehtaan hankinnoista sekä tekee lisäksi globaalin hankintatoimen kanssa kategoriatasoisesti yhteistyötä. Tässä työssä tarkastellaan kahden sisartehtaan hankinnan kehitysprojekteja, joista vastaa 10 hengen hankintatoimen tiimi operatiivisen työn ohessa.

Merkittävä osa työn aloituksen hetkellä käynnissä olevista hankintatoimen kehitysprojekteista on ajateltu olevan sellaisia, että ne vaativat tuotekehityksen tai jonkun muun sidosryhmän tukea. Näiden lisäksi kehitysprojekteissa on esimerkiksi toimittajan kilpailutukseen liittyviä projekteja, joita hankintatoimi pystyy toteuttamaan lähes kokonaan omilla resursseillaan. Hankintatoimen kehitysprojektit ovat työn aloituksen hetkellä kirjattu kaikkien tehtaiden yhteiskäytössä olevaan Sharepoint-työkaluun. Tähän järjestelmään kirjataan vain hankinnan kehitysprojektit, kun taas organisaation muut kehitystehtävät kirjataan toisiin järjestelmiin.

2.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa tilaajayrityksen hankintatoimen kehitysprojektien johtamista uudistamalla ohjausmalleja ja sitä kautta tuoda yritykselle lisäarvoa ja kilpailukykyä. Tutkimuksen lähtökohtana on hankintatoimen projektien niputtaminen yhtenäiseksi projektiportfolioksi ja projektitoimiston perustaminen vastaamaan jatkossakin kehitysprojektiportfolion hallinnasta ja johtamisesta.

Läpinäkyvyyden puuttuessa hankintatoimen kehitysprojekteista on paljon oletuksia. Yhtenä hypotesina hankintatoimen henkilöstöllä on se, että merkittävä osa projekteista kaipaa niin merkittävä tukea tuotekehitykseltä tai joltain muulta sidosryhmältä, että projektin toteutus on hyvin vaikeaa kun tarvittavia resursseja ei ole käytettävissä. Johdon hypotesina on läpinäkyvyyden puutteesta pitkälti johtuva oletus, että projektien todellinen toteutus ja arvioidut säästöt eivät välttämättä toteudu alkuperäisen aikataulun ja suunnitelman mukaisesti. Yhtenä hypotesina on myös oletus, että sisartehtaissa valmistettavat tuotteet saadaan valmistettua merkittävästi kustannustehokkaammin ja että kehittyneiden (EM) markkinoiden toimittajakenttää ei ole hyödynnetty tarpeeksi ja sen osuuden lisääminen toisi merkittävässä kustannussäästöjä.

Työssä vastataan keskeisiin tutkimuskysymyksiin, joilla tilaajayritys haluaa paremman läpinäkyvyyden hankinnan kehitysprojektien nykytilaan ja tulevien vuosien tunnistettuun potentiaaliin. Tutkimuskysymyksillä pyritään vastaamaan tilaajayritykselle tukevatko nyt käynnissä olevat kehitysprojektit johdon määrittelemää strategiaa ja jos eivät niin mitä toimia pitää muuttaa, jotta toimet kohdistuvat haluttuihin teemoihin.

Työssä on kaksi päätutkimuskysymystä ja niiden alakysymykset:

Tukevatko tunnistetut kehitysprojektit yrityksen strategiaa ja taloudellisia tavoitteita?

- *Missä kehitysprojekteissa on isoin kustannushyötypotentiaali ja kohdistuuko nyt käynnissä olevat kehitysprojektit isoimpiin kategorioihin ja oikeisiin tuoteperheisiin?*

Mitä muutoksia ja uusia toimintamalleja tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan?

- Mikä estää toteuttamasta projekteja ja mikä tukee projektien toteuttamista?*
- Tukeeko valittu ohjausmalli (PMO) tekemistä muutosjohtamisen ja projektitoimistojohtamisen mallin mukaisesti?*

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia ostodatan ja projektien analysoinnista. Analyysin ja luokittelun perusteella varmistetaan ovatko tutkimushypoteesit oikein ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä ehdotetaan mitä toimenpiteitä tulisi varmistaa tai kohdentaa, jotta datan perusteella tehdyt havainnot tulisi parhaiten huomioitua projektien ohjaamisessa.

Toiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään ratkaisuja työpajatyöskentelyn ja kyselyiden pohjalta sekä vertaamalla valittua projektitoimistomallia sekä kerättyyn palautteeseen työntekijöiltä, että esimerkiksi muutosjohtamisen ja projektitoimistojohtamisen teoriaan peilaten. Tutkimuksesta nousseita aiheita, jotka konkreettisesti estävät tällä hetkellä projektien onnistumista analysoidaan ja tehdään kehitysehdotuksia niiden korjaamiseksi.

Näiden kahden päätutkimuskysymyksen perusteella työn konkreettisena tuloksena tilaajayritykselle on tuotettu kuvaus projektitoimiston ohjausmallista sekä projektilistaus. Työn kirjallisessa osuudessa pyritään lisäksi tuottamaan tutkimukseen ja teoriaan perustuen korjausehdotuksia jatkon kannalta.

Projekttilistan jalostaminen projektiportfolioksi tarjoaa läpinäkyvyyden projektien rahallisesta hyödystä, projektin toteutettavuudesta sekä esimerkiksi siitä, kuinka paljon yksi projekti vaatii joko hankintatoimen tai sidosryhmän tukea tai työtunteja. Näiden avulla projekteja on mahdollista keskenään vertailla ja projekteista muodostuu projektiportfolio, jossa nähdään selkeästi projektien potentiaali ja niihin sijoitettava panos.

Lopputuloksena tilaajayritykselle tästä opinnäytetyöstä muodostuu hankinnan kehitysprojektien johtamisen prosessikuvaus ja toimintasuunnitelma siihen, miten nyt

käynnissä olevia kehitysprojekteja tulisi ohjata tai priorisoida parhaan kustannushyödyn saavuttamiseksi. Kokonaisuudessaan työstä muodostuu hankinnan kehitysprojektien portfolio, joka on osa johdon strategiatyötä.

Koska kyseessä on vahvasti kehitysprojektien johtamisen ja muutosjohtamisen ympärille rakentuva projekti, tulee työn teoriapohjana isossa roolissa olemaan muutosjohtaminen ja kehitysprojektien johtaminen. Näiden avulla arvioidaan nykyprosessin onnistumista ja luodaan uusi ohjausmalli, joka nojaa sekä tutkittuun tietoon että työn aikana kerättyyn aineistoon.

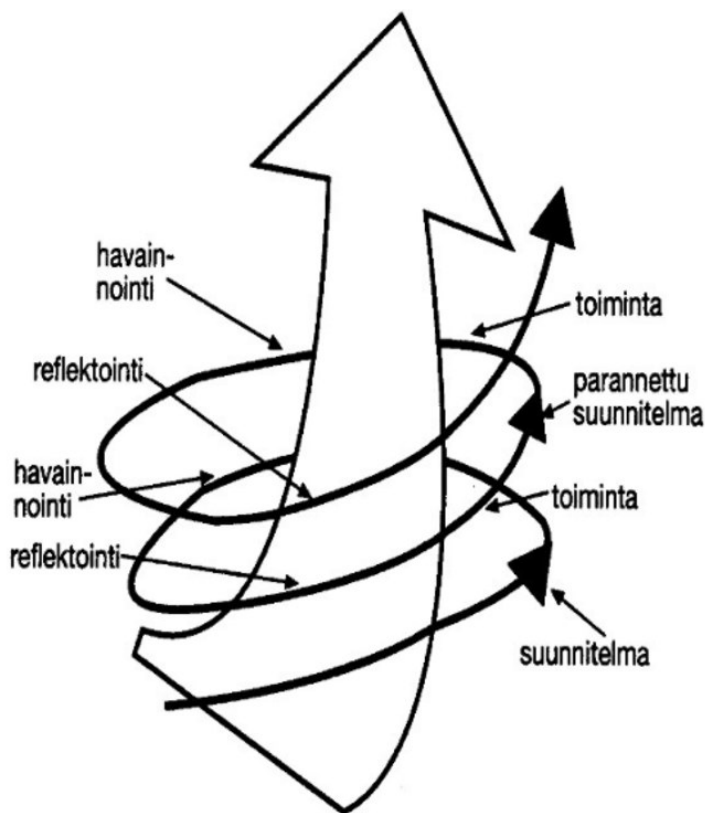
2.4 Tutkimuksen toteutus

Työn toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Hämeen Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaassa (HAMK, 2020, s.6) toiminnallinen opinnäytetyö kuvataan seuraavasti: ”Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, joka tavoittelee käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä ja tehostamista. Työssä kehitetään, toteutetaan ja arvioidaan uusia tuotteita, palveluja, toimintatapoja tai työkäytäntöjä.”.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tutkimus suoritetaan toimintatutkimuksen menetelmin. Toimintatutkimuksen perustana on luoda prosessinomaisesti sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa, ongelmien ratkaisuun ja muutokseen johtavaa toimintaa. Keskeistä toimintatutkimuksessa on mukana olevien ihmisten osallistaminen prosessiin. (Jyrkämä, N.d.)

Kuvassa 1 on esitetty toimintatutkimuksen perusmalli. Lähtökohtana on tunnistaa ongelma ja luoda sen pohjalta tutkimussuunnitelma, jota lähdetään reflektoiden toteuttamaan. Tutkimuksen edetessä suunnitelman toteutumista havainnoidaan, arvioidaan ja tarvittaessa muutetaan. (Jyrkämä, N.d.)

Kuva 1 Toimintatutkimuksen perusmalli (Jyrkämä, N.d)



Toimintatutkimus soveltuu opinnäytetyön aiheeseen ja tilaajayrityksen tapaan johtaa haluttua muutosta tässä kyseisessä tilanteessa. Tilaajayrityksessä on tunnistettu ongelma, jonka ympärille on nähty tarve muodostaa oma projekti, mutta suunnitelma ei työn aloitusvaiheessa ole ollut täysin selvä vaan se muotoutuu eri sidosryhmien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella ja ohjautuu lopulliseen muotoon ohjausryhmän päätöksiensä kautta. Projektia halutaan siis samalla edistää konkreettisesti ja tutkittua tietoa hyödyntää myös suoraan projektin ohjaamisessa lopulliseen muotoon.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen siten, että samanaikaisesti tutkitaan ja pyritään muuttamaan toimintatapoja. Ihmisten osallistaminen on tärkeä osa prosessia. Toimintatutkimukselle on tyypillistä se, ettei tavoitteena ole ainoastaan analysoida nykytilaa vaan toiminnallisuuden kautta myös muuttaa sitä. Toimintatutkimus on siis käytännönläheinen tutkimus, jossa sekä tutkittavat että tutkija omaavat osallistuvat roolit myös muutosprosessissa ja kehittävät tutkittavana olevaa aihetta. Toimintatutkimuksessa on oleellista pyrkiä muuttamaan tai parantamaan

tutkittavaa ongelmaa reaaliaikaisesti kuitenkin unohtamatta kyseessä olevan tutkimus.
(Kuula, 2006)

Tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä osana toimintatutkimusta. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi perustuu lukuihin ja niiden systemaattiseen ja tilastolliseen arviointiin. Määrällisen tutkimuksen pohjana on tutkimusaineiston saattaminen taulukkomuotoon analysointia varten. Tutkimus mukailee luonnontieteellisen koejärjestelyn periaatteita ja analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä, miten eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa.
(Alasuutari, 2011)

Tutkimuksen analyysia varten kaikkien projektien siirto eri tietolähteistä vertailtavaan taulukkoon on välttämätöntä. Tutkimusta varten kaikki tiedot liitettiin uuteen taulukkoon ja puuttuvat tiedot täydennettiin yksittäisten projektipäälliköiden toimesta. Aiemmin projektit ovat olleet omassa Sharepoint-tietokannassa, mutta tietokantaan ei pystynyt täyttämään kaikkia tarvittavia tietoja, joten tätä kehitystyötä varten tarvittiin uusi projektilista. Tämä taulukko muodostaa jatkossa myös projektiportfolion, joka pitää sisällään kaikki hankintatoimen kehitysprojektit samassa yhtenäisessä ja numeerisesti vertailtavassa taulukkomuodossa.

Tutkimuksen määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan nykyisten projektien muodostamaa projektiportfolion sisältöä mm. seuraavien tekijöiden valossa:

- Projektien määrä ja status
- Kehitysprojektien jakautuminen eri kategorioiden tai henkilöiden välille
- Projektien toteuttamiskelpoisuus
- Tarvittavien tukifunktioiden resurssien määrä
- Kehitysprojektin luokittelu
- Projektien jakautuminen eri tuoteperheiden välille
- Taloudellinen säästöpotentiaali vuosille 2022 - 2023

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysi eroaa määrällisestä tutkimuksesta siten, että aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, jonka ajatellaan valottavan jonkun

tietyn kokonaisuuden rakennetta. Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä eli tutkimuksen aikana tehdyistä havainnoista pyritään tekemään erilaisia yleistyksiä tulkitsemisen helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi. (Alasuutari, 2011)

Laadullisella tutkimuksella voi olla paljon erilaisia lähestymistapoja, mutta tiettyjä yleisiä ominaispiirteitä ovat mm. kvalitatiivisen aineiston suosiminen ja sitoutuminen siihen, että tutkija menee lähelle tutkittavia. Lisäksi tutkimuksessa sitoudutaan sietämään monimutkaisia kokonaisuuksia ja annetaan iso merkitys tutkittavien omille tulkinnoille ja mielipiteille. Laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitse esiintyä näitä kaikkia ominaispiirteitä, mutta tutkimuksessa on syytä tarkastella miten nämä teemat näkyvät omassa tutkimuksessa. Esimerkiksi kvalitatiivisen aineiston analyysille ei ole oleellista saada tulokset pelkistettyä tarkkaan numeeriseen muotoon, vaan tuloksien sisältöä voidaan arvioida laadullisesti suoraan. (Juhila, N.d)

Tämän työn laadullinen tutkimus toteutetaan lomakekyselyllä ja työpajatyöskentelyssä erilaisten kyselytutkimuksien ja keskusteluiden avulla. Lomakekyselyn tavoite on ymmärtää suurimmat esteet projektien toteuttamisessa ja havainnollistaa sitä kautta isoimmat kehitysalueet, joihin projektitoimiston johtamisen tulisi keskittyä. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena on syventää ymmärrystä projektien johtamiseen ja toteuttamiseen liittyvissä haasteissa sekä osallistaa yksittäisten projektien vetäjät yhteiseen kehittämiseen.

Projektien ollessa kategoriakohtaisesti teknisesti täysin omanlaisia kokonaisuuksiaan, on tärkeää saada tutkimukseen myös paljon avointa yksittäisten henkilöiden kanssa käytyä keskustelua. Näin toimintatutkimuksen hengessä ongelmaa reflektoidaan läpi tutkimuksen kaikilla sidosryhmätasoilla, eikä vain johtoryhmän kanssa. Työpajatyöskentelyn oletuksena on, että hankintatoimessa työskentelevät henkilöt kokevat haasteita resurssien jakamisessa, muutosjohtamisessa ja epäselvissä tavoitteissa.

Kyselytutkimuksessa tavoitteena on kartoittaa suurimmat esteet, mitkä tällä hetkellä estävät hankintatoimea toteuttamasta kehitysprojekteja tehokkaasti.

Lomakekyselyn ja työpajatyöskentelyn tutkimustulokset yhdistetään havaintojen pelkistämisen menetelmällä, jolloin kiinnitetään huomiota siihen, mikä on kulloisenkin

kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Pelkistämisen toisen vaiheen mukaisesti havainnot yhdistellään loogiseksi harvemmiksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari, 2011)

Lomakekyselyllä tutkitaan mitkä ovat isoimmat esteet projektien toteuttamisessa ja mitkä ovat kehitysehdotukset näiden asioiden korjaamiseksi. Työpajatyöskelyssä selvitetään mitkä ovat suurimmat projektien läpivientiä edistäneet asiat sekä mitkä ovat läpivientiä eniten vaikeuttaneet asiat. Näiden tulosten vastaukset pelkistetään omiksi loogisiksi ryhmiksi, jotta tuloksia voidaan hyödyttää kuvaamaan mitä osa-alueita tulisi eniten kehittää.

Toinen vaihe laadullisessa tutkimuksessa on arvoituksen ratkaiseminen. Tällä tarkoitetaan tulosten tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkinta tarkoittaa sitä, että käytävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta aiheesta. (Alasuutari, 2011)

Tässä tutkimuksessa tulosten tulkinnan perusteella tehdään kehittämisen osalta:

1. Projektiportfolio, jossa esitelty TOP 10 projektit, joiden edistämiseen tulisi panostaa eniten sekä vahvistus tukevatko valitut projektit strategiaa
2. Projektitoimiston johtamismalli ja sen analysointi
3. Kehitystoimenpiteet, mitä asioita tilaajayrityksen tulisi kehittää, jotta hankintatoimen projektien läpivienti helpottuisi

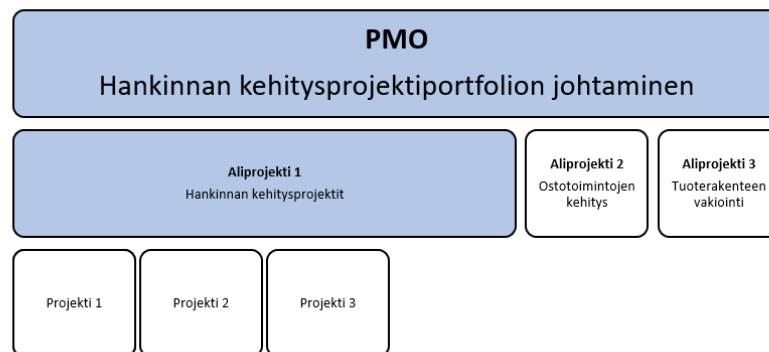
Nämä tulokset muodostavat myös työn lopullisen tuloksen.

2.5 Työn rajaus

Työssä käsitelty projekti sisältää kaikki tilaajayrityksen hankintatoimeen liittyvät kehitystoimet ja projektit sekä niistä muodostuvan kehitysportfolion johtamisen kehittämisen. Projektitoimiston (PMO) sisälle on määritelty kolme (3) eri aliprojektikonaisuutta: hankinnan kehitysprojektit, oston toimintojen kehittäminen sekä tuoterakenteen vakiointi. Tässä työssä käsitellään koko projektiportfolion kokonaisuutta projektitoimiston johtamisen näkökulmasta mutta yksittäisiin projekteihin tai niiden ohjaukseen ei tässä työssä syvennyttä.

Työstä rajataan ulkopuolelle oston toimintojen kehittämisen ja tuoterakenteen vakioimisen projektit. Näitä aliprojekteja käsitellään kokonaisuuden johtamisen näkökulmasta lyhyesti, mutta itse projektien sisältöön ei tässä työssä mennä syvällisemmin. Myöskään yksittäisiä projekteja sisältöineen ei tässä työssä käsitellä mutta niistä muodostuvaa dataa käsitellään osana hankinnan kehitysprojektien aliprojektin kokonaisuutta. Kuvassa 2 on esitetty projektitoimiston rakenne ylätasolla ja tässä työssä käsiteltävät kokonaisuudet ovat kaavioon merkitty sinisellä. Koska työn aloituksessa hallintomalliksi oli jo määritelty projektitoimisto, ei tässä työssä myöskään vertailla eri projektinhallintamallien eroja, vaan keskitytään tarkastelemaan rakennetta määritellyn projektitoimistorakenteen mukaisesti.

Kuva 2 Projektitoimiston organisoituminen



Tietoperustan osalta työstä rajataan kaikki hankintatoimen strategiaan tai hankintatoimen perusteisiin liittyvät teemat pois. Tietoperustassa tarkastellaan projektiportfolion ja projektitoimiston ohjausta ja sisältöä. Tätä tietoperustaa hyödynnetään tueksi analysoimaan mahdolliset puutteet ja kehityskohteet suunnitellussa hallintomallissa.

Muutosjohtamisen teoriaa käsitellään teoriaosuudessa ja sen perusteiden toteutumista analysoidaan vain projektitoimiston organisoitumisessa ja johtamisessa liittyvissä teemoissa, jotta ymmärretään laajemmin projektin ihmisvaikutukset.

