

Olli-Pekka Pärssinen

Hankintatoimen kehityssalkku – tehokkuutta kehitysprojektien hallintaan

Hankintatoimen kehityshankkeiden hallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Hankintatoimi

Opinnäytetyö

18.12.2015

| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Olli-Pekka Pärssinen Hankintatoimen kehityssalkku – tehokkuutta kehitysprojektien hallintaan |
| Sivumäärä Aika | Hankintatoimen kehityshankkeiden hallinnan kehittäminen 59 sivua + 4 liitettä 18.12.2015 |
| Tutkinto | Tradenomi (ylempi AMK) |
| Koulutusohjelma | Hankintatoimi |
| Suuntautumisvaihtoehto | |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Siv Relander |
| <p>Tutkimuksen tehtävänä oli kehittää ja ottaa käyttöön hankintatoimen kehityshankkeiden hallinnointimalli. Hallinnointimallin osana prosessin roolit ja vastuut selkiytettiin ja luotiin yhteinen tapa toimia ja kerätä kehitysehdotuksia järjestelmällisesti. Tutkimuksen tuotoksena luotiin käsikirja käyttäjille sekä tiedonhallinnassa tarvittavat järjestelmäratkaisut. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Postin hankintayksikkö.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa diskurssin, yhteisesti hyväksytyihin näemyksiin etsiytyvän keskustelun avulla luotiin optimaalisin tapa kehityshankkeiden hallinnoimiseksi. Tärkeä osa tutkimusaineiston keräämistä ja kehitystyötä oli Hankinnan Stream työskentely, jonka avulla hankintatoimen muita jäseniä pysyttiin ottamaan mukaan kehitystyöhön. Tutkimuksen keskeisin tavoite oli tunnistaa liiketoimintaongelma, tutkia ja rakentaa uusi toimintamalli kehityshankkeiden hallinnoimiseksi. Teoreettinen viitekehys painottuu hankintatoimeen ja sen rooliin innovaatioiden kanavoinnissa, projektijohtamiseen ja sen eri systemaattisiin malleihin ja työkaluihin sekä hankintatoimen kehityksen johtamisen merkitykseen liiketoiminnan strategiassa, johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi hankintatoimen kehityshankkeiden hallinnointimalli ja viitekehys. Hallinnointimalli otettiin käyttöön vaiheittain 2015 aikana ja se painottaa ulkoisen sidosryhmän, toimittajien merkitystä kehityshankkeiden lähteenä sekä hankinnan roolia käsitellä kehityshankkeita järjestelmällisesti, ottaen huomioon sisäiset sidosryhmät ja yrityksen muut innovaatiohankkeet. Tutkimus parantaa merkittävästi hankintatoimen mahdollisuuksia kehityshankkeiden hallinnoimiseksi ja tukevoittaa Hankinnan roolia ulkoisten kehitysehdotusten kanavoinnissa koko yritystä koskevien toimintamallien parantamiseksi.</p> | |
| Avainsanat | hankinta, toiminnan kehittäminen, projektihallinta |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title Number of Pages Date | Olli-Pekka Pärssinen A Portfolio for Managing Procurement Development Developing the management of sourcing development work 59 pages + 4 appendices 18 December 2015 |
| Degree | Master of Business Administration |
| Degree Programme | Supply Chain Management |
| Specialisation option | |
| Instructor(s) | Siv Relander, Senior Lecturer |
| <p>The present Master's Thesis was assigned by Posti Group Sourcing. The target of the Master's Thesis was to create and implement development management model for the target company's sourcing organization. In addition the thesis aimed at defining roles and responsibilities for development management process, and creating a standardized process for data gathering and data management. The goal was to create and publish a user manual for development work management and related system solutions.</p> <p>The research was conducted as an action research, using discursive method to create the most optimal process for managing sourcing development ideas. Sourcing's common stream work was in an important role to engage sourcing organization and its personnel to research development work. The most essential objective was to identify problems in the business process, conduct research to improve the current situation and permanently change the current way of working. The theoretical framework for the research focused on sourcing organization and its role in innovation source, systematic models and tools of project management and relevance of sourcing development management in business strategy, management and development.</p> <p>As a result of the research, a management model and process for developing sourcing in the target organization was created and implemented. The management model was implemented gradually during 2015 and it emphasized external stakeholder groups, supplier relevance as an innovation source and the role of sourcing in the management of development work.</p> <p>The research and its deliverables significantly improve the sourcing capabilities in the management of the development work and enable channeling external development ideas to the entire company.</p> | |
| Keywords | sourcing, process development, project management |

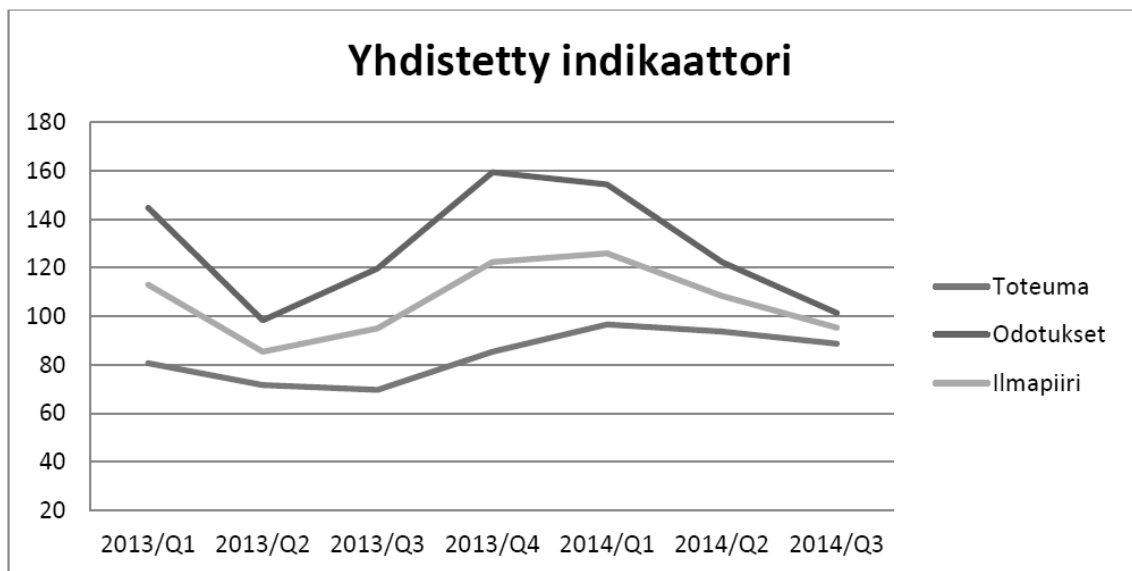
Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Kohdeyritys | 2 |
| 1.2 | Postin hankinta | 5 |
| 1.2.1 | Hankinnan toimintatapa | 6 |
| 1.2.2 | Postin hankintaprosessit | 6 |
| 2 | Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet | 10 |
| 2.1 | Tavoitteena hallittu kehitys | 11 |
| 2.2 | "Hankintatoimen kehityssalkku - Tehokkuutta kehitysprojektien hallintaan" | 12 |
| 3 | Teoreettinen viitekehys | 13 |
| 3.1 | Hankintatoimi | 13 |
| 3.1.1 | Hankintatoimen kehittyminen ja rooli tulevaisuudessa | 14 |
| 3.1.2 | Strategia ohjaa hankintatoimen kehitystä | 16 |
| 3.1.3 | Hankinnan merkitys toimitusketjussa | 17 |
| 3.1.4 | Hankinnan prosessit ja työkalut | 17 |
| 3.2 | Projektijohtaminen | 18 |
| 3.2.1 | Projektihallintamallit | 21 |
| 3.2.2 | Projektiportfoliomallit | 23 |
| 3.2.3 | Posti Group -konsernin projektihallinta | 26 |
| 3.3 | Hankintatoimen kehityksen johtaminen | 27 |
| 3.3.1 | Hankinnan ja kehitystyön tavoitteet | 28 |
| 3.3.2 | Kehitystyön johtamisen kulmakivet | 29 |
| 3.3.3 | Innovaatioiden hallinta | 30 |
| 3.3.4 | Miten innovointia ja tehokkuutta voidaan lisätä kehitystyössä | 33 |
| 4 | Menetelmät ja tutkimuksen toteutus | 38 |
| 4.1 | Toimintatutkimus | 38 |
| 4.2 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti | 39 |
| 4.3 | Tutkimuksen johtaminen, tutkimussuunnitelma ja aikataulu | 40 |
| 5 | Nykytila-analyysi | 45 |
| 5.1 | Hankintatoimen kehityshankkeiden johtamisen nykytilanne | 45 |
| 5.2 | Kehityshankkeiden johtaminen tutkimuksen mukaan | 46 |
| 5.3 | Nykytila-analyysin tulokset | 47 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6 | Tutkimuksen tuotokset | 48 |
| 6.1 | Kehitysehdotusten tuottaminen | 49 |
| 6.2 | Lisätietojen kerääminen ja luokittelu | 50 |
| 6.3 | Hankintaehdotusten valinta kehityssuunnitelmaan | 50 |
| 6.4 | Kehitystyö, seuranta ja raportointi | 52 |
| 7 | Johtopäätökset | 53 |
| 7.1 | Kehittämistehtävän arviointi | 53 |
| 7.2 | Viitekehityksen soveltuminen toteutukseen | 54 |
| 7.3 | Jatkotoimenpiteet | 55 |
| 8 | Yhteenveto | 56 |
| | Lähteet | 58 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Liiketoimintaryhmien tapaamisten sisältö ja kysymykset | |
| | Liite 2. Kehityshankkeiden hallinnoinnin käsikirja | |
| | Liite 3. Avainhankkeiden projektikortti | |
| | Liite 4. Pohja kehitysehdotusten ja innovaatioiden keräämiseksi | |
| | Liite 5. Sharepoint taulukko kehityshankkeiden seuraamiseksi | |