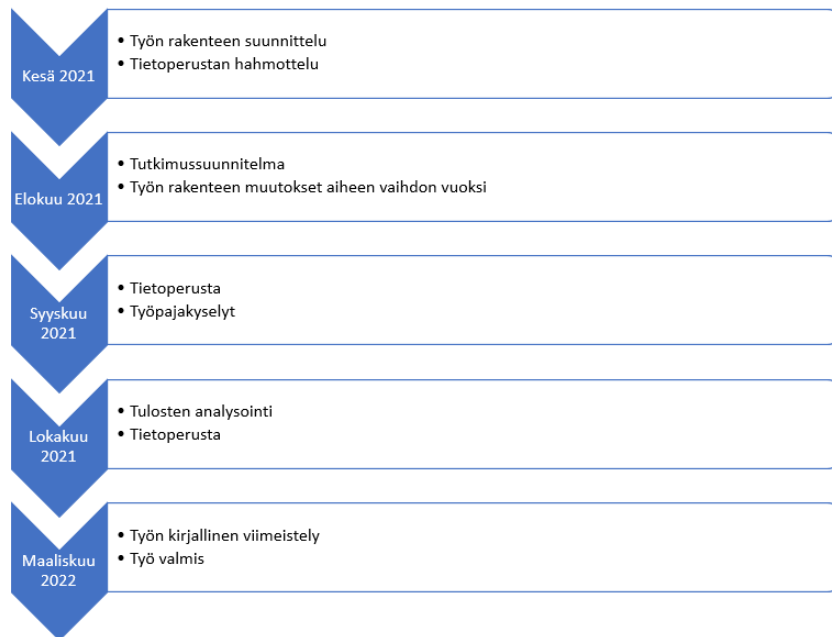
Valitut teoriaosuudet ovat itsessään hyvin laajoja kokonaisuuksia, eikä tässä työssä vertailla esimerkiksi eri muutosjohtamisen mallien ja teorioiden eroja laajasti.

Työn teoriaosuudessa on pyritty valitsemaan tunnettuja ja yleisesti hyödynnettyjä teorioita ja niiden avulla pyritään analysoimaan onnistumista nimenomaan projektiportfolion tai projektitoimiston johtamisen ja muutosjohtamisen onnistumisen kannalta. Työstä on rajattu projektityöskentelyn ja projektinjohtamisen perusteet pois. Työstä on myös rajattu yrityksen strategiaa ja visiota käsittelevä teoriaosuus pois. Oletuksena on, että lukijalla on perustiedot sekä hankinnan toiminnoista, projektityöskentelystä, että liiketoiminnan strategian perusteista.

2.6 Työn aikataulu

Työn suunnitteluosuus on suoritettu keväällä 2021, jonka jälkeen opinnäytetyön aihe tarkentui. Toimintatutkimus ja siihen liittyvä tiedonkeruu kuten lomakekysely, teemahaastattelu ja projektiportfolion analysointi on toteutettu syksyllä 2022. Työn tietoperustan kerääminen ja tutkitun työn analysointi on suoritettu talvella 2022. Työn viimeistely ja työn lopullinen kirjallinen raportointi on suoritettu keväällä 2022. Suunniteltu aikataulu toteutukselle on esitetty kuvassa 3.

Kuva 3 Suunniteltu aikataulu opinnäytetyön toteutukselle



3 Tietoperusta

3.1 Projektiportfolion johtaminen (PPM)

Project Portfolio Management (PPM) eli projektiportfolion johtaminen tarkoittaa keskitettyä johtamista projektijoukolle. Projektiportfolion voidaan ajatella toimivan siltana strategian ja projektien toteutuksen välillä. Projektiportfolio kerää kaikkien kehitysprojektien halutut kokonaisuudet yhtenäiseksi kuvaksi ns. "Big Picture" ajattelulla. Saavutetulla läpinäkyvyydelle luodaan organisaatiolle edellytykset hallita riskejä, nähdä projektien status tai jotenkin muuten luokitella ja priorisoida sijoitetun pääoman tuottoasetta (ROI). (Aston, N.d)

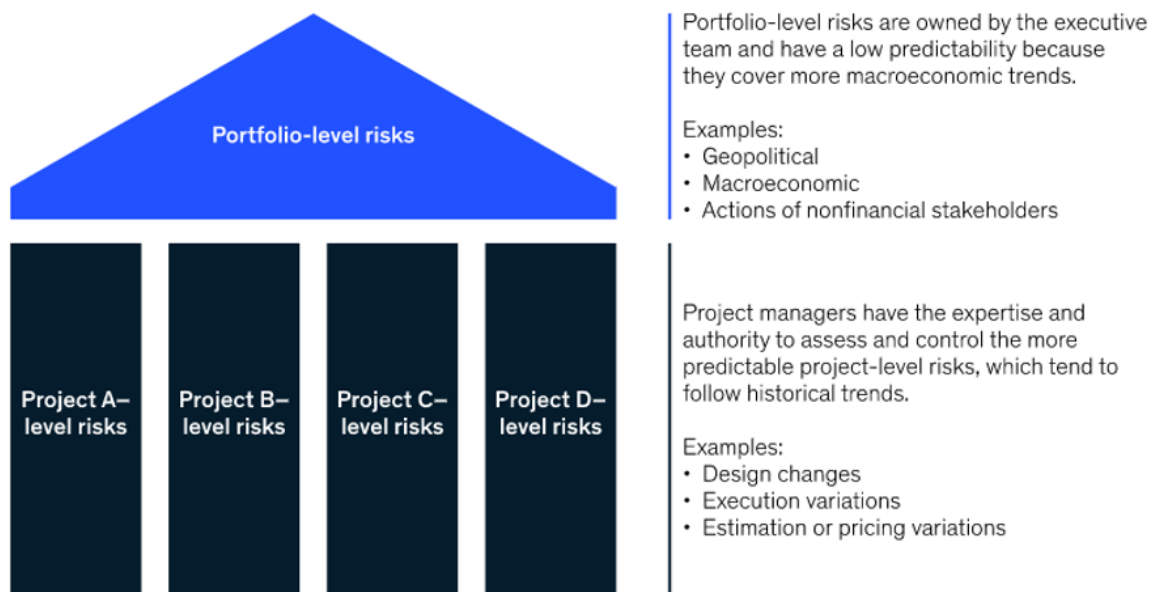
Projektien johtamiseen ja läpiviemiseen liittyviä riskejä tulisi luokitella, analysoida ja hallita samoin kuten minkä tahansa liiketoiminnan johtamiseen liittyviä riskejä. Riskien hallinta on tehokkaampaa projektiportfolio tasolla kuin yksittäisten projektien kohdalla. Tästä huolimatta Andy Jordanin mukaan yrityksissä tätä ei toteuteta järkevällä tavalla. (Jordan, 2013, s.11) Projektiportfolion johtamisessa on tunnistettu kaksi ylätasoa riskiä. Ensimmäinen

on se, että sijoitetaan liikaa aikaa ja resursseja ideoiden arvioimiseen, jotka ei loppuen lopuksi tue organisaation tavoitteita. Toinen riski on se, että jonkun idean toteuttamatta jättämisellä menetetään merkittävä kilpailuetu markkinoilla. (Jordan, 2013, s.142)

Riskien hallinnan hahmottamista voi helpottaa, jos riskit luokitellaan projektiportfolion sisällä kahteen eri luokkaan: niihin, jotka ovat projektiportfolion tasolla ja niihin, jotka ovat projektitasolla (Kuva 4). Projektitason riskien paras hallinta on yksittäisen projektin projektipäälliköllä ja ne voivat olla esimerkiksi muutoksia suunnittelussa tai virhearviot hinnoittelussa. Projektiportfolion tasolla riskien hallinnan vastuu on esimerkiksi projektitoimistolla tai jollain muulla ohjausryhmällä. Nämä riskit ovat merkittävästi vaikeampia ennustaa ja niihin voivat vaikuttaa esimerkiksi markkinassa tapahtuvat geopoliittiset muutokset. (Barlett ym., 2021)

Kuva 4 Pääomariskien jakaantuminen infrastruktuuriprojekteissa (Barlett ym., 2021)

Capital risks in infrastructure fall into two categories: portfolio-level and project-level risks.



Miksi riskien hallinta projektiportfoliossa on sitten niin tärkeää? McKinsey & Companyn mukaan projektiportfoliotason ja johtotason välillä on hyvin vähän kommunikointia riskien hallinnan näkökulmasta eikä projekteilla tyypillisesti edes vaadita kovin laajaa tutkimusta

niiden vaikutuksista liiketoimintaan. Esimerkiksi infrastruktuuri projekteissa on huomattu, että yhtenä riskinä on pääoman jumiutuminen investoimalla projekteihin liiallisesti pääomaa, jolloin kulutetaan varoja turhaan. Vaihtoehtoisesti projekteihin investoidaan alun perin väärin lasketun suunnitelman perusteella liian vähän pääomaa, jolloin kustannukset kasvavat hallitsemattomasti ja yllättäen. (Barlett ym., 2021)

Projektiportfolion johtaminen ei ole vain ylätason projektien johtamista vaan ennemminkin strateginen funktio, jolla on parhaimmillaan kyvykkyys tuottaa liiketoiminnalle haluttuja tuloksia. Tehokas projektiportfolion johtaminen koostuu Andy Jordanin mukaan seuraavista elementeistä:

1. Kerätään ideoita organisaatiosta
2. Arvioidaan ja jatkojalostetaan ideoita
3. Valikoidaan ne, jotka tukevat liiketoiminnan tavoitteita
4. Toteutetaan projektit
5. Varmistetaan hyötyjen ulosmittaamisella, että tavoitellut hyödyt todella toteutuvat (Jordan, 2013, s. 141)

Jordan kuvaa kirjassaan projektiportfolion ja projektitoimiston eroja häilyviksi. Hän korostaa niiden määrittämisen tärkeyttä, sillä epäselvistä vastuista nouseva epäselvyys esimerkiksi projektien raportoimisessa ja arvottamisessa on itsessään riski. Projektiportfolion johtaminen on strategisen tason tehtävä, joka keskittyy esimerkiksi valvomaan projektien etenemistä, ratkomaan ongelmia, toimimaan muutosjohtamisen ajurina ja tietysti hallinnoimaan riskejä. Projektitoimiston johtamisen Jordan näkee roolina, joka tukee ja fasilitoi sidosryhmätyöskentelyyn, luo ohjausmalleja, kehittää toimintaa ja luo esimerkiksi vakioituja toimintamalleja.

Pääoman riskien hallinnan näkökulmasta jokaisella isommalla projektilla tulisi olla luotettava riskianalyysi ja kustannuslaskelma taustalla ennen kuin päätetään, miten projektien kanssa jatketaan. Ilman näitä projektin toteutuksen halu voi olla niin suuri, ettei projektin resilienssi riitä huomioimaan kaikkia tulevia muutoksia. Perinteinen hyväksyntäprosessi pitää sisällään usein eri hyväksyntävaiheita, jolloin projektin edetessä itse projekti on myös maksanut hyvin paljon. Projektin loppuaiheessa muutokset ovat kalliita ja sen vuoksi niitä ollaan myös

projektien edetessä entistä haluttomampia toteuttamaan niiden kustannusten vuoksi. Muutoshaluttomuus voi kuitenkin myös johtaa merkittäviin kustannuksiin. Yksi tapa minimoida tätä riskiä on sisällyttää päätöksentekoon mahdollisimman aikaiseen vaiheeseen riskinhallinnan analyysi. (Barlett ym., 2021)

3.2 Hankintatoimen projektiportfolio

Tilaaajayrityksen yhtenä riskinä voidaan pitää epävarmuutta tulevista säästöprojekteista. Toteutuessaan suunnitelman mukaisesti pelkästään nyt tunnistettujen säästöprojektien on arvioitu tuottavan kolmen (3) vuoden ajanjaksolla lähes 8 M€ säästön liiketoiminnalle.

Projektitoimiston perustamisen ja projektiportfolion tarpeen ilmaisun yhteydessä riskienhallinnan tarvetta ei erikseen tuotu omana kokonaisuutena esille. Kehityskohteena jatkoon kannalta alkuperäisen projektitoimiston ohjausmallin osalta tulisi katselmoida projektitoimiston riskienhallinta ja arvioida sen linkittyminen liiketoiminnan muuhun riskienhallintaan.

Projektitoimiston vakioima projektipohja pitää sisällään lyhyen vakioidun analyysin projektin kustannussäästöistä, tarvittavista resursseista ja aikataulusta sekä arvion toteutettavuudesta. Tähän ei kuitenkaan ole mitään vakioitua työkalua, millä voisi esimerkiksi ennalta määriteltyjen arvojen perusteella laskea projektille riskiarvion. Tilaaajayrityksellä on käytössä isoille projekteille ns. Gate malli, mutta huomioiden kappaleessa 3.1. esitelty riski pääoman sitoutumisesta huonosti johdettujen projektien sisälle, voisi riskienhallintaa projektin sisällä kehittää vielä selkeämmäksi ja kattavammaksi.

Kappaleessa 3.1. Projektiportfolion johtaminen käsiteltiin tehokkaan projektiportfolion johtamisen viisi tärkeistä elementtiä: Kerätään ideoita organisaatiosta, arvioidaan ja jatkojalostetaan ideoita, valikoidaan ne, jotka tukevat liiketoiminnan tavoitteita, toteutetaan projektit ja ulosmitataan hyödyt. Jos tarkastellaan valittua projektitoimistomallia, voidaan todeta seuraavaa.

Ideoiden kerääminen organisaatiosta samaan paikkaan on toteutettu yhteisellä projektiportfoliolla. Lista itsessään ei kuitenkaan kerää ideoita, joten ideoiden keräämisen varmistamiseksi on sovittu, että hankintatoimen tiimi kerääntyy kerran viikossa käymään läpi yhdessä projektien tilannetta. Läpikäynnissä listaan voidaan lisätä uusia projekteja, kommentoida nykyisten tilannetta tai nostaa esille esimerkiksi jotain haasteita. Yhteinen ja säännöllinen läpikäynti mahdollistaa alustan ideoiden keräämiselle organisaatiosta, sekä niiden arvioimisen ja jatkojalostamisen. Puutteena ja kehityskohteenä tässä on tietysti se, että läpikäynti keskittyy vain hankintatoimen kehitysprojektien keräämiseen.

Kehityskohteenä tulisi miettiä, olisiko koko organisaation kehitysprojektien hallinta yhdessä paikassa tehokkaampi tapa tukemaan liiketoiminnan tavoitteita.

Projektitoimiston ohjausmalliksi on valittu noin kahden (2) viikon välein kokoontuva ohjausryhmä, jossa voidaan päättää esimerkiksi priorisoinnista tai arvioida esimerkiksi yksittäisten projektien osalta niiden kannattavuutta. Ohjausryhmäkäytäntö tukee projektien valikoimista ja hyväksyntää.

Projektien toteutus itsessään on tietysti merkittävässä roolissa. Projektitoimiston perustamisen yhteydessä hankintatoimeen ei lisätty resursseja, joten hankintatoimen henkilöstöllä on edelleen käytössä samat resurssit kehitysprojektien läpiviemiseen kuin aikaisemminkin. Sidosryhmätyöskentelyn kehittäminen, jouduttaminen ja ohjaaminen on yksi tärkeimmistä asioista, millä projektitoimiston johtaja voi edesauttaa projektien läpivientiä, vaikka varsinaisesti resursseja ei voida lisätä. Projektitoimiston tulee tarjota ketteriä ja systemaattisia raportointimahdollisuuksia, jotta mahdollisimman paljon työaika pystytään allokoimaan itse projektien toteuttamiseen. Projektien johtamisen tueksi projektin aloitusvaiheessa määriteltiin yhteiset vakioidut pohjat aikataululle, suunnitelmalle yms. jotta itse yksittäisten projektien johtaminen yksittäiselle projektipäällikölle tehtäisiin pitkässä juoksussa mahdollisimman helpoksi. Alussa tämän tyyppinen työ toki kasvattaa työmäärää, mutta jos projektitoimiston toimintaa jatketaan useita vuosia samalla mallilla, tulee tämä lopulta helpottamaan työmäärää merkittävästi.

Projektin alkuvaiheessa projektien valmistumisen verifiointia ei varsinaisesti vielä määritelty, mutta sen tärkeydestä keskusteltiin ohjausryhmässä. Projektin jatkuessa tämä on yksi

kehityskohta, mikä tulee määritellä omana kokonaisuutena, jotta projektien lopputulosten hyödyt todella saadaan ulosmitattua.

Projektiportfolion johtamisessa tunnistetuista riskeistä on tärkeä huomata, että projektien analysointiin käytetty aika itsessään on tuottamatonta hukkaa yritykselle. Näin ollen on erittäin tärkeää, että projektit arvioidaan samoin perustein huolellisesti mutta kuitenkin tehokkaasti. Näin vältetään riski hyvän idean liian aikaisesta hylkäämisestä, mutta toisaalta ei hukata projektien johtamiseen tarkoitettuja resursseja analysoimalla projekteja, joita ei toteuteta.

Kappaleessa 3.1. kuvattiin projektiportfolion ja projektitoimiston eroja häilyviksi ja niiden erikseen määrittelyä tärkeäksi. Projektin alkuvaiheessa määritelty alustava suunnitelma hankintatoimen projektiportfolion hallinnan sisällöstä on esitetty liitteessä 1. Projektissa on määritelty tiimi sekä neljä päätasoa, mitä kyseisen projektin sisällä tulisi hallinnoida:

1. Datat analysointi ison kuvan näkemiseksi ja sen takaamiseksi, että valikoidut projektit tukevat liiketoiminnan tavoitteita
2. Projektien analysointi, tärkeimpien projektien priorisointi ja realistinen arvio projektien toteutuksesta ja vuoden 2022 tavoitteista
3. Projektien tukeminen organisoimalla tarvittavaa sidosryhmätyötä projektien mukaan
4. Ohjausmallin määrittely

Työhön määritelty projektiportfolion ohjausmalli saa hyvin tukea teoriasta toimivuudelleen. Tässä työssä voidaan ajatella projektiportfolion johtamisen pitävän sisällään projektilistan hallinnoimisen ja projektien aikataulusta ja etenemisestä johtuvien asioiden ratkaisemista ja edistämistä. Kuitenkin voidaan ajatella, että sidosryhmätyöskentely ja ohjausmallin määrittely kuuluisi enemmän projektitoimiston sisälle. Roolit ovat tärkeät erotella, sillä tämän työn alkaessa molemmat osuudet oli määritelty samalle henkilölle ja mahdollisen henkilöstömuutoksen yhteydessä riski päällekkäiselle, tai puuttuvalle tekemiselle kasvaa merkittävästi.