1 Johdanto

Yleinen epävarmuus markkinoilla, hitaan talouskasvun jakso Euroopassa ja kiristynyt yritysten välinen kilpailu johtaa yrityksissä väijäämättä keskusteluun säästökohteista ja toimenpiteistä yrityksen toimintojen tehostamisesta. Tulevaisuuden näkymiä peilaavan logistiikan ja hankinnan asiantuntijoiden verkosto Logy ry:n julkaiseman barometrin mukaan viimevuoden puolivälissä positiivisessa nousussa ollut ilmapiiri logistiikka-alalla on lähtenyt laskuun (Kuvio 1). Barometrin tuloksissa päästiin jo hyvään nousuun 2013, mutta vuoden 2014 kaksi viimeisintä neljännestä näyttävät suunnan kääntyneen laskuun. Aiemmin jopa selvästi optimistiset odotukset ovat nyt selkeässä laskusuunnassa. (Logy-barometri Q3/2014.)



Kuvio 1. Logy-parometri Q3/2014.

Selvitän tutkimuksessani hankintatoimen ja sen kehityshankkeiden merkitystä yrityksen tehokkuudelle ja kannattavuudelle, perustelen miksi hankintatoimen kehitys on tärkeä osa koko yrityksen toimitusketjua, sekä luon käyttöön otettavan mallin kehitystyön seuraamiseksi ja hallinnoimiseksi. Kartoitan tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita tarkemmin tämän tutkimuksen 2. luvussa.

Toteutan tutkimukseni toimintatutkimuksena ja se käsittelee kohdeyrityksen hankintatoimen kehitystoiminnan johtamista. Tutkimuksessani käyn läpi hankintatoimen merkitystä koko yritykselle, sen strategialle ja toimitusketjulle, projektijohtamiseen liittyviä teorioita

ja kehitystyön johtamisen menetelmiä. Tavoitteena tutkimuksellani on löytää kehitystyön nykyiset kipukohdat ja ottaa käyttöön tehokas tapa kohdeyrityksen hankinnan kehityshankkeiden johtamiseen sekä luoda malli hankkeiden käynnistämiseksi, luokitteluksi ja seuraamiseksi.

Kuvaan tutkimuksen ensimmäisessä kappaleessa kohdeyrityksen nykytilannetta ja toimintaympäristöä sekä yrityksen hankintatoimen toimintatapaa yhtenä tukiyksikkönä.

Tutkimuksen toisessa kappaleessa käsittelen tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä, tutkimuksen lähtökohtia ja tavoitteita. Luvussa kuvaan tutkimukseni kannalta merkittävää, tämän hetkistä liiketoimintaympäristöä ja määrittelen tavoitteita tutkimuksen ja kohteena olevan organisaation kannalta. Toisessa luvussa määrittelen mitä tekijöitä tutkin ja mitkä tekijät jätän tutkimukseni ulkopuolelle. Luvussa käsittelen myös tutkimukseni kannalta merkittäviä mittareita.

Tutkimuksen kolmas kappale määrittelee työni teoreettisen viitekehyksen. Tutkimukseni viitekehykseen valitsin tutkimukseni kannalta aihe-alueet, joiden avulla pyrin kuvaamaan tutkimukseni keskeisiä tekijöitä ja niiden välisiä ilmiöitä. Tutkimuksen keskeinen kirjallisuus koostuu hankintatoimesta kokonaisuutena yrityksen tukifunktiona, sen merkityksestä yrityksen strategiaan ja toimitusketjunhallintaan ja hankinnan eri prosessien ja työkalujen esittelystä. Toinen osa viitekehystä käsittelee projektijohtamisen menetelmiä ja projektien portfoliohallintaa sekä yrityksen omaa projektihallintamallia. Kolmantena viitekehyksen pää-alueena käsittelen kehitystoiminnan teorioita ja yleisiä toimintamalleja ja kehityksen johtamista.