3.3 Projektitoimisto (PMO)

Projektitoimisto (PMO) on liiketoiminnan sisällä oleva ryhmä tai osasto, joka hallinnoi ja määrittelee vakioituneet tavat organisaation sisäisten projektien johtamiseen. Jopa seitsemän kymmenestä kansainvälisesti toimivasta organisaatiosta sisälsi projektitoimiston vuonna 2016 tehdyn kyselyn mukaan. Suosiota selittää se, että kun projektitoimiston ohjausmalliin linkitetään myös organisaation kulttuuri ja strategia, sillä on todettu olevan erinomainen tuotto investoidulle pääomalle projektien hallinnan näkökulmasta. (Shein, 2017)

Projektitoimiston johtaminen voidaan nähdä roolina, joka tukee ja fasilitoi sidosryhmätyöskentelyä, luo ohjausmalleja, kehittää toimintaa ja luo esimerkiksi vakioituja toimintamalleja ja dokumenttipohjia. (Jordan, 2013)

Projektitoimisto voi vastata laajasti erilaisista oheistoiminnoista organisaatiossa, millä tuetaan projektien toteuttamista. Joissain tapauksissa projektitoimisto voi suorittaa myös yksittäisten projektien toteuttamista ja seuranta. Projektitoimiston ohjausmalli rakentuu tyypillisesti jonkun yrityksessä käytetyn projektinhallintamallin päälle, kuten esimerkiksi Agile, Waterfall tai Scrum mallin päälle. (Shein, 2017)

Vaikka projektitoimiston organisoituminen voidaan toteuttaa hyvin eri tavoin, voidaan kuitenkin tunnistaa kolme perusrakennetta projektitoimistolle:

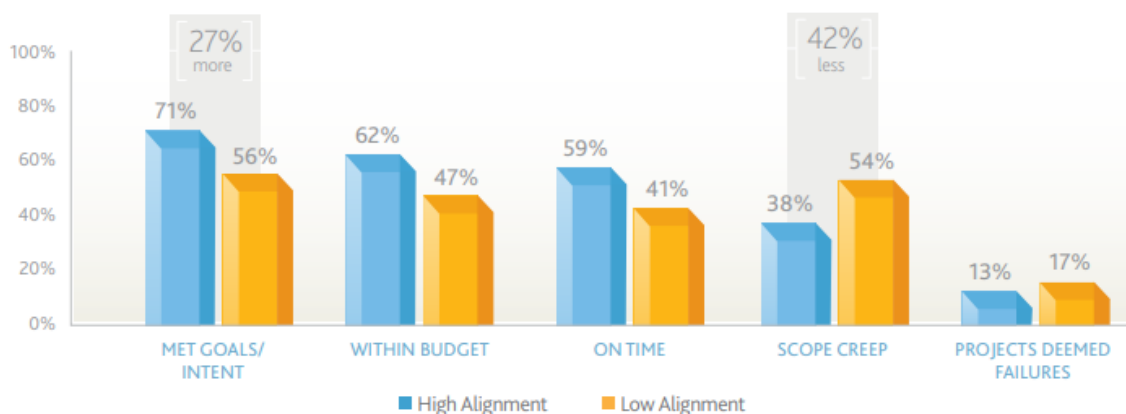
1. Projektien säilytyspaikka ja vakioituneet menetelmät
2. Projektien tukeminen valmentamisella ja jakamalla parhaita käytäntöjä
3. Yrityksen projektitoimisto (EPMO), jolloin oletuksena on, että PMO toiminta ulottuu yrityksen kaikkiin projekteihin ja esimerkiksi resurssien hallinnointi tapahtuu tämän kautta

Project Management Institutin vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan projektit ovat yleensä 2,5 kertaa todennäköisemmin onnistuneita, jos jotain tutkittuun tietoon perustuvaa projektinhallintamenetelmää sovelletaan projektin johtamisessa. Samassa Project

Management Institutin tekemässä tutkimuksessa todetaan myös, että vastaavasti näissä projekteissa kulutetaan 13 kertaa vähemmän pääomaa. (PMI, 2016, s.6)

Organisaatiot, joissa on projektitoimiston (PMO) lisäksi toimiva ja strategian kanssa linjassa oleva yrityksen projektitoimisto (EPMO), ovat tutkimuksen mukaan merkittävässä roolissa myös projektien onnistumisen osalta. Projektien onnistuminen kasvaa 27 % ja toisaalta projektien suunnitelmien romuttuminen vähenee 42 % kuten kuvassa 5 on esitetty. Kuitenkin vain puolessa organisaatioissa on yrityksen projektitoimisto (EPMO) ja vain 44 % niistä ovat hyvin toimivia ja linjassa organisaation strategian kanssa.

Kuva 5 Projektien lopputuloksen parantuminen, kun yrityksessä on hyvin toimiva EPMO (PMI, 2016, s.12)



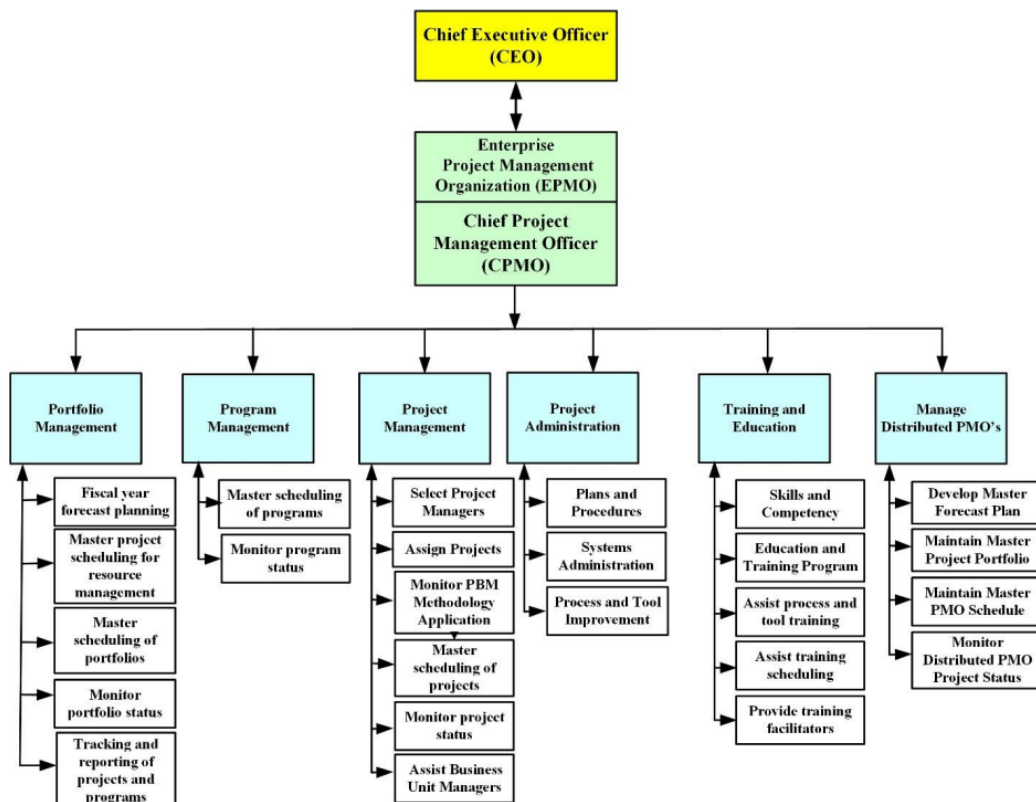
Yrityksen projektitoimisto (EPMO) voidaan määritellä konsolidoiduksi, läpi organisaation toimivaksi projektitoimistoksi (PMO), joka tavoittelee kustannustehokkaasti ohjaamaan organisaation projekteja samalla vakioidulla mallilla. (Jordan, 2013, s.182)

Prosessin omistamisen näkökulmasta projektitoimistolla (PMO) on hallinta projektinohjaukselle, omistajuus prosessin kehitykseen ja muuhun jatkuvan parantamisen kohtiin, vastuu kouluttaa ja opastaa henkilöstöä sekä kontrolloida suunnitelman toteutumista läpi organisaation. (Jordan, 2013, s.184)

Projektitoimiston malli on yleisesti tunnistettu ja laajalti käytössä ja se on tunnistettu monenlaiseen kehitykseen soveltuvaksi malliksi. Yrityksen projektitoimiston yleisyys ei kuitenkaan ole niin suuri mitä voisi tutkittujen hyötyjen perusteella ajatella olevan, mutta suosio on kasvamassa. (Bolles & Hubbard, 2016, s. 2-4)

Jotta yrityksen projektitoimisto on tehokas, tulee sen olla organisoitu selkeäksi avainfunktioiksi ja on tärkeää, että kaikki työntekijät eri organisaatiotasoilla tukevat ja sitoutuvat sen toimintaan. (Bolles & Hubbard, 2016, s.5) Tyypillinen EPMO:n organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 6 ja kuten kuvasta näkyy, on EPMO rakennettu hyvin korkealle organisaatioon. Sen voisi jopa ajatella korvaavan monissa tapauksissa perinteisen johtoryhmän.

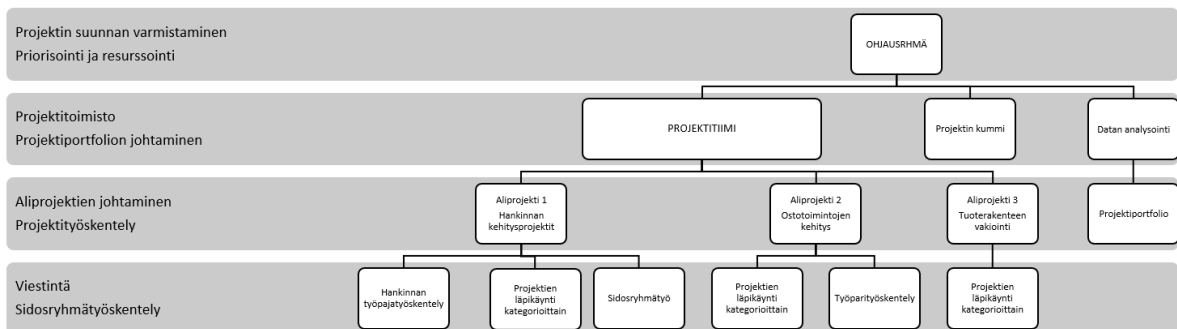
Kuva 6 Tyypillinen EPMO organisaatio (Bolles & Hubbard, 2016, s.6)



3.4 Projektitoimiston malli hankintatoimessa

Projektitoimiston suunniteltu ohjausmalli on esitetty liitteessä 2. Sen ja työn aloituksen perusteella on johdettu kuvassa 7 näkyvä ohjausmalli projektitoimistolle.

Kuva 7 Projektitoimiston (PMO) malli hankintatoimessa



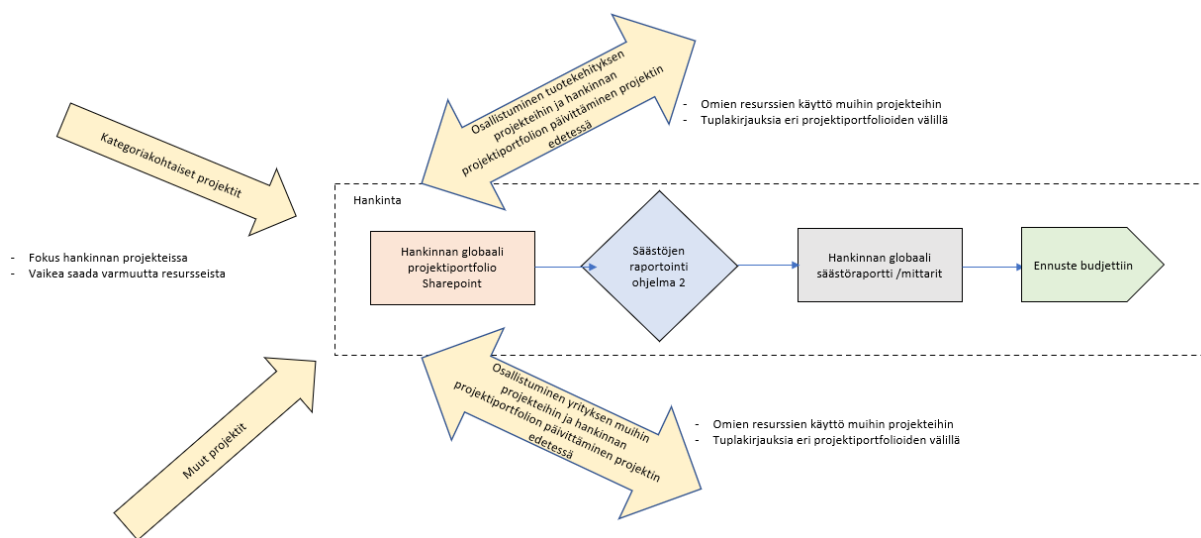
Projektitoimiston tehtävä on hallinnoida yhteensä kolmen eri aliprojektin projekteja ja muodostaa näistä yksi yhteinen projektiportfolio. Aliprojektien projektipäälliköt muodostavat yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa projektitiimin, jonka tehtävänä on seurata projektien edistymistä, kehittää projektiportfoliota kaikkien käyttöön sopivaksi ja seurata viikoittaista edistymistä. Jokaisen aliprojektin alla on vielä lisäksi omia projekteja, kuten esimerkiksi hankinnan projektien alla on kaikkien hankintatoimen kategoriapäälliköiden omat kehitysprojektit. Projektitoimiston projektipäällikkö toimii linkkinä ohjausryhmään, joka koostuu yrityksen johtoryhmän jäsenistä. Ohjausryhmän tehtävänä on tukea priorisoinnissa, määrittää projektin strategiset linjat sekä määrittää tasolla projekteja arvotetaan. Projektille on valittu lisäksi sponsori, joka tukee ja mentoroi projektitiimiä tiiviimmin.

Projektitoimiston organisoituminen tukeutuu tutkittuun tietoon, eikä itse teoriaan perustuen projektitoimiston ohjausmallista löydy isoja puutteita.

Osana projektiportfolion rakentamista omalle pohjalle havainnoitiin nykytilanne ohjata sekä hankinnan projekteja, että tilaajayrityksen projekteja kokonaisuudessaan.

Kuvassa 8 on esitetty pelkistetty arvovirtakuvaus hankintatoimen kehitysprojektien arvovirtamallista. Huomionarvoista on erityisesti se, että tuotekehityksen kehitysprojektit ovat listattuna eri työkaluun ja koska tuotekehityksellä ja hankinnalla on paljon yhteisiä projekteja, on tähän väliin luotu oma projektilista toimimaan eri funktioiden välisenä rajapintana.

Kuva 8 Hankintatoimen kehitysprojektien arvovirta - nykytila

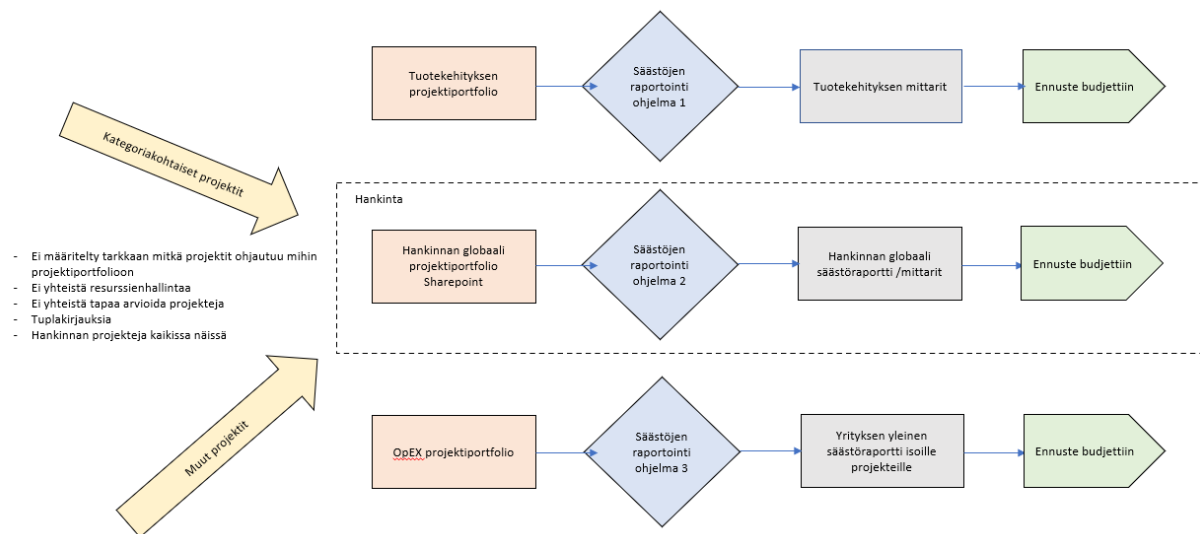


Kuvassa 9 on esitetty havainnollistava arvovirtakuvaus ylätasolla vastaavista työkaluista koko liiketoiminnan isoimpien funktioiden osalta. Näiden lisäksi vielä yksittäisillä tiimeillä voi olla omia listojaan käytössä, mutta niitä ei tässä työssä kartoitettu. Huomionarvoista on erityisesti se, kaikki kehitysprojektien hallinnointimallit ovat hieman erilaisia, niissä käsitellään hieman erityyppisiä kehitysprojekteja ja ne kaikki raportoivat kuitenkin omaan säästöbudjettiin arvion kustannushyödyistä. Arvion, jota liiketoiminnan johto tulkitsee myös mittarina liiketoiminnan kilpailukyvyyn kehittymiselle.

Projektiportfolioon ja projektitoimiston riskienhallintaa käsittelevässä teoriaosuudessa todettiin aikaisemmin, että merkittävimmät riskit projektitoimiston ohjaamisessa liittyvät juuri ristikkäiseen raportointiin tai ei-vertailukelpoisesti vertailtavien projektien arvioimiseen. EPMO:n osalta pystyttiin toisaalta toteamaan, kuinka merkittäviä säästöjä tämän tyyppisten projektitoimistojen hallittu ohjaaminen strategian mukaisesti pystyy parhaillaan yritykselle

tuottamaan. Vaikka projektitoimiston malli hankintatoimelle itsessään voi olla toimiva malli, ei voida sen perusteella ajatella, että nyt valittu malli olisi pitkässä juoksussa toimivin malli, jos organisaation muihin projektinjohtamisen tapoihin ei tehdä muutoksia, etenkin kun projekteissa käytetään samoja resursseja.

Kuva 9 Tilaajajarityksen kehitysprojektien arvovirta - nykytila



3.5 Muutosjohtaminen

Organisaation tyypillinen tapa johtaa kehitystä on johtaa sitä erilaisten projektien tai kehityshankkeiden kautta. Projekteille tyypillistä on määritellä tavoite, aikataulu, resurssit ja budjetti. Projektitiimin työskentelyä muutoksen eteen kuvataan muutoksen tekniseksi puoleksi, kun taas muutoksen ihmispuoli kuvaa muutosta ihmisten käyttäytymisessä, jotta haluttu muutoksen tekninen puoli todellisuudessa tulee käytäntöön. Auli Packalénin (Packalén, 2020) mukaan muutosjohtamisen voi tiivistää näin: *”Muutosjohtaminen on kaikkea sitä tekemistä, osaamista ja välineitä, joilla muutoksen ihmispuoli saadaan onnistumaan, jotta muutoksella tavoitellut hyödyt saadaan toteutumaan.”* Muutos on tapahtunut tai valmis vasta silloin, kun muutos on osa rutiinia ja tarpeeksi merkittävä osa muutokseen joutuneista henkilöistä toimii uudella opitulla tavalla jatkuvasti. (Packalén, 2020)

Muutosta perustellaan tyypillisesti rationaalisilla perusteilla, vaikka muutoksen johtaminen on ensisijaisesti tunteiden johtamista. Ihminen toteuttaa muutosta vasta kun hänet on tunnetasolla saatu sitoutumaan muutokseen, hän hyväksyy asian ja edistää muutoksen onnistumista sekä kokee, että muutoksesta seuraa hänelle itselleen jotain hyvää. Muutosta vastustava tai pelkäävä ihminen voi toimia muutoksen jarruna eikä sitoudu muutoksen läpivientiin. Sitoutumista estää epävarmuus uuden oppimisesta sekä tunne hallinnan menettämisestä. Muutoksessa ensisijaisen tärkeää olisikin tiedotukseen panostaminen ja ihmisten osallistaminen muutoksen läpivientiin. (Pirinen, 2015)

Muutos vaatii johtajan. Hyvä muutosjohtaja johtaa muutosta käytännönläheisesti ”kädet savessa” ja hänellä on kyky selventää ja yksinkertaistaa tavoitteet sekä ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun läpi koko muutoksen. Muutoksella tavoitellaan jotain, yleensä toimintatapoihin tai asenteisiin liittyviä muutosta. Muutoksen tavoitteet tulee olla realistisia ja päämäärä pitää olla selkeä. Viestimisen helpottamiseksi muutoksen voi pilkkoa tarpeeksi pieniksi kokonaisuuksiksi. (Pirinen, 2015)

Muutosjohtamisen yksi tunnetuista teorioista on John Kotterin 8 askelmaa muutosjohtamisessa, joka on alun perin julkaistu vuonna 1996 kirjassa *Leading Change*. John Kotter esittelee kirjassaan kahdeksan askelta, joiden avulla yritys voi menestyä muuttuvassa maailmassa. Viestin voi tiivistää sanoihin oivalla ja toimi. (Heiskanen, 2008)

Teoria perustuu Kotterin tutkimiin yrityksiin ja organisaatioihin, joissa on toteutettu muutosprojekteja. Havaintojen perusteella Kotter on eritellyt onnistumistekijät ja tehnyt niiden pohjalta kahdeksan askeleen menetelmän muutoksen johtamiseen (Kuva 10). Alkuperäistä kahden askelman teoriaa on sovellettu myös myöhemmissä Kotterin julkaisuissa kuten vuonna 2018 julkaistussa E-kirjassa *8 Steps to Accelerate Change*. (Kotter, 2018)