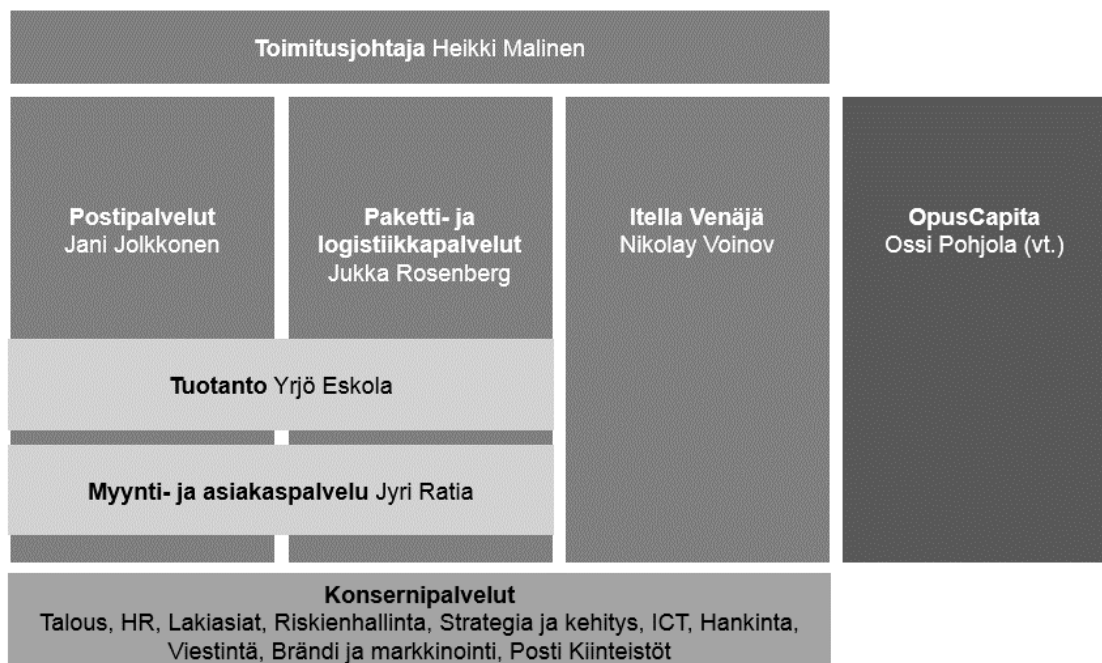
Neljännessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen menetelmistä, toteuttamisesta ja tutkimuksen aineiston hyödyntämisestä. Tutkimukseni lopussa teen yhteenvedon tutkimukseni lopputuloksista ja arvioin tutkimuksen merkitystä kohdeyritykselle. Tutkimuksen tuloksesta johdan kohdeyritykselle kirjallisen ohjeen toimintamallista kehityshankkeiden hallinnoimiseksi ja seuraamiseksi.

1.1 Kohdeyritys

Posti Group Oyj eli tuttavallisemmin Posti on perinteinen posti- ja logistiikka-alan suomalainen yritys. Kaikilla suomalaisilla on varmasti jokin mielipide Postista, onhan yritys huolehtinut suomalaisten viestinvälityksestä jo melkein 400 vuotta. Posti toimi vielä

vuonna 2014 kahdella nimellä; Posti nimellä yksityisille kuluttajille ja Itella nimellä yrityksille. Vuoden 2015 alusta yritys muutti nimensä Postiksi ja vain muutamat ulkomaiset tytäryritykset toimivat vielä Itella nimen alla. Nimenmuutoksen taustalla on koko yrityksen muutos ja asiakkailta tullut vahva viesti Postin brändin toimivuudesta. Postin oman kyselyn perusteella peräti 88 % kuluttajista ja 80 % yrittäjistä piti Postia parempana nimenä kuin Itellaa (Heikki Malisen blogi intranetissä 17.11.2014).

Posti koostuu neljästä liiketoimintaryhmästä Postipalveluista, Paketti- ja logistiikkapalveluista, Itella Venäjästä ja Opus Capitasta. Liiketoimintaryhmien lisäksi Postiin kuuluvat Tuotanto-organisaatio ja Myynti- ja asiakaspalveluiden organisaatiot sekä yhdeksän liiketoimintoja tukevaa konsernipalveluiden tukiyksikköä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Postin liiketoimintaryhmät 2015.

Posti kohtaa nykyään sen eri liiketoimintoalueilla isoja haasteita, johtuen nykyisestä markkinatilanteesta ja yleisestä postialan murroksesta. Etenkin postiliiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttaa yleinen kuluttajien toimintatavan muutos, joka on nähtävissä selkeästi maailmanlaajuisesti. Itella toimitusjohtaja Heikki Malinen kiteyttää alan murroksen Itellan osavuosisikatsauksessa 2013: ”Postialan rakennemurros alkaa vaikuttaa entistä merkittävämmiin Itellan liiketoimintaan. Perinteisten kirjeiden jakelumäärä laski 5 prosenttia tammi-syyskuussa, kun sanomalehtien osalta pudotus oli 6 ja aikakauslehtien osalta 7 prosenttia.” (Itellan osavuosisikatsaus Q3/2013.)

Toisaalta postiliiketoiminta hakee uutta nousua erityisesti verkko-ostamisen kasvusta. Liikenne ja viestintäministeriön mukaan viime vuosina pakettivolyymit ovat kasvaneet keskimäärin 4,0 %:ia vuodessa ja arvion mukaan saman kasvuvauhdin odotetaan jatkuvan myös vuosina 2013–2020. Valtaosa kasvusta syntyy kansainvälisessä pakettiliikenteessä, kun kotimaan pakettiliikenteen volyymikehityksen taas arvioidaan pysyvän tasaisena tai jopa laskevan hieman. (Haataja & Passi, 2013.)

Logistiikka-ala on hyvin altis suhdannevaihteluille ja yleinen teollisuuden kehitys vaikuttaa siihen merkittävästi. Liikenne- ja viestintäministeriön logistiikkaselvityksen mukaan logistiikka- ja kuljetusala on vahvasti sidoksissa bruttokansantuotteen kehitykseen. Liikenneviraston tilastojen mukaan raskaan liikenteen volyymit ovat olleetkin laskussa jo toukokuusta 2012 lähtien. Yleisesti tunnettuja tulevaisuuden trendejä logistiikka-alalla ovat mm. asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen, kestävän kehityksen huomioiminen kuljetuksissa ja kustannustehokkuuden vaatimukset. (Liikenne- ja viestintäministeriö. Logistiikkaselvitys 2012, 41.) Toisaalta Postin kannalta läheinen sijainti Venäjän kanssa ja verkkokaupan mahdollisuudet luovat hyvät mahdollisuudet liiketoiminnan kasvulle ja liiketoiminnan pitämiselle kannattavana.

Posti on aloittanut laajan ohjelman toimintojensa tehostamiseksi. Yritys pyrkii tehostamaan toimintaansa ja turvaamaan omistajansa, Suomen valtion tavoitteet liiketoiminnan kannattavuudelle. Posti on määritellyt strategiakseen siirtymisen kohti korkeamman jalostusarvon ratkaisuja kaikilla liiketoiminta-alueilla. Tämän lisäksi Posti haluaa olla vahva toimija Venäjällä, perustuen erilaisiin palveluihin kuin kilpailijoilla ja pohjautuen erityisesti ICT-kyvykkyyksiin. Kolmantena strategisena painopistealueena on olla vahva kansainvälinen toimija kullakin neljällä liiketoiminta-alueella. Jokaisella strategisella painopistealueella hankintatoimella on merkittävä asema. Aberdeen Groupin tutkimuksen mukaan strategisella hankinnalla on huomattava tai ratkaisevan tärkeä rooli yrityksen tehokkuuden ja säästöjen luonnissa (Aberdeen Group, 2012). Posti onkin nostanut oman hankintatoimensa yhdeksi yrityksen avaintekijäksi tehokkuuden varmistamiseksi, esimerkiksi yhteistyöhankkeilla partnerien kanssa tai tehokkaammilla hankinnan työkaluilla ja prosesseilla.

Posti on sitoutunut myös jatkuvaan kehitykseen ja noudattaa kaikissa toiminnoissaan ISO 9001 –laatu järjestelmän periaatteita. Laatu merkitsee Postille asiakkaille annettujen

lupausten täyttämistä ja hyvää laatua palvelussa. Jokainen postin liiketoimintaryhmä on itse vastuussa tarkempien laadunhallintajärjestelmien rakentamisesta.

1.2 Postin hankinta

Hankintatoimella on merkittävä asema Postissa ostotoiminnan kehittämisessä ja kustannustehokkuuden tuojana. Hankintatoimelle on annettu vastuu yrityksen toimittajahallinnasta ja operatiivisesta hankinnasta ja se pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Postin Hankintajohtaja Markku Gerdt sanoo yrityksen sisäisessä kirjoituksessaan 1.4.2015, että ”Hankinnan painopisteenä on tulevaisuudessa toiminnan tehokkuus sekä parhaiden tuotteiden ja palvelujen aktiivinen tuominen Postin eri yksiköille. Otamme myös entistä tiukemman otteen hankintapolitiikan noudattamiseen kaikissa toimintamaissa.” Hankinnan strategiassa onkin otettu hyvin huomioon koko yrityksen strategia ja visio. Hankinnan tavoitteena on tarjota sisäisille asiakkaille parhaat hankintakäytännöt, joilla tuotetaan lisä-arvoa Postille. Viimeisten kolmen vuoden aikana yrityksen hankinnat on keskitetty yhteen organisaatioon ja hankinnan prosesseja ja työkaluja on muokattu tehokkaammiksi, mahdollistaen paremman palvelun liiketoiminnoille ja suuremman käyttäjämäärän.

Postin Hankinta jaetaan organisaationa neljään erilliseen osa-alueeseen. Operatiivista hankintaa ja kilpailutuksia hoidetaan kahdessa pääkategoriassa, kuljetukset ja kategoriahallinta. Kuljetuskategoria vastaa Postin kuljetussopimuksista ja autohankinnoista. Kategoriahallinta vastaa Postin muista sopimuksista, koskien mm. tuotannon koneita ja laitteita, konsultointia, markkinointia ja viestintää sekä ICT:tä. Hankintakategorioiden lisäksi Hankinnassa toimii kehitykseen ja ostotoimintaan erikoistunut asiantuntijaryhmä sekä hankinnan ammattilaiset Venäjällä.

Yhteensä Postin hankinnassa työskentelee noin 40 henkilöä. Postin vuosittainen ostovolyymi on noin 700 miljoonaa euroa, josta noin 75 % kulkee Hankinnan määrittelemissä hankintakanavissa. Postin toimittajakanta muodostuu 7500 aktiivisesta toimittajasta, jotka on luokiteltu Hankinnan toimittajahallintamallin mukaisesti neljään S-luokkaan riippuen toimittajan strategisesta merkityksestä yritykselle. Tärkeimpiä strategisia kumppaneita Postilla on noin 50.

Hankinnan painopistealueet toiminnassa kohdistuvat toimittajahallinnan tehostamiseen ja vahvaan yhteistyöhön nimettyjen toimittajien kanssa. Tämän lisäksi Hankinnassa pyritään lisäämään sähköisiä ja automaattisia ratkaisuja hankintatoimen eri osa-alueilla, kuten operatiivisessa ostamisessa ja toimittajien kilpailutuksissa. Kolmantena painopistealueena Hankinnassa pyritään, osittain edellä mainittujen toimien tuloksena, tekemään kustannustehokkaita ratkaisuja, luomaan säästöjä ja parantamaan yrityksen käyttöpääomaa.

1.2.1 Hankinnan toimintatapa

Hankinnan toimintatapa on määritelty virallisesti 2015 julkaistussa Hankintapolitiikassa. Hankintapolitiikka määrittelee toimittajavalintaan, ostotoimintaan ja toimittajahallintaan liittyvät toimintatavat. Tänä vuonna hankinta tulee vahvistamaan Hankintapolitiikan käytön seuranta ja puuttuu poikkeaviin toimintatapoihin.

Hankinta tekee tiivistä yhteistyötä liiketoimintojen ja tuotannon kanssa. Yhteistyön ehkä näkyvin osa on hankinnan kategoriat, joiden johtajat vastaavat oman kategoriansa strategiasta ja toimittajien valinnasta. Kategoriat toimivat läheisessä yhteistyössä liiketoiminnan edustajien kanssa. Yhteistyötä tehdään erilaisissa kategorija- ja projektiryhmissä, joihin osallistuu hankinnan ohella liiketoiminnan edustajia ja joissa päätetään kunkin ryhmän vastuualueeseen kuuluvista toimittajavalinnoista.

Vaikka päätöksenteko ja yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa ovat Hankinnan yksi perusajatuksista, toimittajien valinnasta ja hallinnasta vastaa viime kädessä Hankinta ja sen nimeämä yhteyshenkilö. Liiketoimintojen edustajat voivat ottaa yhteyttä suoraan toimittajaan, sopiakseen esimerkiksi sopimustoimittajan kanssa työn sisällöstä, mutta hankinnan edustaja tekee viralliset sitoumukset Postin puolesta. Tällä tavoin mahdollistetaan toimittajahallinta ammattimaisesti ja esimerkiksi sopimukseen liittyvän tiedon siirtyminen oikea-aikaisesti, etukäteen sovituille henkilöille.

1.2.2 Postin hankintaprosessit

Postin hankinnassa on käytössä kaksi operatiivista toimintatapaa tai mallia, joiden avulla hankintatoimen toimittajavalintaa ja käytännön tuotteiden ja palveluiden ostoa voidaan

ohjata. Toimittajavalintaa tukevaa mallia kutsutaan Hankinnasta sopimukseen (englanniksi Source to contract) malliksi ja operatiivisen oston ja maksuprosessin mallia Ostosta maksuun (englanniksi Procure to pay). Näiden toimintatapojen lisäksi Postissa on Toimittajahallintamalli, joka määrittelee toimittajahallinnan periaatteet (englanniksi Supplier base management). Toimintatapojen ja mallien kehityksestä vastaa hankinnan kehityksyksikkö. Tänä vuonna on otettu käyttöön toimintamalli, jonka johdosta myös muut hankinnan ammattilaiset pääsevät osallistumaan yhteisten toimintatapojen kehittämiseen. Mallissa hankinnalle tärkeiden sisäisten kehityshankkeiden kehittamisestä ja käyttöön-otosta vastaavat eri hankinnan yksiköistä kootut asiantuntijaryhmät. Tällä tavalla sisäisten hankkeiden kohdevalintaa ja käyttöönottoa pyritään tehostamaan ja varmistamaan kaikille tärkeiden kehityskohteiden nopea käyttöönotto.