Kuva 10 Kotterin 8 askelmaa (Kotter, 2018)



THE 8-STEP PROCESS FOR LEADING CHANGE

1. Create a sense of urgency
2. Build a guiding coalition
3. Form a strategic vision and initiatives
4. Enlist a volunteer army
5. Enable action by removing barriers
6. Generate short-term wins
7. Sustain acceleration
8. Institute change

Muutoksen välttämättömyyden korostaminen on tärkein perusta muutokselle, sillä suurin osa muutosprojekteista tutkimuksien mukaan epäonnistuu. Avainkysymyksenä on se, näetkö itse ison potentiaalin ja pystytkö motivoimaan henkilöstön mukaan muutokseen, miten muutos viestitään ja mitä panoksia on pelissä. (Kotter, 2018, s.11)

Ohjaavan tiimin kokoaminen läpi organisaation eri tasojen on tärkeää, sillä ilman tätä organisaatio uskoo sokeasti siihen mitä se näkee, eikä se välttämättä ole totuus. (Kotter, 2018, s.13) Ihmisten saaminen muutokseen mukaan on avainasemassa onnistuneen muutoksen taustalla. Ihmisiä ei pysty houkuttelemaan muutokseen pelkän datan perusteella, joten vision ja strategian laatiminen ja näiden oikein viestiminen on tärkeää. Kotterin näkemyksen mukaan hienon strategian ominaispiirteitä ovat mm. kommunikoitavuus, haluttavuus, joustavuus ja yksinkertaisuus. (Kotter, 2018, s.16)

Ison mittakaavan muutos voi tapahtua vain, kun tarpeeksi laaja joukko ihmisiä toteuttaa muutosta vapaaehtoisesti. Muutoksen johtamiseen pitää valjastaa vapaaehtoisia osallistumaan. Lisäksi tarvitaan osaksi muutosprosessia esteiden poistamista, jotta ihmisillä löytyy myös uskoa muutoksen voimaan. (Kotter, 2018, s.19-23)

Lyhyen aikavälin onnistumisten korostaminen ja viestiminen henkilöstölle auttaa etenemään kohti haluttua lopputulosta. (Kotter, 2018, s.25) Muutamien onnistumisien jälkeen on

tärkeää kiihdyttää tekemistä ja hyödyntää positiivinen vire siinä, että muutosta ja jotain parannusta on todella saatu aikaiseksi. (Kotter, 2018, s.27) Muutoksen jälkeen muutos tulee juurruttaa uudelle paikalleen ja aktiivisesti ylläpitää, jotta muutoksesta tulee pysyvää. (Kotter, 2018, s.32)

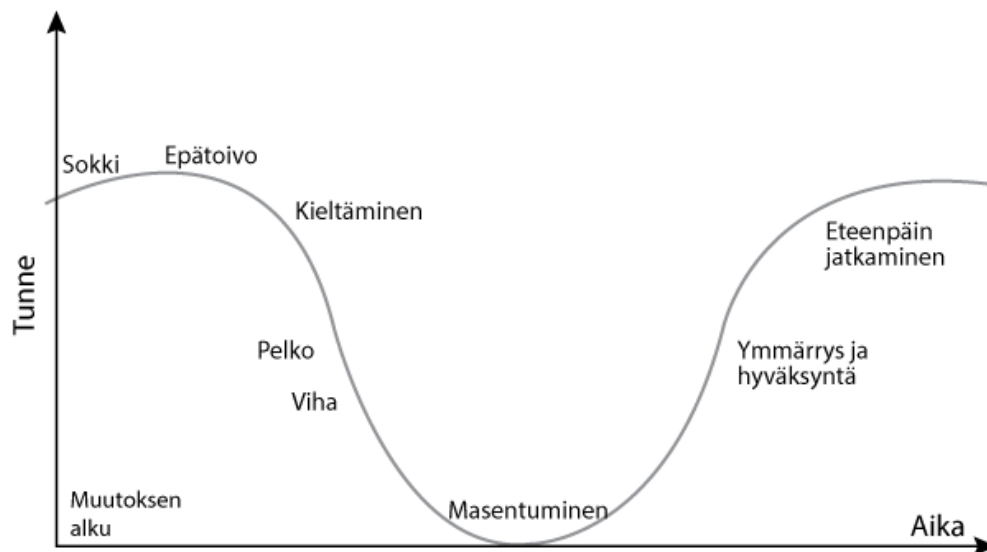
Kotterin mallin alkuperä on vuodelta 1994, joten sen relevanttiutta nykyiseen työelämään on syytä kuitenkin tarkastella kriittisesti, vaikka sitä yleisesti ottaen pidetään edelleen relevanttina muutosjohtamisen kulmakivenä. Kotterin mallin heikkouksina on nostettu esimerkiksi se, että se esittelee muutosprosessin lineaarisena tapahtumana, jolla on selkeä lähtöpiste ja loppu, jolloin malli voi jarruttaa jatkuvan muutoksen toteutumista. (Hynninen, 2019, s.12)

Muutoksen johtamiseen liittyy oman kokemukseni mukaan keskeisesti ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen järjestelmällisen päättäväisesti sekä suunnan näyttäminen. Ihmisten johtamisen keskiössä ovat hyvät vuorovaikutustaidot, kyky huomioida ja osallistaa ihmiset mukaan. Ihmisläheisyys ei saa kuitenkaan vaikuttaa liikaa alkuperäisen strategian toteuttamiseen, vaan enemmän ihmisläheisyys tuo tarvittavia työkaluja ihmisten motivaattoreiden löytämiseen.

Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Eri tasoiset muutokset kuten esimerkiksi pieni toimintatavan muutos voi olla joillekin isompi asia kuin esimerkiksi organisaatiomuutos. Jotkut pitävät muutoksesta, toiset ovat vastahakoisempia mutta suhtautuvat muutokseen kuitenkin kehityspotentiaalin vuoksi positiivisesti, osa henkilöistä ei selviä pienistäkään muutoksista ja osa ei reagoi muutoksiin millään tavalla. (Ponteva, 2012)

Muutosprosessia voidaan työntekijän näkökulmasta kuvata kuvassa 11 esitetyn muutoskäyrän avulla, jossa muutos on jaettu useaan vaiheeseen. Käyrä pohjautuu Elisabeth Kübler-Rossin vuonna 1969 luomaan muutoskäyrään (Change Curve). Tämä auttaa ymmärtämään ja ennakoimaan yksilön käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Kaikki ihmiset eivät käy kaikkia vaiheita läpi, mutta käyrä kuvaa ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. (Pirinen, 2015)

Kuva 11 Muutoskäyrä (Pirinen, 2015)



Muutoksen johtamisen painopisteet voivat muutoksen edetessä vaihdella, mutta esimiehen tai muun muutosta johtavan henkilön tehtäviin kuuluu muutoksen johtamisen lisäksi olla läsnä, innostaa muutokseen, toteuttaa muutosta ja viestiä tavoite kirokkaasti. (Pirinen, 2015)

Muutosta voi johtaa erilaisilla tyyeillä. Tyylin valintaan voi vaikuttaa lukuisia seikkoja ja sitä voi vaihdella tilanteesta riippuen. Taitava muutosjohtaja tunnistaa millainen on hänen oma luonteva johtamistyylinsä ja mitä tietyissä muutostilanteissa kannattaa suosia. Visionäärinen johtamistyyli esimerkiksi korostaa muutoksen visiota ja tulevaisuutta ja se toimii hyvin silloin kun halutaan innostaa ihmisiä muutosmatkalle ja luoda uskoa tulevaan, mutta se voi tuntua liian kaukaiselta ja siinä voi olla vaikea pysyä mukana. Roolimalli-johtamismallissa muutosjohtaja johtaa omalla esimerkillään ja johtaminen samalla vahvistaa oikeita toimintamalleja. Sen heikkoutena on kuitenkin se, onko roolimalli alun perin oikea ja tulkitsevatko kaikki sen samalla tavalla. (Pirinen, 2015)

Osallistavassa johtamistyyliässä muutosjohtaja on läsnä muutosarjessa ja hän käyttää paljon aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Etuna tässä mallissa on työntekijöiden laaja osallistuminen mutta haittana se, että tämä malli työllistää hyvin paljon. (Pirinen, 2015)

Kun tarkastelemme johtamistyylien eroavaisuuksia ja Kotterin kahdeksaa askelmaa, voidaan todeta, ettei muutosjohtaminen ole yksinkertaista. Pelkästään erilaisia teorioita ja menetelmiä on lukuisia ja näiden lisäksi tulisi pystyä muodostamaan itse muutoksesta selkeä strategia, johtamaan laajaa projektia, havainnoida itseään muutosjohtajana ja pystyä toimimaan lisäksi useiden erilaisten ihmisten kanssa ja herkällä korvalla mukautumaan jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen.

Thijs Homan korostaa 2017 pitämässään TED puheenvuorossa, että muutosjohtaminen mielletään usein suoraviivaiseksi työkaluksi tai prosessiksi, jolloin tiettyjä ohjeita noudattamalla muutos tapahtuu halutusti ja päästään toivottuun lopputulokseen. Tutkimuksien mukaan kuitenkin 70 - 80 % muutosprojekteista epäonnistuu ja Homan ei itse ymmärrä miksi edelleen pyritään toimimaan menetelmillä, jotka on todettu toimimattomiksi. Homan haastaakin pohtimaan omia oletuksia muutosjohtamisen taustalla ja sitä kuinka muutos todellisuudessa kulkee läpi organisaation. Muutos ei Homanin mukaan kulje organisaatiokaavion mukaisesti vaan ihmisillä on erilaisia risteäviä sidosryhmiä, joiden sisällä muodostuvat ne asenteet, joita muutoksessa halutaan muuttaa. Lähtökohtaisesti muutoksen suunnittelu organisaatorakenne oletuksen mukaan lähtee jo väärille urille. (Homan, 2017)

3.6 Muutosjohtamisen toteutuminen hankintatoimessa

Huolimatta muutosjohtamiseen liittyvistä eri näkemyksistä, tarkastellaan muutosjohtamisen toteutumista ja merkitystä tässä työssä Kotterin askelmien kautta.

Muutoksen välttämättömyyden korostaminen oli huomioitu projektin suunnittelussa siinä vaiheessa, kun projektille valittiin projektipäällikkö. Aiheena kilpailukyvyn nostaminen hankinnalle on helposti motivoitavissa oleva muutos, sillä sen voidaan ajatella olevan jo perustyötehtäviä hankinnalle. Projektiportfolion täyttämistä alussa aiheutunutta muutosvastarintaa osattiin odottaa, joten siitä pyrittiin tekemään mahdollisimman helppoa ja sen täyttämiseen ja läpikäymiseen osallistuttiin aktiivisesti sen sijaan, että lista olisi vain laitettu täytettäväksi. Alussa oli havaittavissa melko paljonkin muutosvastarintaa ja koska alussa selvitettiin paljon sellaisia dataan liittyviä asioita mistä ei ollut varmuutta tuottaako ne

oikeasti mitään hyvää, niin tietysti tähän oli myös hieman haastava itse motivoitua. Kokonaiskuvan ja läpinäkyvyyden pitäminen lopputulemana kirkasti tavoitetta.

Ohjaavan tiimin kokoaminen läpi organisaation ja ihmisten saaminen mukaan muutokseen onnistui vaihtelevasti alussa. Ison mittakaavan muutos voi tapahtua vasta, kun tarpeeksi laaja joukko ihmisiä toteuttaa muutosta vapaaehtoisesti. Projektin ollessa tätä työtä tehdessä hyvin tuore ei tätä voida vielä arvioida.

Lyhyen aikavälin onnistumisia tuli heti alussa muutamia ja niistä viestittiin aktiivisesti viikkopalavereissa. Muutosprosessin ollessa vasta alkuvaiheessa ei tässä työssä voida arvioida muutoksen pysyvyyttä.

Yleisenä havaintona huomattakoon, että projektin alussa tehtiin suunnitelma projektin johtamiselle ja määriteltiin paljon tavoitteita, mutta muutosjohtamisen suunnitelmaa ei tehty niin merkittävässä määrin kuin sille tämän tyyppisessä projektissa olisi ollut tarvetta. Huomioitavaa oli se, että yrityksen johto oli erittäin sitoutunut projektiin.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritetaan monimenetelmänä ja siinä hyödynnetään jo olemassa olevaa ostodataa, kehitysprojektilistaa, kyselylomaketta sekä työpajatyöskentelyä.

Tutkimuksessa käytettävä data spendistä ja jo olemassa olevista kehitysprojekteista on olemassa tutkimuksen aloitushetkellä. Tutkimuksen osalta pitää siis niitä koskien määrittää oikea projektin arvottamistapa. Arvottamistapa pohjautuu tutkittuun tietoon sekä tilaajayrityksen johdon antamaan strategiseen viitekehitykseen, jonka ympärille tämän kehitysprojektin tulisi rakentua.

Spend analyysin ja kehitysprojektien vertailusta halutaan ymmärtää isoimmat rahavirrat ja se kohdistuuko käynnissä olevat hankkeet isoimpiin rahavirtoihin. Toisena isona kysymyksenä on se, että onko tunnistamattomia mahdollisuuksia eli onko alueita, joille ei kohdistu ollenkaan kehitystoimia. Kolmantena halutaan ymmärtää mikä on kategorioittain kehittyneiden ja kehittyvien markkinoiden (MM ja EM) osuus eli kuinka paljon mitäkin kategoriaa ostetaan kehittyneiltä markkinoilta ja kuinka paljon kehittyviltä ja mikä on sen valinnan logistiikkakustannus.

Kehitysprojektien arvottamisen osalta halutaan ymmärtää toteuttamiskelpoisuus, tarvittavat resurssit sekä mitä toimia projekti vaatii, jotta projekti oikeasti tulee valmiiksi ja milloin se alkaa tuottamaan säästöä ja kuinka paljon. Lisämäärittelynä ja osana projektin ohjausta halutaan lisäksi ymmärtää mikä on projektin onnistumisprosentti sekä avata tarkemmin minkä tyyppinen projekti on kyseessä. Kun vertailu on valmis, syntyy tästä lista projekteista, joita toteutetaan sekä alustava toimintasuunnitelma millaisia resurssihaasteita yms. projektien läpivienti tulee kohtaamaan.

Kyselytutkimus toimii hyvin, kun halutaan ymmärtää millaisia haasteita hankintatoimen henkilöt kohtaavat projektien läpiviemisessä sekä henkilökohtaisella tasolla, että organisaation tasolla.

4.2 Toteutussuunnitelma ja aikataulu

Kuvassa 3 on esitetty työn suunniteltu aikataulu. Työn rakenteen suunnittelu ja tietoperustan hahmottelu toteutettiin kesällä 2021. Työn aihe oli alun perin hieman erityyppisen muutosprojektin johtamisen kehittämistä, mutta työn aiheen tarkentuessa syksyllä 2021 tietoperustan tiimoilta tehty pohjatyö ja työn suunnitteluosuudet olivat täysin hyödynnettävissä uuden aiheen osalta.

Syksyllä 2021 on toteutettu tutkimussuunnitelman luominen ja työn rakenteen viimeistely, jonka jälkeen on alettu työstämään datan analysointia ja tutkimussuunnitelman mukaista tutkimustyötä mm. työpajatyöskentelyn ja kyselylomakkeiden avulla.

Talvella 2022 työtä on edistetty työn kirjallisella raportoinnilla, datan analysoinnilla sekä tietoperustan laajentamiselle. Keväällä 2022 lopullinen työ on viimeistelty ja lopullisten johtopäätösten kirjallinen esittäminen on saatettu valmiiksi.

4.3 Määrällinen tutkimus

Projektin alkuvaiheessa tunnistettiin tarve niputtaa kaikki kehitysprojektit yhteen vertailtavissa olevaan tiedostoon, josta muodostui myöhemmin projektiportfolio. Projektiportfolio rakennettiin nykytilan perusteella hankinnan kehitysprojektien kirjaamista paljolti muistuttavan tavan päälle.

Ohjausryhmä tunnisti seuraavia kokonaisuuksia, joiden tarkempi analysointi voisi olla hyödyllistä:

- Projektien jaottelu kategorian mukaan
- Projektien jaottelu tuoteperheittäin
- Projektien jaottelu projektityypin mukaan
- Projektien jaottelu säästöpotentiaalim mukaan ja sen vertaaminen merkittävimpien spendi luokkien mukaan
- Tunnistamattomien potentiaali, onko jossain ison spendin kategoriassa hyvin vähän projekteja
- EM/MM toimittajien osuus, kuinka paljon nykyisestä spendistä tulee kehittyneiltä markkinoilta ja mikä osuus kehittyviltä markkinoilta
- Projektin toteutettavuus, tuen tarve

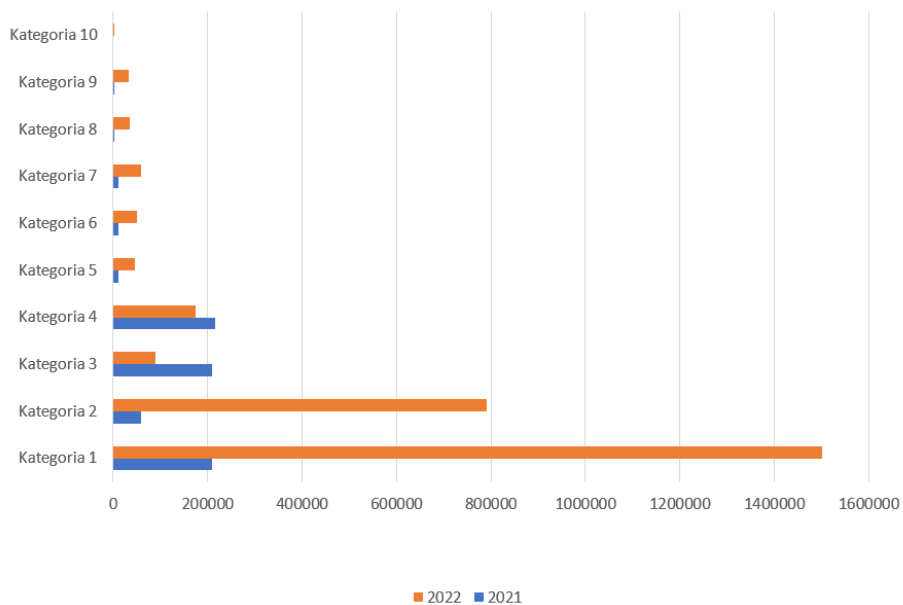
Hankintaosaston kehitysprojektit ovat nykytilanteessa kaikki kirjattu Sharepoint-järjestelmään, jossa määritellään mm. projektien säästöpotentiaali, vuosi mille säästö olisi tulossa, projektin onnistumisen todennäköisyys, minkä tyyppinen projekti on kyseessä ja mille toimittajalle ja osastolle säästöt kohdistuvat. Kyseinen Sharepoint-järjestelmä on globaalisti tilaajayrityksen hankinnan käytössä ja sen muokkaaminen yhden tehtaan tarpeeseen lyhyellä aikavälillä ei ollut toteuttavissa eikä se itsessään sisältänyt sellaista tietoa mitä tämän kehitysprojektien ja työn aikana toivottiin tutkittavan.

4.3.1 Projektien jaottelu kategorian mukaan

Kategorijaottelun mukaisesti toimiva hankintaorganisaatio on jaettu eri materiaalityyppien vastuuhenkilöihin, jolloin myös eri materiaalikategorioiden vastuuhenkilöt ovat pääsääntöisesti vastuussa oman vastuukategorian kehitysprojektista ja toimivat oman vastuualueen projektipäällikköinä. Yksi tutkittava asia oli havainnoida, onko euromääräisesti ajateltuna säästöpotentiaalia jakautunut miten ja toisaalta arvioida onko näillä henkilöillä mahdollisuus vetää omaan alueensa projekteja vai tulisiko esimerkiksi projektien vastuujaako laajentaa.

Kuvassa 12 on esitetty kymmenen (10) eri kategorian potentiaalisten säästöprojektien rahallinen arvo vuosille 2021 ja 2022. Taulukosta näkee, että suurin rahallinen potentiaali on kertynyt neljän (4) eri kategorian välille.