Toimittajien valintaprosessi, Hankinnasta sopimukseen

Toimittajien valinta perustuu toimittajasta vastaavan Hankinnan kategorian strategiaan ja siinä mainittuihin valintakriteereihin. Näiden kriteerien perusteella toimittaja valitaan sopimustoimittajaksi. Toimittaja valitaan hyvin useasti monen kilpailevan toimittajan joukosta, jolloin näiden toimijoiden kesken järjestetään kilpailutus. Postin hankinnassa on käytössä erillinen kilpailutusprosessi, jossa on määritelty kilpailutuksen kulku perusanalyysistä sopimuksen tekoon ja sen käyttöönottoon. Kilpailutusprosessissa otetaan kantaa myös siinä toimiviin sidosryhmiin tai hankinnan tiimeihin ja erilaisiin valintaa ohjaaviin toimintaohjeisiin. Kilpailutusprosessin päävaiheet ja ylätasen tehtävät ovat:

1. Kilpailutusvaihe. Kilpailutusvaiheessa määritellään ensin vaatimukset ja analysoidaan tarkasti liiketoiminnan vaatimukset ja kokonaiskustannukset. Tämän jälkeen voidaan hakea markkinoilta lisätietoa erilaisilla kyselyillä (RFI) tai kilpailutuskysymyksillä valituille toimittajille (RFP/ käännteinen huutokauppa). Kilpailutuksen jälkeen valitaan potentiaalisten toimittajat joiden kanssa neuvotellaan tarkemmista sopimukseen liittyvistä kokonaisuuksista. Viimeisenä vaiheena hankinta valitsee toimittajan ja vie hankintaehdotuksen hyväksyttäväksi toimeksiantajalle.
2. Toimittajan hyväksyntä. Kaikki toimittajat tulee hyväksyä erillisen hyväksymisprosessin mukaisesti. Liiketoiminta tai muu sisäinen asiakas hyväksyy toimittajan liiketoiminnan tarpeen osalta ja Hankinta hyväksyy toimittajan toimittajahallinnan ja kategoriastrategian perusteella.

3. Sopimus. Sopimuksen tekovaiheessa määritellään ja sovitaan kaupallisista käyttöehdoista sopijaosapuolten välillä. Sopimus luodaan aina kun Postin hankinnan määrittelemä sopimusarvo ylittyy, sopimuksen käyttö on jatkuvaa toimintaa tai aina kun sopimus halutaan luoda. Sopimusvaiheen tärkeä osa koskee sopimuksen käyttöönottoa. Huolellisella käyttöönotolla varmistetaan sopimuksen laajamittainen käyttö ja sopimuksesta saatava liiketoimintahyöty.

Kilpailutukseen osallistuu hankinnan edustajan lisäksi muitakin edustajia Postin sisäisistä sidosryhmistä. Ennen kilpailutusta kategoriatiimeissä keskustellaan ja päätetään sopimuksen sisällöstä ja keskeisistä käytännön toimista. Hankinnan yksi perusajatus on että liiketoiminnot päättävät mitä ja miten paljon ostetaan, kun taas hankinta päättää keltä kyseistä tuotetta tai palvelua ostetaan.

Ostoprosessin hallintamalli, Ostosta maksuun

Postin hankinta on luonut päivittäiseen ostamiseen ja laskujen käsittelyyn viisi hyväksyttyä hankintakanavaa (Kuvio 3). Näiden hankintakanavien kautta pyritään ohjaamaan kaikki ostotilaukset ja niihin kohdistuvat laskut.

1. SupplyCenter on yrityksen sisäiseen hankintaan tarkoitettu ostotyökalu. SupplyCenter ohjaa Postin sisäiset hankintatarpeet hankinnalle joko erilaisten katalogituotteiden tai toimeksiantojen avulla.
2. Matkustuksen kanavassa hallinnoidaan matkustukseen liittyviä matkasuunnitelmia ja varauksia. Tämän lisäksi kanavassa määritellään miten matkan aikana tulleet kustannukset hoidetaan.
3. Posti First Card on pienhankintoihin tarkoitettu kanava. Peruseriaate on, että erilaiset pienhankinnat tehdään maksukortilla, jotka tilitetään käyttäjälle takaisin seuraavan palkanmaksun yhteydessä.
4. Alihankinnan kanava on vahvasti sidoksissa tuotannon järjestelmiin. Kanavassa huolehditaan siitä, että käytetään sopimustoimittajia ja laskutusprosessi on mahdollisimman laajasti automatisoitu.
5. Jatkuvien laskujen osalta tavoitteena on laskujen käsittelyn ja maksamisen mahdollisimman tehokas käsittely ja automatisointi.

| | |
|---|--|
|  | <p>SupplyCenter Postin ostojärjestelmä, jossa voi tilata suoraan tuotteita ja palveluja tuotekatalogeista tai tehdä toimeksiantoja Hankintayksikölle</p> |
|  | <p>Matkustus Matkojen kulu- ja hallinta- järjestelmä; suunnitelmat ja hyväksynyt M2 järjestelmässä, varaukset CWT portaalissa ja kulut FirstCard kortilla</p> |
|  | <p>Posti First Card Maksukortti, jota käytetään matkoilla ja alle 500 euron pienostoissa, jotka eivät löydy SupplyCenterin katalogista tai muista hankintakanavista</p> |
|  | <p>Alihankinta Kuljetusten ja työvoiman hallinta, tilaaminen ja maksatus. Tavoitteena kilpailukykyiset sopimukset ja tehokas yhteistyö sidosryhmien kanssa</p> |
|  | <p>Jatkuvat laskut Jatkuvat palvelut ja laskut kuten, vuokrat, kunnossapito tai leasing vuokrat. Tavoitteena kustannustehokas laskutusprosessi ja automaatio</p> |

Kuvio 3. Postin hyväksytyt hankintakanavat (Postin hankintapolitiikka 2015).

Tilaamisessa pyritään siihen että kaikki tilaukset ovat hyväksytyjä ja ne tehdään mahdollisimman prosessitehokkaasti, hyväksytyiltä toimittajilta. Hankinta myös vaatii, että kaikki tilaukset ovat erikseen vastaanotettuja järjestelmässä.

SupplyCenter ostotyökalu

Postin päivittäiset tilaustarpeet hoidetaan hankinnan omalla SupplyCenter ostotyökallulla. SupplyCenter on kehitetty sisäisenä työnä vastaamaan niitä vaatimuksia, joita Postin liiketoiminta hankinnan ostotoiminnalle asettaa.

SupplyCenter tarjoaa loppukäyttäjälle kolme erilaista tilaustapaa ja toimeksiannon tekemisen Hankinnalle. Näiden tilaustapojen osalta pystytään hallinnoimaan hyvin erilaiset ostotoiminnan vaatimukset. Erilaisia tilaustyyppisiä SupplyCenterissä ovat:

1. Katalogitilaus. Katalogit ovat hyväksytyjen sopimustoimittajan ylläpitämiä tuoteluetteloita, joita postin työntekijät ovat oikeutettuja tilaamaan. Katalogituotteelle ominaista on, että sille on määritelty valmiiksi prosessi, jolla se tilataan, hyväksytään, kirjataan oikealle tilille ja lähetetään toimittajalle. Katalogituotteen tilaaminen ja käsittely on hyvin automaattista ja toimintamallin avulla Posti pystyy

vähentämään tilaamiseen liittyvät prosessikustannukset mahdollisimman pieniksi. Työkalussa on noin 16 000 kataloginimikettä, noin sadalta eri toimittajalta. Tuotteet on jaoteltu työkalussa erilaisiin kategorioihin, jotta ne olisi helppo löytää siirrettäväksi ostoskoriin ja edelleen hyväksyttäväksi.