Kuva 12 Säästöprojektien jakautuminen eri kategorioiden välille



Havainnon perusteella yhdeksi ohjausryhmälle päätettäväksi asiaksi nousi jo projektin alkuvaiheessa selvittää, mitä mahdollisuuksia on vaihtaa tai muuttaa resurssointeja näiden projektien osalta ja halutaanko näin ylipäätään toimia. Huomionarvoista on se, että myös pienen säästösumman projekteissa on paljon esimerkiksi laadullisiin vaatimuksiin liittyviä

kehitysprojekteja, joilla voi olla iso merkitys tilaajayrityksen loppuasiakkaalle, mutta ne eivät välttämättä itsessään tuota merkittävää suoraa säästöä.

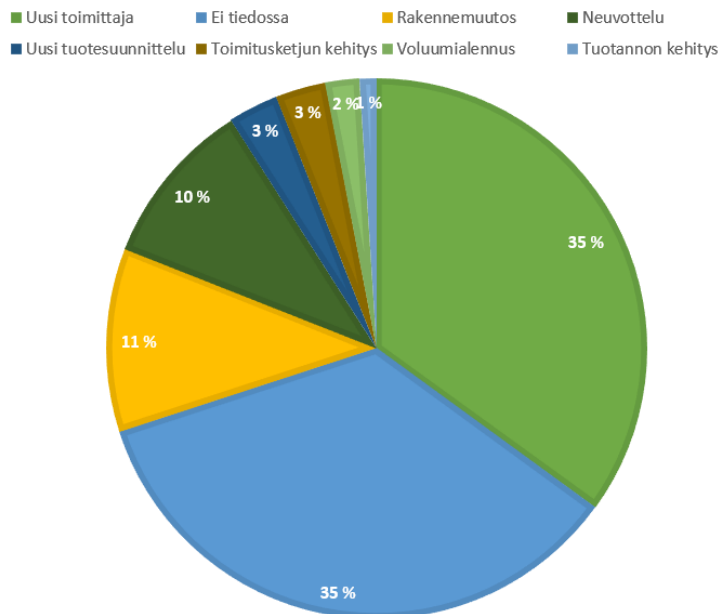
Tässä työssä tarkastellaan vain projektien säästövaikutusta ja näin ollen tässä ei ole laskettuna vertailtavaksi lukemaksi esimerkiksi liikevaihdon lisääntymistä. Projektien säästöpotentiaaleihin on kuitenkin laskettu esimerkiksi laatureklamaatioiden vähentyessä niistä muodostuvat säästöt.

4.3.2 Projektien jaottelu projektityypin mukaan

Osana projektien toteutettavuuden arvioimista haluttiin ymmärtää minkä tyyppisiä projekteja projektiportfolio pitää sisällään. Kuvassa 13 on yhteenveto kaikista hankinnan kehitysprojekteista, jotka ovat alkuperäisen arvion mukaan tuottamassa vuodella 2022 säästöä. Jaottelusta voidaan todeta, että perinteisiä hankinnan kehitysprojekteja ovat yhteensä 50 % projekteista. Näihin luokitellaan uusi toimittaja 35 %, toimitusketjun kehitys 3 %, volyymläennus 2 % ja neuvottelu 10 %.

Tuotekehityksen merkittäviä resursseja vaativat projektit voidaan laskea luokista rakennemuutos 11 % sekä uusi tuotesuunnittelu 3 % eli yhteensä 14 % projekteista vaatii tuotekehityksen isoa panostusta. Alkuperäisestä luokittelusta huomattiin kuitenkin myös, että 35 % projekteista oli luokittelemattomia. Nämä projektit oli vaikea luokitella yhteen kategoriaan ja tarkemmalla luokittelulla huomattiin niistä myös suurimman osan tarvitsevan tuotekehityksen tai jonkun muun sidosryhmän panosta.

Kuva 13 Säästöprojektien luokittelu



Johtopäätöksenä projektien luokittelusta voidaan pitää sitä, että merkittävä osa vuodelle 2022 suunnitelluista projekteista vaatii joko tuotekehityksen tai jonkun muun sidosryhmän tukea ja näiden projektien resurssointi, aikataulutus ja resurssointi on merkittävästi epävarmempaa, kuin pelkkien hankintatoimen sisällä suoritettavien kehitysprojektien. Toinen merkittävä havainto on sen, että toimittajan vaihdokselle säästöä tuovia projekteja on tunnistettu 35 % ja näissä projekteissa merkittävä osa tarvitsee laatuosaston tukea uusien toimittajien hyväksynnässä.

Projektien luokittelun ja analysoinnin perusteella voidaan todeta, että tulee aloittaa tiivis sidosryhmätyöskentely sekä tuotekehityksen että laatuosaston kanssa, jotta näille tunnistetuille projekteille saadaan riittävä tuki tai ainakin parempi ymmärrys niiden toteuttavuudesta.

4.3.3 Projektien jaottelu tuoteperheittäin

Tarve kehittää hankintatoimen kehitysprojektien johtamista kumppusi alun perin tilaajayrityksen tarpeesta parantaa kilpailukykyään. Tilaajayrityksellä on tullut viime vuosien aikana useita uusia tuotteita tai tuoteperhesiirtoja tehtaalleen valmistukseen ja tästä

johtuen kaikkien tuoteryhmien toimitus- ja hankintaketjut eivät ole välttämättä hioutuneet vuosien saatossa parhaaseen mahdolliseen iskuunsa. Kehitysprojektien vaikutusta tiettyyn tuoteryhmään haluttiin myös pystyä arvioimaan. Kuvassa 14 on esitetty eri tuoteryhmien välille jakautuva säästöpotentiaali vuosien 2021 - 2023 välillä sekä kokonaissäästöpotentiaaliksi tunnistettu summa 7,6 M€. Taulukko rakennettiin projektiportfolion yhteyteen ja jokaiselle projekti-ryhmälle on rakennettu laskentakaava tuoteperhetiedon saamiseksi mitattavaan muotoon.

Kuva 14 Säästöprojektien jakautuminen eri tuoteryhmille

ALL SCM projects	Tuoteryhmä 1	Tuoteryhmä 2	Tuoteryhmä 3	Tuoteryhmä 4	Tuoteryhmä 5	Tuoteryhmä 6	Tuoteryhmä 7	Muut	Total	
FULL 12 MONTHS SAVING POTENTIAL (EUR)	300 174 €	693 513 €	568 477 €	1 134 632 €	395 202 €	1 294 309 €	527 560 €	642 000 €	5 555 867 €	SCM savings 12months
%	5 %	12 %	10 %	20 %	7 %	23 %	9 %	12 %	100 %	
SAVINGS REALIZING IN 2021 (EUR)	80 963 €	260 989 €	161 121 €	387 866 €	75 964 €	57 683 €	265 588 €	271 500 €	1 561 672 €	
SAVINGS REALIZING IN 2022 (EUR)	151 827 €	220 159 €	436 814 €	793 268 €	430 831 €	609 909 €	180 261 €	292 500 €	3 115 569 €	
SAVINGS REALIZING IN 2023 (EUR)	45 089 €	212 593 €	461 580 €	753 239 €	349 445 €	884 170 €	137 920 €	87 500 €	2 931 535 €	
Full potential	277 878 €	693 741 €	1 059 514 €	1 934 372 €	856 240 €	1 551 762 €	583 768 €	651 500 €	7 608 776 €	Full potential 2021-2023
%	4 %	9 %	14 %	25 %	11 %	20 %	8 %	9 %	100 %	

14 % kehitysprojektien säästöistä kohdistuu tuoteryhmään, jonka ohjausryhmä on määritellyt yhdeksi tärkeimmistä tuotteista, jolle kilpailukykyä tulee pystyä parantamaan.

4.3.4 Projektien jaottelu säästöpotentiaalin mukaan

Hankinnan kehitysprojektien tunnistettu säästöpotentiaali kokonaisuudessaan vuosille 2021 - 2022 projektin alkuvaiheessa oli 5,6 M€. Lista pitää sisällään projektin alkuvaiheessa joko työn alla olevat tai kehitysputkessa olevat projektit, joille oli joku summa laskettuna. Viisitoista (15) isointa säästöpotentiaalin projektia kattavat noin 50 % kokonaisuudesta eli ovat arvoltaan 2,8 M€. Nämä eivät kuitenkaan olleet kaikkein toteutuskelpoisia projekteja, vaan hankinnan toimesta toteutuskelpoisimmat viisitoista (15) projektia edustivat vain noin 1,9 M€ säästöpotentiaalia.

Tästä voidaan päätellä, että vaikka projektilistoille nousee hyvin houkuttelevia säästömahdollisuuksia, ne eivät välttämättä edusta samoja projekteja mitä projektipäällikköinä toimivat kategoriapäälliköt itse tunnistavat potentiaalisiksi projekteiksi.

Toimenpiteenä tästä analyysistä nousi tarve tarkastella muutamat isoimmat projektit, jotka eivät olleet nousseet kategoriapäälliköiden omille listoille ja tarkastella niitä yhdessä ohjausryhmässä ja yrittää ratkoa projektisuunnitelman esteet. Valikoidusti resursseja kohdentamalla näissä projekteissa tunnistettiin iso potentiaali. Lisäksi kategoriapäälliköiden valitsemista projekteista sovittiin tehtäväksi tarkempi projektisuunnitelma vakioituille pohjalla projektien arvioimisten helpottamiseksi.

4.3.5 Tunnistamattomien projektien potentiaali

Tilaaajayrityksen hankinnan vuotuinen spendi työn teon hetkellä on noin 230 M€. Tämä summa sisältää sekä suorien materiaalien, että epäsuorien materiaalien ja palveluiden osuuden. Projektien säästöpotentiaalin ollessa hyvin vaihteleva haluttiin myös yhtenä kohteena varmistaa, että onhan rahallisesti isojen kategorioiden kohdalla suurusluokaltaan oikea määrä myös kehityskohteita tunnistettu. Tutkittaessa huomattiin, että kuvassa 12 esitetyt isoimmat kategoriat olivat myös pääsääntöisesti spendin mukaan isoimmat kategoriat.

Tutkittavaksi valittiin yrityksen ERP-järjestelmästä kaikki vuoden 2020 tilaukset, joiden perusteella jaettiin ostetut summat materiaalityypittain. Materiaalityypit on satoja ja ne eivät ole suoraan vertailtavissa kategoriajakojen kanssa, joten tässä tarkastelussa tulee ottaa huomioon havaittavan suuri virhemarginaali ja riski, että jotain tuoteryhmää x saatetaan ostaa siten, että se on järjestelmään kirjattu tuoteryhmänä y. Tilaaajayrityksen ostotilauksien ollessa kuitenkin yli 90 % ja voidaan ostotilauksia tässä tutkimuksessa pitää melko luotettavana.

Tutkittavaksi valittiin 90 % osuus vuoden 2020 spendistä sekä sen jakautuminen eri kategorioihin ja kehittyvien (EM) ja kehittyneiden (MM) markkinoiden toimittajiin. Tuloksista

näkee hyvin selkeästi, että merkittävä osa sisältyy johonkin niihin kategoriavastuuseen, jossa on myös suurin osa kehitysprojekteista.

Niiden kategorioiden tarkastelu, joihin ei kohdistu yhtään säästötoimea olisi syytä katsoa läpi, jotta varmistetaan että näissä ei ole selkeitä potentiaalisia kehityskohteita.

4.3.6 EM/MM toimittajien osuus

Edellisessä kappaleessa tarkasteltu data piti sisällään 90 % vuoden 2020 spendin ja sen materiaaliryhmät sisältäen jaottelun myös kuinka paljon spendistä tuli kehittyneiltä markkinoilta ja mikä osuus kehittyviltä markkinoilta.

Kehittyvien markkinoiden toimittajien osuus vuoden 2020 spendistä on 30 % ja kehittyneiden markkinoiden osuus koko 2020 spendistä on 70 %. Yhtenä säästökohteena ja tutkittavana aiheena haluttiin ymmärtää mitä osuuksia isoimmilla kategorioilla on eri markkinoilla. Tutkimushypoteesi oli, että kehittyvien markkinoiden osuutta kasvattamalla voisi tuoda lisää säästöjä.

Nykyisessä geopoliittisessa tilanteessa ei ole ehkä riskihallintamielessä järkevintä siirtää kaikkea tuotantoa esimerkiksi Aasian maihin vaan nimenomaan jakaa tuotantoa mahdollisimman laajasti jo olemassa oleville toimittajille. Kuitenkin jos kehittyvien markkinoiden toimittajien osuutta halutaan kasvattaa, nähdään tuloksista ne kategoriat, joissa kehityspotentiaalia datan perusteella olisi helpoiten löydettävissä.

Toisaalta isoissa materiaaliryhmissä on myös epäsuoria ostoja ja alihankintapalveluita, joita ei ole mahdollista samalla tavoin siirtää uusille markkinoille kuten materiaalitoimittajia. Uusien toimittajien hyväksyntä ja laadukkaan tuotannon varmistus on kuitenkin pitkä prosessi, joka vaatii usein merkittäviä panostuksia myös laatuosastolta. Riskienhallinta ja laadukas vertailtavissa oleva projektisuunnitelma ja tärkeä työkalu arvioida etenkin näiden isojen projektien onnistumista.

4.4 Laadullinen tutkimus

4.4.1 Kyselylomake

Yhtenä tärkeänä tiedonkeruumenetelmänä tutkimusta varten tehtiin hankintaosastolle kysely, jolla kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä siitä, mitä haasteita ja esteitä kehitysprojektien läpivienti kohtaavat. Kyselylomakkeen kysymykset ovat esitetty liitteessä 3 ja vapaisiin kenttiin tulleet vastaukset liitteessä 4.

Kyselyn tutkimushypoteesina oli tieto, että lähes kaikilla hankintatoimen henkilöillä oli kokemus, että he eivät saa projekteja tahdotussa aikataulussa läpi sidosryhmien tuen puutteen vuoksi. Koska tilaajayrityksellä on tahtotila entisestään lisätä hankintatoimen kehitysprojektien läpimenoa, todettiin tämän aiheen olevan yksi pääteemoista, joita tutkimuksessa tulee selvittää ja joihin tulee ehdottaa ratkaisuja. Kyselyssä kysyttiin ennakkohaastattelun perusteella valikoidut kysymykset ja kartoitettiin mitkä asiat estävät eniten projektien läpivientiä. Lisäksi kysyttiin vapaassa tekstikentässä kehitysehdotuksia sekä lyhyelle, että pitkälle aikavälille.

50 % vastaajista on valinnut yhdeksi eniten projektien valmistumista haittaavista tekijöistä yhteistyön puutteen jonkun sidosryhmän kanssa. 37,5 % vastaajista koki omien resurssien puutteen olevan merkittävänä esteenä ja 25 % vastaajista koki toimittajakentän, ostodokumentaation tai pienen ostovolyymin vaikeuttavan projektien läpivientiä. Kukaan vastaajista ei kokenut henkilökohtaisen osaamisen tai matkustusrajoituksen vaikeuttavan työskentelyä tai projektien implementointia. Tulokset on esitetty liitteessä 5.

4.4.2 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentelyssä hankintatoimelta kysyttiin kaksi kysymystä ja niiden osalta kartoitettiin mitkä asiat ovat joko estäneet tai edistäneet projektien toteutusta. Taulukossa 1 on vastauksen lisäksi lajiteltu kysymykset sen mukaan mitä kehitysaluetta kyseinen palaute koskee.

Työpajatyöskentely toteutettiin siten, että hankintatoimen edustajia pyydettiin esittelemään yksi onnistunut projekti ja jakamaan tärkeimmät onnistumisen mahdollistaneet hyvät toimintatavat. Vastaavasti henkilöitä pyydettiin esittelemään yksi epäonnistunut tai tällä hetkellä jumissa oleva projekti ja kertomaan tärkeimmät asiat, jotka estävät projektien toteutusta. Samankaltaiset asiat on niputettu yhteen ja vastaajien määrä edustaa sitä, kuinka moni kymmenen (10) henkilön ryhmästä nosti vastaavan asian omassa puheenvuorossaan esille.

Taulukko 1 Työpajatyöskentelyn tulokset

Mitkä asiat ovat merkittävästi edistäneet projektien läpiviemistä?	Vastauksia	Aihealue
Hyvä johdon tuki tai muu tuki organisaatiosta. Projekti on priorisoitu tärkeäksi.	3	Yhteistyö
Toimittaja on aktiivinen ja osallistuu kehitykseen	3	Toimittaja yhteistyö
Selkeä scope projektille	3	Projektin johtaminen
Hyvä tuki kollegalta esim. datan analysointiin	2	Yhteistyö
Oma ahkera työskentely, pieni tarve ulkopuoliselle tuelle	2	Oma aktiivisuus
Laaja toimittajakenttä mitä kilpailuttaa tai vertailla	2	Toimittaja yhteistyö
Kustannusten tai varastotasojen aktiivinen seuranta	2	Oma aktiivisuus
Hyvä R&D projektipäällikkö, joka auttaa implementoimaan muutoksen loppuun asti	1	Yhteistyö

Mitkä asiat ovat merkittävästi estäneet projektien läpiviemistä?	Vastauksia	Aihealue
Resurssien saatavuus tukiorganisaatiosta	5	Yhteistyö
Ostospekseksi on epäselvä tai sitä ei saada päivitettyä	3	Data
Projektin scope muuttuu kesken	3	Projektin johtaminen
Johdon tuki tai muu tuki organisaatiosta puuttuu	3	Yhteistyö
Omat resurssit, operatiivinen työ vie liian paljon aikaa	2	Oma aktiivisuus
Ostokäyttäytyminen ei tue projektin todellista potentiaalia	1	Projektin johtaminen
Matkustussäännöt /covid	1	Toimittaja yhteistyö
Toimittajakenttä rajallinen tai toimittajien resurssit rajalliset	1	Toimittaja yhteistyö

5 Johtopäätökset

Tutkimushypoteesina työn alkuvaiheessa todettiin, että merkittävä osa käynnissä olevista hankintatoimen kehitysprojekteista ajateltiin olevan sellaisia, että ne vaativat tuotekehityksen tai jonkun muun sidosryhmän tukea. Yhteistyön puute tai sen tärkeys nousi työpajatyöskentelyssä ja lomakekyselyssä vahvimmin esille, joten voidaan päätellä alkuperäisen hypoteesin olleen oikea.

Toisena hypoteesina nousi epäily siitä, että projektien todellinen toteutus ja arvioidut säästöt eivät välttämättä toteudu alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Voidaan ajatella, että projektille kirjattu potentiaalinen säästö ja arvioitu valmistusvuosi on tehty alun perin optimistisella arvioinnilla, eikä se yksittäisen projektin kohdalla huomioi esimerkiksi muuttuneita resurssitilanteita, jolloin luonnollisesti projektin aikataulu voi siirtyä. Määrällisessä tutkimuksessa huomattiin myös projektien epätasainen jakautuminen eri kategorioiden välille, jolloin luonnollinen johtopäätös on myös se, että todennäköisyys kaikkien isojen projektien samanaikaiselle valmistautumiselle on heikompi kuin mitä alun perin ajateltiin. Voidaan todeta, että hypoteesi projektien aikataulun ja säästölaskelmien heittämisestä osoittautui oikeaksi.

Yksi hypoteesina ollut aihe oli myös kehittyvien (EM) ja kehittyneiden (MM) markkinoiden toimittajien määrän vaikutus kustannuksiin. Kun projektien sisältöä ja aikatauluja tarkasteltiin tutkimuksen yhteydessä, huomattiin että monet kehittyville markkinoille toivotuista siirroista vaativat ajallisesti pitkiä projekteja. Vaikka kehittyvien markkinoiden toimittajakenttä on tunnistettu mahdolliseksi kehityskohteeksi, ei voida kuitenkaan ajatella, että nämä projektit tukisivat yrityksen toivetta lyhyen aikavälin kilpailukyvyyn parantamiselle. Hypoteesin voidaan olleen oikea, mutta toteutettavuuden ollessa lyhyen aikavälin jänteellä koko projektimassan heikoimmasta päästä, ei näihin projekteihin ole järkevää resursoida lyhyellä aikavälillä paljon henkilöitä, vaan pyrkiä hallitusti viemään vain muutamaa tämän tyyppistä projektia kerralla eteenpäin.

5.1 Määrällisen tutkimuksen tulokset

Datan analysoinnissa pystyttiin heti alussa havaitsemaan muutama iso haaste, jonka perusteella nopeasti päädyttiin hallinnoimaan projektiportfoliota Excelissä. Projektitoimiston yhdellä jäsenellä oli merkittävä rooli tiedon keräämisestä samaan sijaintiin. Tässä työssä ei käsitellä tarkasti sitä, miten tieto on kerätty ja yhdistelty vaan keskitytään analysoimaan kerättyä tietoa ja vastaamaan sen avulla tutkimuskysymyksiin.

Halutut projektikohtaiset tiedot eivät olleet tilaajayrityksellä yhtenäisessä ERP-järjestelmässä suoraan saatavissa. Esimerkiksi spend tieto oli hyvin saatavissa ERP-järjestelmässä ja spend analyysi irrallaan omana kokonaisuutena oli näin ollen selkeä. Hankinnan kehitysprojektit olivat puolestaan omassa Sharepoint-järjestelmässä ennalta määritellyillä tiedoilla, jolloin niiden analysointi omana kokonaisuutena oli helppoa, mutta toisaalta kyseinen tapa ei vastannut esimerkiksi tarpeeseen miten eri kehitysprojektit jakaantuvat eri tuoteryhmien välillä ja projekteja ei muutenkaan hallinnoitu kokonaisuutena. Yleinen läpinäkyvyys projektien aikataulusta ja ylipäättään toteuttamisen onnistumisen todennäköisyydestä oli hyvin heikko, vaikka yksittäiselle projektipäällikölle saattoi olla hyvin selvää, miten projekti etenee.

Näkyvyyteen selvästi eniten vaikuttava seikka on se, että projektit itsessään ovat hyvin monimutkaisia ja suurin osa projekteista jo itsessään pitää sisällään oman projektisuunnitelman ja resurssisuunnitelma eri sidosryhmien välillä. Monen laajan projektin hallinnoiminen yhteisestä resurssipoolista tunnistettiin siis sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen menetelmillä isoimmaksi kipupisteeksi. Tähän haasteeseen yhtenäinen projektiportfolio, oli se sitten manuaalisesti täytettävä Excel- tai Shaprepoint-tiedosto tai tulevaisuudessa joku tähän kehitetty järjestelmä, on avainasemassa läpinäkyvyyden ja projektien kannattavuuden läpilaskemisen vuoksi.

Projektiportfoliota tulee jatkossa suunnitelmien mukaan käyttämään arviolta n. 50 eri henkilöä. On myös tärkeää käytännön sujuvuuden kannalta, että joku henkilö on nimetty läpikäymään projekteja ja määrittämään yhteiset pelisäännöt yhdessä ohjausryhmän ja hankintatoimen johdon kanssa. Tällä tavoin saadaan turvattua tiedon laadullisuus projektiportfoliossa ja siihen rakennettuja mittareita voidaan edelleen jatkossa pitää vertailukelpoisina alkuperäisiin löydöksiin vertaillaessa.

Jatkotoimenpiteenä tarkempi tuotekohtainen kustannusvertailu esimerkiksi kilpailevan sisartehtaan materiaalivalintoihin verrattuna oli aihe mitä olisi tämän työn sisällä haluttu myös tutkia. Työn suorittamisen aikana tämän asian tiimoilta oli kuitenkin useita muita kehitysprojekteja käynnissä, joten se rajattiin tässä kohdin työn ulkopuolella. Parhaiden

käytäntöjen esille tuominen ja parhaiden toimittajien käyttäminen ristiin eri tehtaiden välillä voisi olla tilaajayritykselle tietyissä tilanteissa hyödyllistä ja arvokasta tietoa.

Data-analyysin perusteella voidaan yleisesti todeta, että kehitystoimet kohdistuvat oikeisiin kategorioihin. Tutkimuksen aikana kuitenkin huomattiin, että projektien joukossa on paljon laadunkehitykseen tai saatavuuden varmistamiseen liittyviä projekteja, joten pelkästään säästöpotentiaalin perusteella ei voida tehdä päätöksiä, miten projekteja tulee priorisoida. Markkinatilanne raaka-aineiden osalta vaikuttaa suoraan siihen, että tietyille kategorioille on käytännössä mahdoton saada säästöprojekteja, kun kustannuksissa vertailukohtana toimivat aina edellisen vuoden hinnat. Materiaalihintojen ollessa korkealla projektit näissä kategorioissa ovat enemmän kustannusten hillintään liittyviä ja toki myös tärkeitä, mutta niiden ei voida ajatella luovan alhaisempia kustannuksia edellisen vuoden hintatasoon verrattuna.

5.2 Laadullisen tutkimuksen tulokset

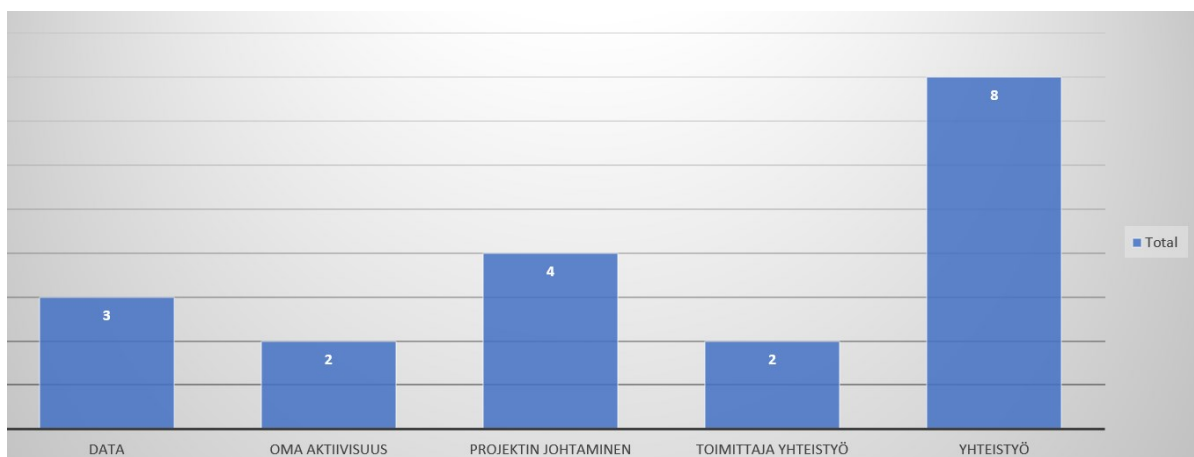
Merkittävä osa kyselomakkeeseen vastanneista koki yhteistyön sidosryhmien kanssa vaikeaksi. Jos tarkastellaan hetki hankinnan nykyistä tapaa johtaa omia kehitysprojektejaan niin huomataan, että hankinnalla on globaalisti keskitetty kehitys- ja säästöprojektien raportointityökalu, joka on vain hankinnalla käytössä. Tilaajayrityksen paikalliset toiminnot käyttävät täysin eri kehitysportaalia omien projektien ohjaamiseen. Näiden lisäksi tuotekehitys käyttää myös omaa raportointityökaluaan. Vaikka raportoiminen eri järjestelmiin ei suoranaisesti vaikeuta projektien tekemistä yhdessä, on projektiportfolion johtamisen teorian mukaan yhtenäinen ja vakioitu projektilistaus olennainen avain onnistumiseen.

Hankinnan kehitysprojektien portfoliolla pyritään tekemään läpinäkyväksi edes ne projektit, jotka ovat hankinnan johtamia. Projektien toteuttamisessa voi olla kuitenkin mukana henkilöitä muista sidosryhmistä, jolloin projektien potentiaalia ja resurssitarvetta onkin todella vaikea vertailla keskenään yhteisen portfolion puuttuessa. Keskusteluja käydessä nousi esille havainto, että sidosryhmä a saattaa tehdä projektia x ja tuottaa sillä hyviä

säästöjä. Samanaikaisesti sidosryhmä b saattaa tietämättään tästä toisesta jo käynnissä olevasta hankkeesta edistää projektin y toteutusta ja nämä projektit voivat pahimmillaan olla toisiaan kumoavia. On selvää, että tämän kaltainen työskentely kuluttaa sekä resursseja, että rapauttaa motivaatiota projektipäälliköiden kesken. Tämä voi myös pahimmillaan aiheuttaa sen, että eri projektien kilpaillessa samoista resursseista, projekteja ei arvioida samalla tavalla ja päätöksenteko voidaan tehdä virheellisiin perusteisiin perustuen. Hankinnan projektiportfolion johtamisen osalta sidosryhmätyöskentelyyn tulee panostaa ja eri organisaatioiden välille tulee luoda hyvät ja toimivat yhteistyömallit.

Kyselylomakkeen lisäksi kartoitettiin vapaamuotoisemmalla työpajatyöskentelyllä parhaita käytäntöjä, sekä toisaalta verifioitiin aikaisemmin havaittuja haasteita vielä vapaamuotoisesti. Tulokset on esitetty liitteessä 6. Tulosten perusteella vastauksia on ryhmitelty eri aihealueisiin, jotta pystytään paremmin hahmottamaan mihin alueisiin todella täytyy eniten panostaa. Lomakekyselyssä valikoitavat vastaukset olivat ennalta määritellyt, mutta työpajatyöskentelyssä vastaukset on kerätty vapaamuotoisemmin ja samanlaisia vastauksia on niputettu yhtenäisiksi kokonaisuuksiksi. Edelleen näiden perusteella on jalostettu vastauksia omiksi ryhmiksi kuvan 15 mukaisesti osa-alueiksi, joihin tulee keskittyä kehitystyössä eniten. Yhteistyö ja projektinjohtaminen nousevat tuloksissa kärkeen.

Kuva 15 Työpajatyöskentelyn tuloksien yhteenveto



80 % työpajakyselyyn osallistuneista kokee, että yhteistyön puute tai siihen liittyvät asiat ovat vaikeuttaneet heidän työskentelyään mutta toisaalta sen onnistuessa projektin

läpivienti on onnistunut hyvin. 50 % puolestaan kokee, että projektin johtamiseen liittyvät seikat ovat olleet merkityksellisessä roolissa ja 37,5 % että joku dataan tai dokumentteihin liittyvä asia on ollut merkittävässä roolissa.

Kyselylomakkeen näkökulmana oli kysyä ”mitkä estävät toteuttamasta uusia tehtäviä” ja työpajatyöskentelyn näkökulmana kartoittaa ”mitkä asiat ovat historiassa edesauttaneet tai hankaloittaneet projektien läpivientiä”. Molemmissa tuloksissa näkyy selkeimpänä yhteistyön, projektijohtamisen ja sidosryhmätyöskentelyn teemat, huoli omien resurssien riittävydestä sekä ostodokumentaation tai jonkun muun datan puutteellisuus.

Koska kyseessä on hankintatoimen kehitysprojektit, on mielestäni tärkeä nostaa esille että toimittajayhteistyöhön tai esimerkiksi matkustukseen liittyvät teemat eivät nousseet kyselyssä merkittävästi esille. Myöskään etätyöskentely tai haastava markkinatilanne ei ollut merkittävässä roolissa kyselyssä. Edellä mainittuihin tuli yksittäisiä kommentteja, mutta yleisesti niiden ei koettu vaikeuttavan projektien toteuttamista.

Vaikkei matkustusrajoituksia koettu haasteeksi projektityöskentelyyn, on kuitenkin syytä huomioida, että ohjausryhmän toiveena ja yhtenä tavoitteena oli tutkia toimittajaverkon laajentamista kehittyville markkinoille vielä nykyistä laajemmin. Toimittajan auditointi ja hyväksyntäprosessi alihankintana hankittaville valmistavan teollisuuden tuotteille vaatii organisaatiolta runsasta matkustamista ja sitoutumista tietyn pituisiin projekteihin. Matkustushaastetta tulee siis tarkastella siitä näkökulmassa, että viime vuosina matkustus on ollut hyvin vähäistä ja todelliset vaikutukset voivat olla erilaiset myöhemmin muuttuvassa maailmassa. Sama huomautus pätee myös etätyöhön ja siihen liittyviin kommentteihin. Näiden teemojen osalta hirveän pitkälle vieviä johtopäätöksiä ei ole syytä tämän tutkimuksen perusteella vetää, sillä työympäristö on ollut viimeisten vuosien ajan rajussa muutoksessa.

6 Pohdinta

6.1 Arviointi

Työn määrittely ja työstäminen alkuun oli hyvin selkeää ja työn punainen lanka löytyi helposti. Työn tekeminen oman päivätyön ohessa oli vaivattoman tuntuista alkuvaiheessa. Syksyllä 2021 vaihdoin kuitenkin työnantajaa ja lopputyö jäi siihen vaiheeseen, että kaikki tutkimustyö, data-analyysit ja kirjoittamista oli saatu lähes valmiiksi, kunnes työn tekeminen pysähtyi hetkeksi muiden kiireiden vuoksi. Talven mittaan työstin työtä pienissä erissä, mutta kirjoittamisen viimeistely ei edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Nyt keväällä 2022 työn viimeistely on kuitenkin saatu päätökseen ja olen kokonaisuuteen tyytyväinen.

Työn rajaaminen alussa oli haastavaa, sillä vaikka työn tutkimusosuus ei ehkä ollut mittava, oli riskinä, että teoriaosuus tulee paisuttamaan työn sisältöä. Tämän vuoksi työn ohjaajan neuvosta työstä rajattiin tiukasti esimerkiksi hankinnan strategian ja kehittämisen teoria samoin kuin projektin johtamisen teoria rajattiin täysin pois. Aluksi tämä tuntui vaikealta, mutta nyt työn viimeisiä pohdintoja kirjoittaessa olen erittäin tyytyväinen saamaani palautteeseen ja sen perusteella tehtyyn rajaukseen. Työn teoriaosuudessa on pyritty valitsemaan niitä teemoja esille, joista on koettu olevan aidosti lisäarvoa juuri tämän tutkimuksen ja tämän tilaajayrityksen tarpeeseen. Työn geneerisyys ja se, ettei työssä mennä liian syvälle esimerkiksi hankintatoimeen antaa mahdollisuuden myös vapaammin soveltaa työn oppeja muiden organisaatioiden tai sidosryhmien välillä, joilla on halukkuus ymmärtää projektiportfolion tai projektitoimiston johtamiseen liittyviä teemoja.

Esitysmuodon selkeydestä ja rungosta olen itse tyytyväinen ja koin saavani esille selkeässä muodossa tärkeimmät kohdat loogisessa järjestyksessä. Teoriapohjan lähteiden käyttämistä laajemmin olisin voinut hyödyntää työssä paremmin. Samoin itse tutkimuksen analysointi tieteelliseen tutkimukseen perustuen on mielestäni aihe, mihin olisin voinut paneutua syvällisemmin.

6.2 Jatkokysymykset

Projektitoimisto pystytettiin työn aloituksen alkaessa ja työn sisältö on rakennettu projektitoimiston kahden ensimmäisen kuukauden aikana. Tämän jälkeen projektin johtaminen on siirtynyt vastuualueena seuraavalla henkilölle ja projektia on edelleen kehitetty. Työn alkuvaiheessa projektiportfolion työkalu saatiin rakennettua Exceliin ja sinne saatiin tarvittavat mittarit taulukoineen luotua jatkuvaa seuranta varten. Luotua projektiportfoliota on helppo kehittää sitä mukaan mitä projektin edetessä tarpeita nousee sekä kouluttaa käyttäjille uudet halutut ominaisuudet, jos vielä tarkemmalle luokittelulle on tarvetta.

Tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että yksi isoin haaste on saada projekteja implementoitua loppuun asti, joten datan tarkastelun ja vielä tarkemman analyysin sijaan suosituksena on panostaa etenkin sidosryhmätyöskentelyyn ja ratkoa mahdollisia resurssihaasteita aktiivisesti, jotta suunnitellut projektit todellisuudessa tuottavat haluttuja säästöjä. Riskinä liian syvällisen raportoinnin kohdalla on ns. metsän häviäminen puilta, jolloin organisaatiossa kuluu merkittävä osa työaika raportoimiseen eikä itse projektien toteuttamiseen.

Työn tuloksien perusteella toimenpiteet projektiportfolion johtamiselle omaavat hyvät onnistumisen edellytykset, kunhan yhteistyö sidosryhmien kanssa saadaan tiiviiksi ja sitä kautta mahdolliset esteet ohjausryhmän ratkottavaksi nopeasti.

Projektiportfolion luokittelussa, missä määritellään projekteja, tulee olla selkeät raamit minkä tyyppisiä projekteja liiketoiminta haluaa toteutettavan. Ohjausryhmä oli aluksi määritellyt mm. seuraavia tavoitteita: tietyn tuoteperheen kustannussäästöjä tulee priorisoida ja nopean aikavälin kehitysprojekteja tulee priorisoida. Aiemmin on käsitelty hankintatoimen työn olevan kuitenkin paljon muutakin kuin kehitysprojektien vetämistä. Materiaalihankintojen saatavuuden varmistaminen ja tuotannon käynnissä pitäminen on oletuksena kuitenkin tärkeämpi tavoite, kuin tietyn säästöprojektin toteuttaminen.

Projektiportfolion johtamisen teorian perusteella voidaan todeta, että projektien priorisoinnissa ja riskinhallinnassa on vielä paljon kehitettävää, eikä sitä ole oikeastaan määritelty projektissa mitenkään. Aiheen tärkeyttä on korostettu ohjausryhmän sisällä, mutta varsinaista ohjetta hankintatoimelle ei ole tehty, joten projektien priorisoinnissa voidaan olettaa olevan merkittäviä eroja. Läpinäkyvyyden parantamiseksi tämä tulisi jatkossa määritellä selkeämmin. Priorisoinnin ollessa tärkeä riskinhallinnallisesta näkökulmasta, tulee edelleen varmistaa, että kaikki projektit kirjataan samaan projektiportfolioon, jotta niitä pystytään keskenään vertailemaan.

Muutosjohtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että projektilta on puuttunut selkeä muutosjohtamisen suunnitelma ja siihen tulisi etenkin projektien jatkuessa panostaa huomattavasti enemmän. Tutkimuksien mukaan jopa 70 % muutosjohtamisen projekteista epäonnistuu alkuperäisessä tavoitteessaan ja voidaan olettaa, että ilman vahvaa muutosjohtamisen taitoa ja syvällistä ymmärrystä henkilöstön motivaattoreihin, ei alkuperäisiä tavoitteita tulla lopulta saavuttamaan täysimääräisesti.

6.3 Palaute tilaajalta ja kohderyhmältä

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutokselle on hankintatoimessakin kysyntää. Moni kyselyyn vastaajista kokee yhteistyön tekemisen takkuavan ja ketteriä malleja kaivataan.

Projektien listaaminen yhteiseen projektiportfolioon ei sinänsä kuitenkaan edistä yksittäisiä projekteja lyhyellä aikavälillä, vaan aiheuttaa yksittäiselle projektipäällikölle paljon turhalta tuntuva työtä. Datan kerääminen on kuitenkin oleellista liiketoiminnan kehittämisen ja riskienhallinnan näkökulmasta, jotta pystytään luotettavilla menetelmillä todentamaan, onko kohdennetut toimet strategian mukaisia. Lisäraportointi projektien alkuvaiheessa aiheutti kuitenkin muutosvastarintaa hankintatoimen henkilöstössä. Mielestäni tämä on hyvin ymmärrettävää sillä, onhan kyseessä heidän projektejaan kohtaan hetkellisesti jarruttava vaikutus.

Työn tilaaja oli määritellyt ennen työn aloitusta ylätasoin rakenteen, miten projektia tulisi lähteä viemään eteenpäin, mutta ohjausmalliin jätettiin myös paljon vapautta. Ohjausryhmä koki olevansa tyytyväinen projektin käynnistämiseen ja tehtyyn projektisuunnitelmaan ja ohjausmalliin. Osittain oltiin tyytyväisiä tutkitun tiedon laatuun, mutta esimerkiksi eri tuoteperheiden kustannusten vertailussa ei saavutettu alun perin tavoiteltuja vertailtavissa olevia tuloksia ja tähän olisi kaivattu lisää paneutumista.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan projektitoimiston johtaminen olisi ollut laajempi työkokonaisuus myös itselleni, mutta muutama kuukausi projektin lanseerauksen jälkeen vaihdoin työnantajan ja näin sovimme työn tilaajan kanssa, että työ rajataan tutkimaan projektisuunnitelmaa kokonaisuutena ja analysoimaan siihen mennessä suoritettuja sekä laadullisia, että määrällisiä tuloksia.