2. Toimeksianto. Toimeksianto ohjaa tilaajan tarpeen hankinnan asiantuntijan käsiteltäväksi. Peruseriaate on, että jos katalogista ei löydy haluttua tuotetta tai palvelua niin tilaaja voi tehdä toimeksiannon hankinnalle. Toimeksiannossa kuvataan tarve mahdollisimman tarkasti ja annetaan tarpeeseen liittyvää tietoa, kuten kustannuspaikka kulujen kirjaamista varten ja arvio tilauksen kustannuksesta. Toimeksiantoon on mahdollista liittää myös liite. Toimeksianto hyväksytään myös SupplyCenterissä kuten katalogitilauskin. Katalogitilauksesta poiketen, toimeksianto lähetetään hankinnan asiantuntijan käsiteltäväksi, joka tekee sen perusteella tilauksen toimittajalle.
3. Palveluennakkotilaus. Hankinnan uusin SupplyCenter tilausmalli on palveluennakkotilaus. Palveluennakkotilauksella on mahdollista tehdä tilaus palveluista, joiden lopullinen kustannus ei ole tilaushetkellä tiedossa. Lopullisen kustannuksen toimittaja ilmoittaa itse SupplyCenter järjestelmään. Tällä tavoin muuttuvakustannuksista palveluista saadaan tilaus, joka vastaanoton jälkeen voidaan maksaa automaattisesti.

Jatkuvat palvelut

Jatkuvien palveluiden osalta käytössä on kaksi kanavaa, alihankinta ja jatkuvat laskut. Näiden kanavien osalta pyritään hyviin toimittajasopimuksiin partnerien kanssa ja mahdollisimman automatisoituun laskutusprosessiin. Esimerkiksi laskuja voidaan ottaa vastaan kootusti ja tarkastaa ne yhdellä kertaa.

2 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Postin hankintatoimen kehityksestä vastaa ensisijassa Hankinnan kehitysyksikkö, johon kuuluu tiiminvetäjän lisäksi viisi kehityksen asiantuntijaa. Tehtävät tiimin sisällä on jaettu isompiin kokonaisuuksiin, vaikka johdonmukaisena periaatteena on ollut kunkin henkilön osallistuminen laajasti erilaisiin kehityshankkeisiin. Laaja-alaisella osallistumisella hankinnan tehtäviin mahdollistetaan kehitystiimin koon säilyminen suhteellisen pienenä.

Tässä tutkimuksessa kuvaan hankintatoimen roolia yleisesti yrityksissä ja Postissa. Tutkimuksessa tulee selvästi esille hankintatoimen yleisesti korostunut rooli yrityksen tukifunktiona, jonka johdosta hankintatoimelle ja sen kehitystyöhön kohdistuu kasvavia tavoitteita. Deloitteen mukaan yrityksen hankintatoimi nähdään tulevaisuudessa yhä enemmän koko yritystä kehittävänä yksikkönä ja hankinnan ammattilaisia erilaisten innovaatioiden luojina (Deloitte, 2012). Postin hankintatoimen tavoitteena on vastata kasvaneeseen rooliin, luomalla toimintaedellytyksiä ja tehokkaita toimintamalleja yrityksen käytettäväksi. Tutkimuksella tehostetaan kehitystyötä ja luodaan kehityshankkeiden hallintamalli. Tavoitteena on varmistaa erilaisten kehityshankkeiden oikea valinta, tehokas ja hallittu kehitysvaihe sekä nopea käyttöönotto.

2.1 Tavoitteena hallittu kehitys

Kehitysehdotuksia tai erilaisia toiminnan kehittämiseen liittyviä ideoita ja ehdotuksia kerätään tällä hetkellä eri lähteistä. Käytössä on esimerkiksi yrityksen sisäinen intranet, josta löytyy lomake palautteen antamiseksi. Palautteen voi antaa myös ostotyökalun yhteydessä olevasta linkistä. Suurin osa palautteesta ja kehitysehdotuksista tulee kuitenkin esille epävirallisissa keskusteluissa ja tapaamisissa Hankinnan palveluiden loppukäyttäjien kanssa. Tulevaisuudessa halutaan tehostaa edellä mainittujen lisäksi toimittajien välistä yhteistyötä ja uskotaan, että yhteistyökumppaneilta tulevat kehitysehdotukset ovat erityisen arvokkaita toiminnan kehityskohteita.

Hankinta on ottanut ja ottaa kehitysehdotuksia ja palautetta mielellään vastaan. Valitut ehdotukset viedään eteenpäin projekteina tai pienempinä hankkeina. Hankinnan kehitykselle ei ole kuitenkaan olemassa yhtenäistä toimintatapaa, jolla erilaiset ehdotukset voidaan käsitellä hallitusti ja muodostaa käsitys niiden laajuudesta ja tarpeellisuudesta käytännön toiminnassa. Hankinnalta puuttuu lisäksi selkeä malli, jolla uusien hankkeiden tarpeellisuutta voidaan arvioida. Tämän lisäksi käynnistettyjen hankkeiden ja projektien osalta tarvitaan säännöllinen seuranta ja varmistaminen, että niille asetetut tavoitteet saavutetaan.

Hankinnan tehokkuutta seurataan vuosittain tarkastetuilla ja valituilla mittareilla (KPI), jotka kuvastavat vuosittaisia strategisia tavoitteita. Mittareilla seurataan mm. toteutuneita säästöjä kilpailutusprojekteissa, hyväksytyjen hankintakanavien kautta meneviä tilauksia, toimittajien maksuehdon kehittymistä ja strategisten toimittajien määrää. Näiden mit-

tarien lisäksi operatiivisia toimintoja seurataan erillisillä mittareilla. Käytössä olevat mittarit kuvastavat melko hyvin Hankinnan toiminnan vaikutusta valituilla alueilla ja liiketoiminnoissa. Hankinnan kehitykseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska hankintatoimi on Postissa keskeisessä asemassa yrityksen toimintoja ja sen toiminnalla on merkittävä asema koko yrityksen kannattavuudelle. Hankinnan kehityksellä luodaan edellytyksiä uusille toimintatavoille jotka ovat tärkeitä Hankinnalle ja koko Postillekin yrityksenä.

2.2 ”Hankintatoimen kehityssalkku - Tehokkuutta kehitysprojektien hallintaan”

Tutkimukseni käsittelee hankintatoimen kehityshankkeiden hallintaa. Kehityshankkeet voivat koskea hankinnan omia prosesseja tai työkaluja. Tämän lisäksi kehitystyö kohdistuu usein myös kohdeyrityksen liiketoimintojen toimintatapoihin ja työkaluihin, joissa hankinnalla on selkeä tehtävä. Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jolla pyrin parantamaan kohdeyrityksen ja sen hankintatoimen kehityshankkeiden hallintaa ja seurattavuutta. Tutkimuksen tavoitteena on ottaa käyttöön uusi toimintatapa kehityshankkeiden hallinnoimiseksi ja edesauttaa organisaatiota toimimaan tehokkaammin ja kehittää kehitysprojektien aikataulutusta ja niissä onnistumista.

Tutkimuksen onnistumista mitataan laatuun liittyvillä mittareilla. Toiminnan mallintaminen on yleisesti tiedossa oleva tapa lisätä toiminnan hyödyllisyyttä ja laadullista toimintaa. Tutkimuksen merkittävyys ja sen onnistuminen liittyy siten hallintamallin kuvaamiseen ja sen käyttöönottoon organisaatiossa.

Pyrin tutkimuksessani vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä seikkoja pitää ottaa huomioon kehityshankkeiden hallinnointimallin käynnistämiseksi?
2. Miten hankinnan kehityshankkeita voidaan johtaa ja miten kehityshankkeita tulee seurata ja mitata?
3. Onko yleisistä projektihallintamalleista ja -työkaluista hyötyä hankinnan kehityshankkeiden hallinnassa?