6.4 Luotettavuus ja eettisyys

Työn teoriaosuuteen on haettu lähdetietoa laajasti eri lähteitä hyödyntämällä ja eri lähteiden teorioita on verrattu toisiinsa pyrkien huomioimaan niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Teoriaosuuden tietoperusta on hyvin laajalti tutkittua tietoa, josta löytyy paljon eri tasoisia julkaisuja. Tämä osaltaan tutuksi tunnistamamme tieto helpottaa tiedon ja lähteen oikeellisuuden arvioimista, mutta toisaalta kun tietoa on paljon tarjolla, kasvaa myös riski kohdata vähemmän luotettavaa materiaalia. Työn teoriaosuudet on haettu pääsääntöisesti verkkojulkaisuista, artikkeleista ja e-kirjoista. Teoriaosuutta on verrattu tutkimuksen tuloksiin ja pyritty sillä tavoin myös validoimaan tutkimuksen luotettavuutta. Teoriaosuuden lähteitä voisi olla työssä reilummin esillä ja tutkimuksellisuutta olisi voinut laajentaa vielä syvemmin analysoimalla esimerkiksi erilaisten muutosjohtamisen malleja ja vertailemalla sitä kautta eri teorioiden käytettävyyttä työn aiheeseen.

Datan oikeellisuutta ja virheen mahdollisuutta on arvioitu datan analysointi kohdissa jo osittain, mutta yleisesti voidaan todeta, että ostodatan hyödyntäminen vertailussa sisältää seuraavia epävarmuustekijöitä. Ostotilausprosentti on yli 90 %, jolloin tilaajayrityksen tekemät tilaukset menevät pääsääntöisesti hankintatoimen läpi.

Vaikka ostotilaus prosentti on korkea, on kuitenkin tärkeä huomata, että sekä nimikkeissä että materiaalityöryhmissä on alueita, joissa tiedetään, että joko käytetään väärää koodia tai käytössä on ns. yleiskoodi, jolloin sen kohdentaminen ei mene välttämättä oikein tietyille materiaalityöryhmälle. Erityisesti tämä osuus aiheuttaa epävarmuutta datan analysointiin kategorioittain, sillä tutkimusta tehdessä ei ole tiedossa eikä saatu selville edes kuinka paljon heittoa ja virhettä näissä ryhmien luokittelussa on. Erityisesti tulee huomata, että jos esimerkiksi tuoteryhmien koodausta ERP-järjestelmässä muutetaan, ei tutkimuksen tulokset ole toistettavissa ja täysin vertailtavissa, vaikka lähde datalle olisi näennäisesti sama.

Tutkimuksen lomakekysely ja toiminnallinen työpajatyöskentely olivat kohdistettu hankinnan kategoriapäälliköille. Vastaajien määrä lomakekyselyyn oli 80 % ja osallistuminen ja vastaaminen työpajatyöskentelyyn oli 100 %. Henkilöstön määrä kyseisessä tiimissä oli tutkimuksen aikana kuitenkin vain 10 henkilöä, eli tutkimuksen luotettavuutta ei voida näin pienellä otannalla pitää yleispätevänä. Tutkimus antaa kuitenkin luotettavan laadullisen näkemyksen tämän tilaajaryhtymän hankintatoimen kehittämistarpeesta.

Kyselyissä oli rajattu kysymysvaihtoehdot mutta molemmissa kyselyissä oli kysymyksiä, joihin pystyi vastaamaan hyvin vapaasti. Näitä vastauksia on ryhmitelty niiden sisällön perusteella. Vastauksien luotettavuuteen vaikuttaa henkilöstön mielipiteet sekä asenteet. Vaikka yleinen asenne kyselyyn vastaamiseen ja kehittämiseen on ollut positiivinen, tulee huomioida, että kyselyyn on voitu vastata hyvin eri lähtökohdista. Kyselyn tuloksien analysointi ja ryhmittely on pyritty tekemään mahdollisimman neutraalisti, mutta koska tutkimuksen suorittaja työskenteli tutkimuksen suorittamisen aikana tutkimuksen alla olevalla osastolla, ei voida poissulkea myös sitä, että tutkimuksen tekijän henkilökohtaiset asenteet voivat tällaisessa tilanteessa olla tutkimuksen luotettavuutta vähentävä tekijä.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia arvioidessa voidaan tarkastella sekä tutkimusmenetelmän, että niistä johdettujen tuloksien validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteettia määriteltessä arvioidaan tutkimusta siten, että kysytään, saadaanko tutkimuksella selville niitä asioita mitä alun perin oli tarkoituskin selvittää. Reliabiliteetin avulla puolestaan voidaan arvioida sitä, miten toistettavissa tutkimus ja mitä seikkoja on

vaikuttanut sen toistettavuuteen. Luotettava tutkimus on sellainen, että jos toistamme alkuperäisen tutkimusasetelman, päädyimme samaan lopputulokseen. (Hiltunen, 2019, s.3, 9)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan lähestyä miettimällä kuinka uskottava ja vakuuttava tutkimustulos ylipäättään on. Koska laadullinen tutkimus ei tähtää välttämättä yhteen selkeään lopputulokseen ja tutkimustulos voi kehittyä tutkimuksen aikana, ei tällaisessa tutkimuksessa validiteettia tarvitse myöskään lähestyä yhtenä ainoana totuutena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b) Työelämän kehittämistarpeesta lähtenyt toimintatutkimuksena toteutettu laadullinen tutkimus täyttää mielestäni tämän määritelmän ja tarkan validiteetin arvioimisen sijaan onkin tärkeää pohtia laajalta kannalta mikä on tulosten uskottavuus tilaajayrityksen sisällä.

Työn määritelmä ja sitä kautta tutkimuskysymykset ovat suoraan tutkimustarpeesta lähtöisin ja ne on koettu tilaajayrityksessä uskottavina analyysine ja tilannekuvina, joten sen perusteella tutkimusta voidaan pitää itsessään validiteettina. Validiteettia voidaan arvioida kysymyksillä: Mitä tuloksista voidaan oikeasti päätellä ja onko aineiston riittävä, jotta siitä voidaan vetää toivottuja johtopäätöksiä? (Hiltunen, 2019, s.8) Tämän perusteella voidaan todeta, että tuloksista on voitu päätellä alkuperäisen toimeksiannon mukaan kehityskohteita ja on saatu läpinäkyvyyttä projektiportfolioon. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen osalta todettakoon, että tutkimusjoukon ollessa hyvin pieni, ei sitä osuutta voi validiteetin määritelmän mukaisesti pitää luotettavana vaikkakin se tilaajayritykselle on tarjonnut vastauksia ja työelämässä käytettävissä olevia tuloksia.

Tutkimusta ja sen reliabiliteettia voidaan tarkistella mm. seuraavilla teemoilla: miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa, toistuvan ilmiön havainnointitarkkuus, kuinka muut ymmärtävät tekijän tarkoituksen ja viitekehysten ja havainnon jatkuva samankaltaisuus. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tiivistettynä sitä, kuinka toistettavia mittaustulokset ovat. (Hiltunen, 2019, s.10-11)

Datan analysoinnissa ja kyselytutkimuksissa samojen asioiden ristiin kysymistä ja arviointia on ollut useissa kohdissa, joten niiden osalta tutkimusta voidaan pitää hyvinkin

reliabiliteettina. Kuitenkin vastauksissa on paljon mahdollisuuksia, mihin eri tekijät voivat eri ajanhetkenä vaikuttaa vastaamiseen ja tulokset eivät näin ole toistettavissa.

On myös tärkeä huomioida, että tutkimukseen osallistuneiden vastaukset voivat olla hyvinkin tilannesidonnaisia. Arkoja aiheita tutkittaessa on syytä huomioida, että tutkittavat eivät välttämättä paljasta todellisia asenteitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a) Tämä tieto heikentää tämän tutkimuksen reliabiliteettia, sillä emme tiedä kuinka avoimesti haastateltavat esimerkiksi halusivat kriittisesti tarkastella omaa tekemistään, kun samassa kyselyssä suurin osa kysymyksistä käsitteli rakenteellisia asioita.

Kyselylomakkeessa yksi kysymys kartoitti kokevatko henkilöt, että oma projektiosaaminen on puutteellista ja se voi hidastaa projektien etenemistä. Tähän vastaukseen ei tullut yhtään vastausta ja johtopäätöksenä on oletus, että perinteisen projektijohtamisen koulutusta ei organisaatiolle tarvita. Reliabiliteetin valossa voidaan kuitenkin kyseenalaistaa tämä tutkimustulos ja pohtia onko vastaamiseen voinut vaikuttaa se, että henkilöt kokevat epämiellyttäväksi analysoida omaa tekemistään ja osaamistaan rakenteellisten haasteiden ohella. Kyselylomakkeen osalta olisi ollut järkevämpää kysyä erikseen yhdessä kyselyssä rakenteellisia haasteita ja keskittää toinen kysely käsittelemään pelkästään henkilökohtaisen osaamisen tasoa. Vaikka osaamisen tason voidaan olettaa olevan korkealla, sitä ei tämän tutkimuksen perusteella voida varmentaa.

7 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Työssä haettiin vastauksia kahteen päätutkimuskysymykseen ja niiden alikysymyksiin eli yhteensä viiteen (5) kysymykseen. Seuraavassa on esitetty mitä tutkimuksen ja teorian osalta voidaan sanoa ja miten kysymyksien ympärillä olleet tutkimushypoteesit lopputuloksessa näyttäytyvät. Tutkimuskysymykset:

Tukevatko tunnistetut kehitysprojektit yrityksen strategiaa ja taloudellisia tavoitteita?

- Missä kehitysprojekteissa on isoin kustannushyötypotentialiaali ja kohdistuuko nyt käynnissä olevat kehitysprojektit isoimpiin kategorioihin ja oikeisiin tuoteperheisiin?

Mitä muutoksia ja uusia toimintamalleja tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan?

- Mikä estää toteuttamasta projekteja ja mikä tukee projektien toteuttamista?
- Tukeeko valittu ohjausmalli (PMO) tekemistä muutosjohtamisen ja projektitoimistojohtamisen mallin mukaisesti?

7.1 Ovatko kehitysprojektit linjassa strategian kanssa?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Tukevatko tunnistetut kehitysprojektit yrityksen strategiaa ja taloudellisia tavoitteita?” ja ”Missä kehitysprojekteissa on isoin kustannushyöty potentiaali ja kohdistuuko nyt käynnissä olevat kehitysprojektit isoimpiin kategorioihin ja oikeisiin tuoteperheisiin?”

Hypoteesina kysymykseen taustalla oli epäily, ettei kaikkia isoimpia kategorioita ole huomioitu ja kehitysprojektit voivat kohdistua ns. väärin kategorioihin. Toisena hypoteesina oli epäily, että projektien todellinen toteutus ja arvioidut säästöt eivät välttämättä toteudu alkuperäisen aikataulun mukaisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että tunnistetut kehitysprojektit tukevat yrityksen strategiaa ja ne kohdistuvat pääsääntöisesti oikeisiin kategorioihin ja kohtuudella myös haluttuihin tuoteperheisiin. Tutkimuksen perusteella nähtiin myös, etteivät isoimmat projektit olleet niitä missä toteutuksen onnistuminen oli arvioitu korkealle. Tutkimus osoittaa, että hypoteesi epävarmasta ennustamisesta osoittautui oikeaksi ja läpinäkyvyys ja ennakoitavuus projektien toteutuksessa parantui. Voidaan todeta, että kehitysprojektit ovat suurimmilta osin linjassa ohjausryhmän asettaman tavoitteen kanssa, mutta toteutuksen arviointia varten projektiportfolion ylläpito jossain muodossa on avainasemassa läpinäkyvyyden takaamiseksi. Se, onko projektiportfolio Excelissä vai jossain erikseen tätä varten olevassa ohjelmistossa, ei ole oleellista. Oleellista on, että tieto on läpinäkyvää, vertailtavissa ja vakioitua. Henkilöstön turhautumisen ja turhan työn vähentämisen vuoksi projektiportfolion käyttö tulee olla kuitenkin loppukäyttäjälle mahdollisimman helppokäyttöinen.

7.2 Tarvittavat kehitystoimet tavoitteiden saavuttamiseksi

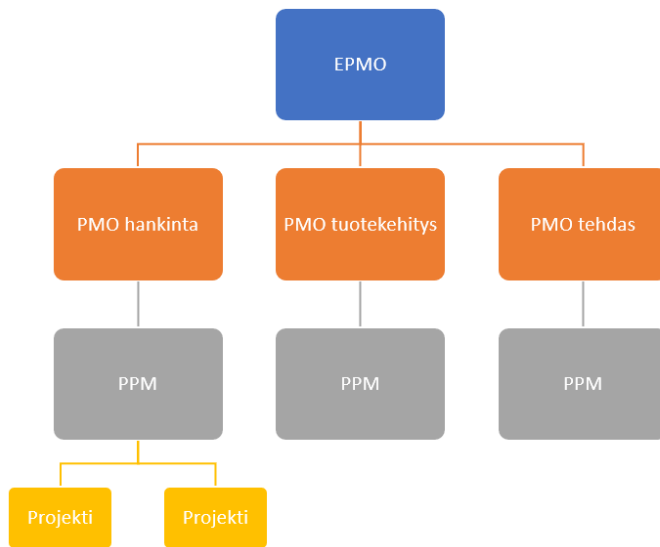
Toisessa tutkimuskysymyksessä kysyttiin: ”Mitä muutoksia ja uusia toimintamalleja tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan, mikä estää toteuttamasta projekteja ja mikä tukee projektien toteuttamista sekä tukeeko valittu ohjausmalli (PMO) tekemistä muutosjohtamisen ja projektitoimistojohtamisen mallin mukaisesti?”.

Tutkimuksen lähtökohtana oli se, että tilaajayritys oli tunnistanut tarpeen muutokselle, mutta ei ollut täysin selvää millaisia muutoksia kaivataan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Projektia estävien asioiden osalta tutkimushypoteesina oli hankintatoimen oletus, että projekteja on vaikea saada läpi sidosryhmän tuen puutteen vuoksi. Tämä hypoteesi voidaan vahvistaa kyselytutkimuksen ja työpajatyöskentelyn tuloksien perusteella todeksi, sillä suurimmat kehityskohteet ja ideat liittyivät juuri sidosryhmätyöskentelyyn. Organisaation siiloutuminen ja erilaiset kehitysprojektien johtamismallit osoittavat yhdessä teorian kanssa, että vaikka osastoilla on omia hyvin toimivia ja määritelty projektitoimistomalleja, ei yrityksen projektitoimiston (EPMO) mallia ja sen hyötyjä ole täysin sisäistetty.

Kehitysehdotuksena tilaajayritykselle on kuvan 16 mukainen ehdotus ohjausmallista ja organisoitumisesta. Malli perustuu EPMO:n perusajatukseen, mutta ei vaatisi tilaajayritykseltä täyttä uudelleen organisoitumista projektien johtamisen osalta. Hankintatoimelle kehitettyä mallia voisi samanlaisena hyödyntää myös muissa sidosryhmissä, jolloin liiketoiminnan johtotasolla kaikki projektit olisivat keskenään vertailtavissa.

Kuva 16 Ehdotus EPMO mallin mukaisesta organisoitumisesta



Kehityskohteena tilaajayritykselle on pyrkiä luomaan yksi yhtenäinen malli, jolla kaikkia kehitysprojekteja johdetaan. Vain tällä tavoin haluttu strateginen kilpailukyky voidaan täysin ulosmitata. Tämä helpottaa myös yhteisten resurssien hallinnointia, parantaa eri sidosryhmien työskentelyä ilman muutosjohtamisen tarvetta ja tuottaa luotettavan riskienhallintasuunnitelman ja ennustettavuuden yrityksen liiketoiminnoille.

Yhtenä hypoteesina oli myös se, että merkittävä osa käynnissä olevista hankintatoimen kehitysprojekteista oli ajateltu vaativan paljon tuotekehityksen tai jonkun muun sidosryhmän tukea. Pelkästään kolmasosa hankintatoimen projekteista oli alun perin vaikea luokitella omaan kategoriaan ja pelkästään näiden todettiin olevan projekteja, jotka vaativat usean sidosryhmän tukea.

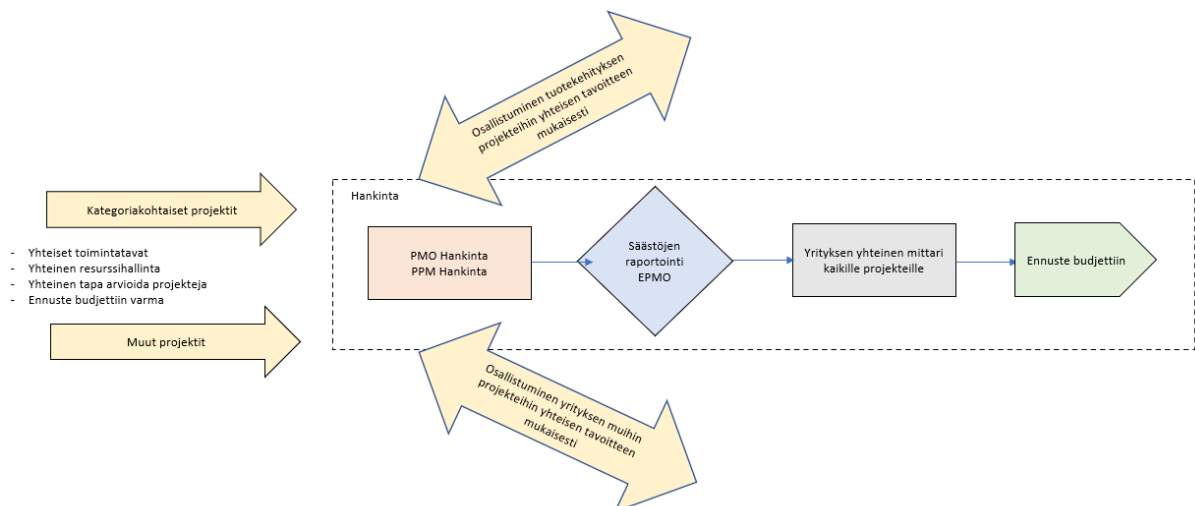
Taulukossa 2 on tiivistetty havaintoja eri tasoilta ja tiivistetty kehitysehdotukset. Ajatusmalli kokonaisuudesta on esitetty liitteessä 7. Tällä kehitysohjelmalla voitaisiin tarjota koko organisaation läpimenevä läpinäkyvyys projektien johtamiseen, tehostaa projektien johtamista, vähentää projekteihin käytettäviä kustannuksia ja parantaa näiden avulla kilpailukykyä myös sitä kautta, että projektien toteutuksen taso paranee.

Taulukko 2 Kehitysehdotukset EPMO mallin mukaisesti

Organisaatiotaso	Havainto	Kehitysehdotus
EPMO	<ul style="list-style-type: none"> Puuttuu läpinäkyvyys ja riskinhallinta Resurssienhallinta vaikeaa Todellisia säästöjä vaikea mitata 	<ul style="list-style-type: none"> EPMO mallilla vakioitu ja yhtenäinen projektinjohtamismalli
PMO	<ul style="list-style-type: none"> PMO malli hankinnalle hyvä Muutosjohtamisen suunnitelma puutteellinen Roolien vastuut määrittelemättä PMO ja PPM välillä Sidosryhmäyöskentely vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> EPMO mallilla vakioitu ja yhtenäinen projektinjohtamismalli Riskinhallinta ja muutosjohtamisen suunnitelma PMO tasolle Roolien kuvaus
PPM	<ul style="list-style-type: none"> PPM malli hankinnalle hyvä Roolien vastuut määrittelemättä PMO ja PPM välillä Sidosryhmäyöskentely vaikeaa 	<ul style="list-style-type: none"> EPMO mallilla vakioitu ja yhtenäinen projektinjohtamismalli Roolien kuvaus
PM	<ul style="list-style-type: none"> PM osaaminen hyvällä tasolla Paljon toimivia PM prosesseja Osaava henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> EPMO mallilla vakioitu ja yhtenäinen projektinjohtamismalli

Kuvassa 17 on havainnollistettu hankintatoimen kehitysprojektien arvovirtamallin tavoitetila EPMO mallin mukaisesti. Mallin pohjalla on jo nyt perustettu projektitoimisto (PMO) hankintatoimelle mutta sen sijaan, että se toimisi itsenäisenä toimintona se olisi osa EPMO mallia. Oletus tämän mallin puoltamiseksi on sidosryhmäyöskentelyn helpottuminen.

Kuva 17 Kehitysehdotus hankinnan projektien arvovirtaan



Jos yrityksen projektitoimiston (EPMO) johtamismallia ei haluta lähteä kehittämään, tulee entistä vahvemmin hankintatoimen projektitoimiston sisällä miettiä keinoja millä sidosryhmätyöskentelyä edelleen kehitetään. Muutosjohtaminen ja ihmisten osallistaminen on tässä avainasemassa, joten sidosryhmätyöskentelyn osalta suosituksena on suunnitella tämä kokonaisuus vielä omana osuutena, jota toteutetaan sitten projektitoimiston sisältä käsin oman muutosjohtamisen prosessina.

Valittu projektitoimiston ja projektiportfolion johtamismalli on alun perin suunniteltu hyvin ja teoria tukee kyllä hyvin sen onnistumisen edellytyksiä. Näiden kahden ohjausmallin osalta tulee huomioida, että roolit ja vastuut tulee kuitenkin määritellä selkeästi, etenkin jos näitä ohjaa kaksi eri henkilöä. Projektijohtamiseen vakioidut mallit ja opit ovat tilaajayrityksessä hyvin kaikkien saatavilla ja laajaa osaamista projektin johtamisesta löytyy paljon.

Kehitysprojektien jakautuminen eri henkilöiden välille yhdistettynä huoleen omien resurssien riittävydestä on syytä myös huomioida. Jos resurssien lisääminen ei ole vaihtoehtona, tulisi jotain isompia projekteja jakaa niille kategoriapäälliköille, joilla omien kategorioiden luonteen vuoksi ei ole niin merkittäviä rahallisia kehitysprojekteja tunnistettuna.

Työn ja raportoinnin helpottamiseksi jo käyttöönotettuja vakiopohjia, projektisuunnitelmia ja muita työkaluja tulee edelleen kehittää vastamaan tarpeeseen. Jos raportointi on tehty helpoksi ja henkilöt sitoutuvat pitämään projektiportfolion ajan tasalla, säilyy läpinäkyvyys ja vertailtavuus myös ohjausryhmälle ja näin koko liiketoiminnalle. Projektitoimiston lähtökohtana on helpottaa ja tehostaa projektien läpivientiä. Aiemmin todettiin, että varsinkin projektin alkuvaiheessa uusista hallintomalleista aiheutuu paljon raportointivaadetta. Työskentelyn kehittäminen helpoksi on projektitoimiston johtajan yksi tärkeimmistä rooleista. Oli valittu johtamistyyli mikä tahansa, tulee tähän suhtautua muutoksena, jota pitää olla valmis johtamaan ns. ”kädet savessa” ja suurella palolla pyrkimään tekemään toiminnasta kestävä. Projektitoimisto itsessään ei tuota säästöjä ja huonosti johdettuna on riski, ettei se tule tuottamaan haluttuja tuloksia.

Kuten teoriakin osoittaa, tapoja projektitoimiston ja projektiportfolion johtamiseen on useita erilaisia kuten myös muutosjohtamiseen. Muutosjohtaminen kuitenkin hyvinkin suunniteltuna useimmiten epäonnistuu. Valittu projektitoimiston malli on kuitenkin lähtökohdiltaan hyvin suunniteltu, muutokselle on johdon tuki ja tunnistettuja kilpailukykyetuja on tunnistettu organisaatiossa hyvin laajasti. Onnistumisen edellytykset ovat näiden valossa mielestäni kuitenkin hyvät ja toivon projektitoimistolle menestystä.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. E-kirja. Tampere: Vastapaino

Haettu 5.10.2022 osoitteesta: <https://www.finna.fi/Record/3amk.253479>

Alicke, K., Barriball, E. & Trautwein, V. (23.11.2021). *How COVID-19 is reshaping supply chains?* Artikkel. McKinsey & Company. Haettu 5.2.2022 osoitteesta:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>

Aston, B. (N.d). *Beginner's Guide To Project Portfolio Management—Critical Steps, Tools, Benefits*. Artikkel. The Digital Project Manager. Haettu 25.3.2022 osoitteesta:

<https://thedigitalprojectmanager.com/project-portfolio-management-guide/#ppm>

Bartlett, K., Fuchs, S., Kuvshnikov, M., Trueman, M., Webb, S., & Westney, D. (3.8.2021).

Managing project portfolios to unlock trapped capital. Artikkel. McKinsey & Company. Haettu

5.10.2021 osoitteesta: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/managing-project-portfolios-to-unlock-trapped-capital>

Bolles, D. & Hubbard, D. (1.3.2016). *The Enterprise PMO as a Business Organization Vol. V - Issue III – March 2016 Project Business Management and the PMO*. Artikkel. PM World

Journal. Haettu 16.12.2021 osoitteesta: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/03/pmwj44-Mar2016-Bolles-Hubbard-Enterprise-PMO-as-Business-Organization.pdf>

HAMK. (1.1.2020). *Opinnäytetyöopas*. Opas. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu

30.11.2021 osoitteesta: <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2021/11/HAMK-Opinnaytetyoapas-2.pdf>

Heiskanen, M. (26.9.2008). *Pelko pois ja johtamaan*. Artikkel. Talouselämä. Haettu 5.1.2022

osoitteesta: <https://www.talouselama.fi/uutiset/pelko-pois-ja-johtamaan/3e28732c-b367-3eef-979b-4895460b6d01>

Hitunen, (18.2.2019). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto. Haettu 26.3.2022 osoitteesta:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Homan, T. (14.6.2017). *The inner side of Organizational Change*. Ted-Talk. TEDxAmsterdamE. Haettu 28.3.2022 osoitteesta: <https://www.youtube.com/watch?v=3n-c6iAKFgg>

Hynninen, N. (1.4.2019). *Muutosjohtamisen vaiheet*. Opinnäytetyö. Metropolia. Haettu 30.3.2022 osoitteesta:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167400/hynninen_niko.pdf?sequence=2

Jordan, A. (2013). *Risk Management for Project Driven Organizations : A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success*. E-kirja. J. Ross Publishing. Haettu 5.10.2022 osoitteesta: <https://www.finna.fi/Record/vanaicat.138173>

Juhila, K. (N.d.). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 30.3.2022 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Jyrkämä, J. (N.d.) *Toimintatutkimus*. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 5.10.2021 osoitteesta:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Kotter, J. (2018). *8 Steps to accelerate change*. E-kirja. Haettu 3.2.2022 osoitteesta

<https://www.kotterinc.com/research-and-insights/8-steps-accelerating-change-ebook-confirmation/>

Kuula, A. (2006). *Luku 5.4. Toimintatutkimus*. Kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Haettu 5.10.2021 osoitteesta:

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Nieminen, T. (1.2.2022). *Miksi Suomessa unohdetaan hankinnat, kun kehitetään*

kilpailukykyä? Blogikirjoitus. ValueSource. Haettu 5.2.2022 osoitteesta:

<https://www.values.fi/nakemykset/miksi-suomessa-unohdetaan-hankinnat-kun-kehitetaan-kilpailukyky/>

Packalén, A. (26.2.2020). *Muutosjohtaminen vai muutoksenhallinta?* Blogikirjoitus. CCEA.

Haettu 3.2.2022 osoitteesta <https://ceea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa->

[rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/](https://ceea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/)

Pirinen, H (2015). *Esimies muutoksen johtajana*. E-kirja. Alma Talent. Haettu 30.1.2022

osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB>

PMI. (2016). The High Cost of Low Performance How will you improve business results? PMI's

Pulse of the profession, 8th Global Project Management Survey. Haettu 15.12.2021

osoitteesta: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought->

[leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?v=e14f4e4b-6dba-41f5-a7bd-](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?v=e14f4e4b-6dba-41f5-a7bd-)

[12bc71921a4c&sc_lang=temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2016.pdf?v=e14f4e4b-6dba-41f5-a7bd-12bc71921a4c&sc_lang=temp=en)

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. E-kirja. Talentum. Haettu 30.1.2022 osoitteesta

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/CAEBHXGTFE>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. *Reliabiliteetti*, Luku 3.3.2. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu

26.3.2022 osoitteesta: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006b. *Validiteetti, Luku 3.3.1*. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 26.3.2022 osoitteesta: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Shein, E. (1.2.2017). *PMO (project management office)* . Artikeli. TechTarget. Haettu 30.3.2022 osoitteesta: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/Project-Management-Office>

Trading Economics. (30.3.2022) Euro Area Manufacturing PMI. Tilasto. Haettu 30.3.2022 osoitteesta: <https://tradingeconomics.com/euro-area/manufacturing-pmi>

Liite 1: Hankintatoimen projektiportfolion suunniteltu projektisisältö

Best Buy/SCM Projects

Team

Project Manager:

N.N

Team:

N.N

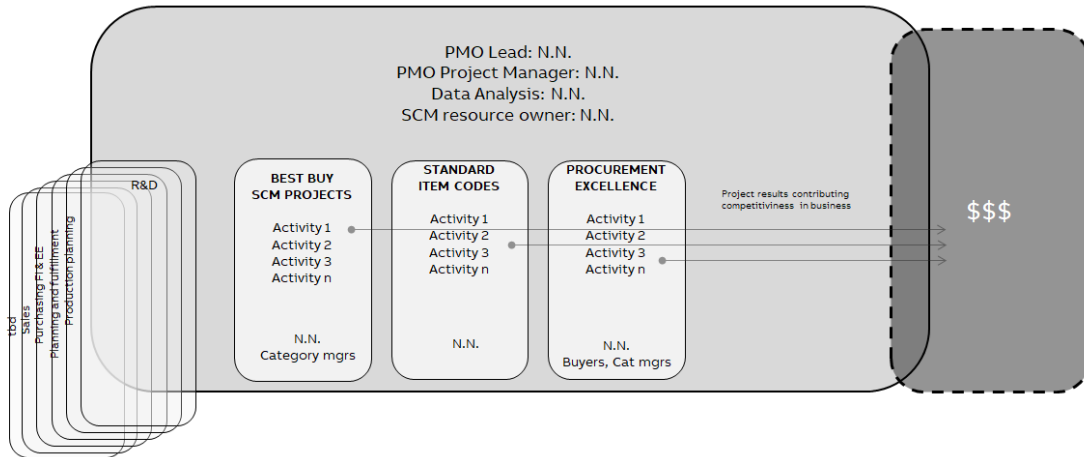
N.N

1. **Data analysis to see big picture:**
 1. Local division spend breakdown
 2. Category spend breakdown
 3. MM / EM suppliers
 4. Product family perspective
 5. CN/IN references vs FI cost level
2. **Analysis for already identified cost cut projects**
 1. Top-down list based on savings potential
 2. Realistic analysis of the top projects based on capability to execute
 3. Prepare shortlist of the selected projects, define resource needs, prepare plan how to execute
 4. **Define 2022 target (overall & per category)**
3. **Support projects to secure SCM savings**
 1. Lead time models
 2. Logistics
3. **Governance (meetings and practices to secure execution)**
 1. Model and frequent meetings to secure execution in each category
 2. Transparency of the progress
 3. Define stecco to remove roadblocks and ensure needed resource allocation for selected projects

Liite 2: Projektitoimiston suunniteltu ohjausmalli

PMO SCM

Set-up



Roles and responsibilities

PMO SCM projects

PMO

- **PMO Project Manager**, N.N.: Owner of the PMO portfolio, Follow and monitor, flagging when needed. Additionally, leader for Best Buy.
- **PMO Lead**, N.N.: Overall target, Priorization, Ensure focus, Escalation/remove roadblocks, Support and Guide Project manager
- **SCM Resource Owner**, N.N.: Senior category guidance, offer necessary SCM resources with high priority
- **SCM analyst**, N.N. Support in all necessary data crunching, category data analysis etc.

Projects

- **Category managers:** Accountable for own category
 - Best Buy projects → Act as a leader
 - Standard item code: → Close support in own cat's (define roles and responsibilities)
 - Procurement excellence projects: → Lead/ support buyers
- **Purchasers:**
Work as a working couple "työpari" with category manager (Procurement excellence and Best Buy)
- **Support functions:**
Smooth co-operation with sufficient resource allocation for PMO SCM Projects (R&D, Planning, Production, Sales, logistics etc.)

Governance

Practices, transparency, support

Governance / meeting practices

- **Individual projects:**
 - Project owner has accountability
 - Working meetings etc.
- **Project leads**
 - Secure all projects are progressing
 - Weekly follow-up
- **Steco meetings:**
 - Frequency to be agreed

Transparency / reporting

- Monthly savings / progress reporting
- Some thoughts/ questions...
- How to ensure real ebita relevant savings?
 - Keep reporting lean but relevant. What is needed as minimum?

Steco / support

- N.N
- N.N
- N.N
- N.N

Focus on large enough projects and ensure progress!

Liite 3: Lomakekysely - Esteet projektien toteutuksessa ja kehityskohteet

1. Choose three (3) main roadblocks/issues you face with development project execution? *

- Management commitment is missing or unclear
- Lack of collaboration with your team (e.g. how we share best practise, contacts, knowhow, support with data analysis)
- R&D project management commitment to execute and implement project is missing or no R&D resources are available
- Commitment from other functions is missing or unclear what resources to use (e.g SQE, sales, P&F)
- R&D support to evaluate development ideas in early stage is missing
- Purchase documentation or technical specification is not correct or they are missing relevant information
- Lacking personal skills or tools to monitor and evaluate potential projects (supplier base, cost, warehouse levels, market price)
- Own resources and time to identify and execute projects (e.g operative tasks are taking too much time)
- Ability to define clear scope for the development project
- Ability to keep project on track (e.g. scope is changing, promised resourced were not provided, adhoc issues/time management)
- Follow up process to ensure purchasing or other functions are implementing project to its full potential
- Supplier is not active and keen on developing
- Supplier base or supplier resources are limited
- Travel restrictions/covid
-

2. Provide one short term corrective action or development idea to ensure good project execution?

3. Provide one long term corrective action or development idea to ensure good project execution?

Liite 4: Lomakekyselyn vastaukset: kehityskohteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille

Provide one short term corrective action or development idea to ensure good project execution?
SCM team development meetings + coordination with other functions like R&D
Documentation: Project charter with confirmed resources and schedule + business case calculation in place
Stop/ hold projects which has been open for long time (more than 2 years) and concentrate to projects which are manageable.
XX purchasing coding on to YY might get saving potential.
You need to be consistent towards your project target
Totally new fast track new approach is needed for new supplier development and approval.
Common follow-up of top projects in SCM.
Serious game rules discussion how to tackle the resource roadblocks eg. by using external resources

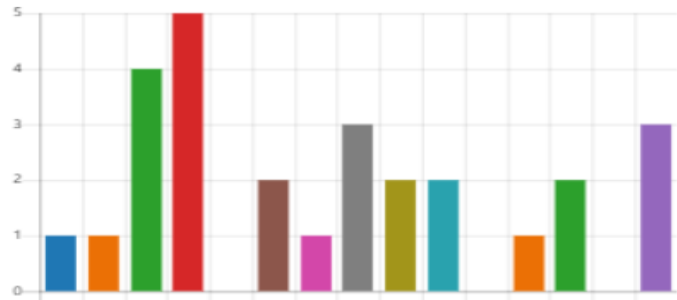
Provide one long term corrective action or development idea to ensure good project execution?
Work load is huge and there is constant flow of extra tasks/reporting coming in with too short reaction time. Extra resources needed to ensure strategic work.
Feasibility study for funneling the true potential before project start for go/no go decision
Need to have clear team to run projects from begging: R&D, Production support team, Experts
Changing the purchase setting of XX material in our design.
Regular meetings (at least once a week) with the project team or certain project member(s) in order to keep the project in focus..
All good ideas are used to be blocked or demolished by very complex and bulky XX procedures and systems, like YY
Regular (for example quarterly) meetings with R&D to review open cases.
Development / savings PMs should not take part on operational activities on daily basis like nowadays (I mean Cat Mans here)

Liite 5: Tulokset lomakekyselystä

1. Choose three (3) main roadblocks/issues you face with development project execution?

[Lisätietoja](#)

● Management commitment is ...	1
● Lack of collaboration with you...	1
● R&D project management co...	4
● Commitment from other funct...	5
● R&D support to evaluate deve...	0
● Purchase documentation or te...	2
● Lacking personal skills or tools...	1
● Own resources and time to id...	3
● Ability to define clear scope fo...	2
● Ability to keep project on trac...	2
● Follow up process to ensure p...	0
● Supplier is not active and kee...	1
● Supplier base or supplier reso...	2
● Travel restrictions/covid	0
● Muu	3



Liite 6: Tulokset työpajatyöskentelystä

Tutkimuskysymys		Analysointi		
Mitkä asiat ovat merkittävästi edistäneet projektien läpiviemistä?	Vastauksia	Aihealue	Juurisyys	Ehdotus mitä pitää voimistaa
Hyvä johdon tuki tai muu tuki organisaatiosta. Projekti on priorisoitu tärkeäksi.	3	Yhteistyö	Sitoutuminen projektiin	Yhtenäinen tapa johtaa kehitysprojekteja läpi organisaation
Toimittaja on aktiivinen ja osallistuu kehitykseen	3	Toimittaja yhteistyö	Hyvä toimittajasuhde	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle
Selkeä scope projektille	3	Projektin johtaminen	Hyvä projektisuunnitelma	Projektijohtamiseen selkeä malli
Hyvä tuki kollegalta esim. datan analysointiin	2	Yhteistyö	Hyvä yhteistyö	Yhteistyötaitojen korostaminen
Oma ahkera työskentely, pieni tarve ulkopuoliselle tuelle	2	Oma aktiivisuus	Kova työ	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle
Laaja toimittajakenttä mitä kilpailuttaa tai vertailla	2	Toimittaja yhteistyö	Hyvä tarjonta	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle
Kustannusten tai varastotasojen aktiivinen seuranta	2	Oma aktiivisuus	Kova työ	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle
Hyvä R&D projektipäällikkö, joka auttaa implementoimaan muutoksen loppuun asti	1	Yhteistyö	Hyvä yhteistyö	Yhtenäinen tapa johtaa kehitysprojekteja läpi organisaation
Tutkimuskysymys		Analysointi		
Mitkä asiat ovat merkittävästi estäneet projektien läpiviemistä?	Vastauksia	Aihealue	Juurisyys	Korjausehdotus
Resurssien saatavuus tukiorganisaatiosta	5	Yhteistyö	Epäselvä priorisointi	Yhtenäinen tapa johtaa kehitysprojekteja läpi organisaation
Ostospeksi on epäselvä tai sitä ei saada päivitettyä	3	Data	Dokumentaation laatu	Kategoriakohtainen katsaus mitkä isoimmat haasteet dokumentaatioissa
Projektin scope muuttuu kesken	3	Projektin johtaminen	Puutteellinen projektinjohtaminen	Projektijohtamiseen selkeä malli
Johdon tuki tai muu tuki organisaatiosta puuttuu	3	Yhteistyö	Epäselvä priorisointi	Yhtenäinen tapa johtaa kehitysprojekteja läpi organisaation
Omat resurssit, operatiivinen työ vie liian paljon aikaa	2	Oma aktiivisuus	Epäselvä priorisointi	Oston ja hankinnan roolien uudelleen arvioiminen
Ostokäyttäytyminen ei tue projektin todellista potentiaalia	1	Projektin johtaminen	Puutteellinen projektinjohtaminen	Oston ja hankinnan roolien uudelleen arvioiminen
Matkustussäännöt /covid	1	Toimittaja yhteistyö	Muuntautumiskyky	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle
Toimittajakenttä rajallinen tai toimittajien resurssit rajalliset	1	Toimittaja yhteistyö	Muuntautumiskyky	Resursseja ja/tai osaamisen lisäämistä hankinnalle