Aiheeseen liittyy projektinhallinta ja -johtaminen kokonaisuudet sekä hankintatoimen kehittämisen, joita käsitelen tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Projektijohta-

mista on tutkittu paljon ja sovellettua tietoa löytyy useista eri lähteistä. Projektit ovat osoittautuneet tehokkaiksi tavoiksi toteuttaa erilaisia tehtäviä organisaatioissa ja tällä hetkellä projektityö on luonnollinen tapa viedä asioita eteenpäin yrityksissä. Myös hankintatoiminta ja sen kehittämistä on tutkittu, varsinkin sen eri osa-alueita. Pysin työssäni yhdistämään nämä kaksi verrattain hyvin tutkittua aihe-aluetta ja löytämään keinoja projektijohtamisen teorioista ja käytännöistä hankintatoimen kehityshankkeiden johtamiseen. Uskon että projektijohtamisen alueelta, ainakin projekteihin liittyvä järjestelmällinen tapa suunnitella toimenpiteitä tulee olemaan tarkastelun kohteena. On myös mielenkiintoista tutkia erilaisten järjestelmien mahdollista osuutta kehityshankkeiden onnistumisessa. Myös projektien erilaisista mittaamisen malleista löytyy varmasti luontevia vastaavuuksia, joita voidaan ottaa käyttöön hankintatoimen hankkeissa.

3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys luo perustan tutkimustyölle ja esittelee tutkimukseni kannalta merkittävimmät kirjallisuudesta löytyvät teoriat ja ratkaisumallit, joita käytän työssäni ja jotka tukevat ja jäsentävät kehitystehtävän ongelmaa. Pysin viitekehyksellä luomaan pohjaa tutkimukseni alkutilan ja lopputilan mittaukselle sekä tutkimuksen tulosten dokumentoinnille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys painottuu hankintatoimen merkityksestä yrityksen strategiaan ja toimitusketjunhallintaan, projekti- ja portfoliomallien esittelyyn sekä kehitystyön merkityksestä yrityksen toiminnan johtamisessa. Edellä mainittujen lisäksi käytän tutkimuksessa hyväksi kohdeyrityksessä 2014 käyttöön otettua projektijohtamisen mallia.

3.1 Hankintatoimi

Hankinnalla on tärkeä asema yrityksen toimittajahallinnassa ja kustannustehokkuuden tuojana (luku 1.2). Hankinta on yksi Postin strategisista toiminnoista. Hankintatoimi on myös yleisesti tunnustettu yrityksessä merkittäväksi liiketoiminnan tukitoiminnoksi. Iloranta toteaa, että hankintatoimi ei ole enää pelkkää operatiivista optimointia, vaan ylimmän johdon huomioima strateginen kokonaisuus, jolla on vaikutuksia koko yrityksen tulokseen ja johon yritykset panostavat ja investoivat (Iloranta 2012, 17–18). Yrityksen

hankintatoimi luokitellaan Porterin arvoketju¹ mallin mukaan yhdeksi neljästä arvoa tuottavaksi tukitoiminnoksi liiketoiminnalle.

Hankinta vastaa yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnasta. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden laatu vaihtelee paljon ja ne voivat liittyä tuotannon materiaaleihin ja koneisiin, toimistotarvikkeisiin tai vaikka ulkopuolisen työvoiman käyttöön. Laajasti nähtynä hankinta voidaan määritellä ulkoisten resurssien hallinnaksi, joiden osalta hankinta pyrkii toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet siten, että loppuasiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi mahdollisimman tehokkaasti. (Iloranta 2012, 53.)

3.1.1 Hankintatoimen kehittyminen ja rooli tulevaisuudessa

Hankintatoimi tunnistettiin ensimmäisen kerran yhdeksi yrityksen tukitoiminnoista 1800-luvulla, jolloin kaivosteollisuudessa havaittiin ostotoiminnan erityisluonne ja tarve keskittää ostaminen yhdelle henkilölle. Seuraavan sysäyksen hankintatoimen kehittymiselle antoi toinen maailmansota, joka muutti hankinnan roolin strategisesta toiminnosta taktiseksi toiminnoksi. Sotavuosina oli erittäin tärkeätä turvata tarvittavan materiaalin saanti ja ostotoiminta muuttui suorittavaksi toiminnoksi. 1960-luvulla hankinta muuttui jälleen hankintoja hallitsevaksi toiminnaksi ja tänä aikana yrityksen palkkasivat ostotoiminnan ammattilaisia yrityksiin, joka auttoi hankintatoimintaa saavuttamaan uudelleen statuksen yrityksen yhtenä tukitoimintona. 1960-luvulla mielenkiinnon kohteena hankinnassa olivat materiaalihallinnan konsepti ja toimittajien kilpailutus jolla haettiin erityisesti hinnaltaan edullisia ratkaisuja yrityksille. 1980-luvulla toimittajien kilpailutus lisääntyi edelleen, jolla huomio kiinnittyi toimittajan tuottamien palveluiden ja tavaroiden laatuun ja toimittajan luotettavuuteen. 80-luvulla toimittajahallinnasta tuli keskeinen tekijä hankintatoimintaa joka sillä on edelleen tänäkin päivänä. 1990-luvulla hankintatoimesta tuli uudelleen strateginen toiminto yrityksessä ja painopiste siirtyi toimittaja hallinnassa kumppanuustoimintaan ja pidempiin sopimuksiin toimittajien kanssa. (Mike Nolan, SourceSuite Articles.)

Hankintatoimen kehitykseen vaikuttavat tulevaisuudessa monet tekijät. Näitä ovat siirtyminen maailmanlaajuisista taloudellisista mahtivaltioista kohti uusia maita, kuten Kiina, Intia, Venäjä ja Brasilia, kaupungistuminen ja poliittiset muuttokset, väestörakenteen

¹ Porterin arvoketju on Harvardin yliopiston tutkijan M. Porterin kehittämä malli yrityksen arvomuodostusprosessista. Arvoketjumallin tarkoitus oli maksimoida ketjun tehokkuutta kustannuksia pienentämällä ja se perustuu tutkimuksiin, joissa organisaatioita tutkitaan toimintojen sarjana, ja näiden koordinoinnista aiheutuvina kustannuksina.

muutokset, kiihtyvä digitalisoituminen, teknologiset läpimurrot ja resurssien niukkeneminen ja ilmastonmuutos. Tämän tasoisten muutosten vaikutusta hankintatoimeen on erittäin vaikea arvioida. Hugo Eckseleer kirjoittaa blogissaan, että hankintajohtajat näkevät muutamia huomioitavia kokonaisuuksia, jotka saattavat muuttua hankintatoimessa seuraavan kymmenen vuoden aikana.

1. Hankintaa tehdään globaaleilla markkinoilla, joka tulee muuttumaan. Globaalilla hankintatoimella on yleisesti tarkoitettu tuotteiden hankintaa edullisista Kauko-idän maista. Muutoksen aiheuttaa näiden maiden ostovoiman lisääntyminen, joka taas asettaa vaatimuksia uusille hankinta- ja toimitusketjuratkaisuille.
2. Toimitusketjun riskit on otettava huomioon. Taloudelliset riskit, muutokset toimittajamarkkinoilla, luonnonolojen muutokset ja poliittiset muutokset maissa ovat aiheuttaneet riskien kasvun toimittajahallinnan osalta. Tulevaisuudessa toimitusketjun riskienhallintaan tulee kiinnittää erityistä ja systemaattista huomiota. Riskienhallintaan tulee osallistua laaja-alaisesti koko yrityksen tukitoiminnot kuten myös ulkoiset partnerit.
3. Toimittajahallinta ja yhteistyö sidosryhmien kanssa ovat tärkeässä asemassa. Kiihtyvä uusien tuotteiden markkinoille tulo pakottaa yritykset panostamaan tiedonkeräämiseen ja teknologian tuntemiseen, saavuttaakseen etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Yritykset, jotka pystyvät työskentelemään yhteistyössä toimittajien ja tuotekehityksen kanssa selviytyvät. Tämä vaatii yrityksiltä ammatti-maista yhteistyön ja kehityksen ohjausta.
4. Organisaation uudelleen ryhmittely avaa uusia mahdollisuuksia. Hankintatoimen ja muiden tukitoimintojen keskittäminen tulee avaamaan uusia mahdollisuuksia toimittajahallinnan ja yhteistyön osalta.
5. Helppokäyttöisyys. Hankintatoimi muuttuu operatiivisesta ostotoiminnasta palveluntarjoajaksi laittaen hankinnan palveluiden loppukäyttäjän keskiöön toiminnassaan. Hankinnan järjestelmien kehityksen tulee lähteä helppokäyttöisyydestä ja sen jälkeen vasta toiminnollisuudesta muiden järjestelmien kanssa.

Hankintatoimen ja toimitusketjun hallinta tulee kehittymään huomattavasti tulevaisuudessa. Kehityksessä ja siinä mukana pysymisessä muutoshallinnalla ja johtamisen eri menetelmillä tulee olemaan onnistumisen suhteen ratkaiseva rooli. (Hugo Eckseleer. 2014.)

3.1.2 Strategia ohjaa hankintatoimen kehitystä

Strategia ohjaa koko yrityksen toimintaa. Yleisellä strategialla määritellään ne painopistealueet, joihin yritys keskittyy tulevaisuudessa ja joista johdetaan konkreettiset toimenpiteet kaikilla yrityksen tasoilla. Yrityksen yleisestä strategiasta johdetaan usein yrityksen eri toimintojen strategiat. (Arto 2008, 369.) Ilorannan mukaan yritys tarvitsee kaksitasoisen strategian; koko konsernille ja liiketoimintastrategian kullekin liiketoiminnolle (Iloranta 2012, 145). Lysons jakaa strategiat kolmeen päätasoon; yritys-, liiketoiminta- ja operatiiviseen strategiaan. Koko yrityksen strategiassa määritellään liiketoiminta-alueet ja ylätasoinen toimenpiteet, joilla yritys pyrkii maksimoimaan kannattavuutensa. Liiketoimintatason strategian tavoitteena on määritellä tarkemmalla tasolla liiketoiminnan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin ja luoda tavoitteet liiketoimintayksikön oikeasuuntaiselle kehitykselle ajatellen koko yrityksen strategiaa. Operatiivisissa, tukiorganisaatiotasoisissa strategioiden tavoitteena on varmistaa oikeanlainen osaaminen organisaatiossa ja että osaaminen on hyödynnetty tehokkaasti ja että työntekijät tekevät oikeita asioita edellä mainittujen, ylätasoinen strategioiden mukaan.

Näkökulmasta riippuen, strategiatasoa voi olla useita, mutta yhteisenä tekijänä voidaan sanoa, että alemman tason strategiat noudattavat aina ylemmän tason strategiaa. Hankintatoimi, operatiivisena yksikkönä noudattaa siis ylemmän tason strategioita ja pyrkii edistämään koko yrityksen strategiaa omassa toiminnassaan. (Lysons 2012, 37–42.) Ilorannan mukaan hankintojen merkityksen perusteella sen strategian pitäisi olla otettu huomioon ainakin kaikissa liiketoimintastrategioissa ja hankinnan strategiatyössä tulee ottaa huomioon hankintanäkökulman lisäksi yrityksen toimitusketjuratkaisut ja näiden suhde toimittajamarkkinoihin (Iloranta 2012, 145–146).

Suomen osto- ja logistiikkayhdistys kiteyttää hankintatoimen strategian tarkoittavan koko hankintatoimen yleistä strategiaa ja eri tuoteryhmien omia strategioita. Hankintatoimen strategia määrittelee tavoitteet ja tulokset yleensä seuraavien 3-5 vuoden ajanjaksolle. Kategoriakohtaisten strategioiden tehtävä on tunnistaa oman vastuualueen markkinatilanteen vaatimukset, toimittajakenttä ja miten kategoriata tulee kehittää toimittajahallinnan näkökulmasta. Kategoriastategia määrittelee kategorian tahtotilan, sen tavoitteet, optimaalimmalla toimittajakentän tulevaisuudessa, mitattavat tavoitteet ja toteutussuunnitelman (Suomen osto- ja logistiikkayhdistys, 2015).

3.1.3 Hankinnan merkitys toimitusketjussa

Toimitusketjulla tarkoitetaan yrityksen eri toimintojen ketjua, joissa tavaravirrat liikkuvat raaka-ainevaiheesta yrityksen loppu-asiakkaalle. Yleisesti voidaan sanoa, että toimitusketju koostuu kolmesta eri osa-alueesta; materiaalivirrasta, rahavirrasta ja informaatiovirrasta. Hankinta on kiinteä osa toimitusketjua ja sen merkitys yrityksen kilpailukyvyllä ja rooliin koko toimitusketjussa on huomattu. Tällä hetkellä johtavassa asemassa olevat yritykset ottavat hankinnan huomioon sekä ostettujen tuotteiden ja palveluiden hinnan osalta, mutta enenevässä määrin toimittajien roolin yrityksen toimitusketjun tehostamisessa ja erilaisten toimintojen mahdollistajana (Martin 2011, 12). Maylorin mukaan toimitusketjun hallinnan käsite on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Kahdenkymmenen vuoden aikana yritysten hankintatoimi on muuttunut reaktiivisesta, varsin suppean tavoitteen omaavasta toiminnosta, enemmän toimittajien kanssa yhteistyötä hakevaksi yksiköksi. Tämän johdosta hankintatoimi pystyy tehokkaampaan suorituskyykyyn toimitusketjussa, lyhyempiin uusien tuotteiden kehitysaikoihin, pienempiin varastoihin ja korkeampaan laatutasoon. (Maylor 2005, 297.)

Yhä useammin hankinnan ja toimitusketjujen ammattilaiset näkevät roolinsa yrittäjämäisenä, tavoitteenaan kaupalliset arvot, mutta ennen kaikkea lisä-arvon tuottajana koko yritykselle (Crump, 2014).

Toimitusketjuun ja toimittajamarkkinoihin liittyviä strategiapäätöksiä pidetään yleensä hyvin haasteellisina. Suurin syy hankintastrategian haasteellisuuteen sen luomisessa on yrityksessä tarvittavien erilaisten tavaroiden ja palveluiden suuri määrä, hyvin erilaisilta toimittajamarkkinoilta ja hyvin erilaisille asiakkaille (Iloranta 2012, 146). Ilorannan mukaan nykyaikainen strateginen ote hankintoihin edellyttää monimuotoista yhteistyötä hankinnan ammattilaisten ja eri sidosryhmien kesken (Iloranta 2012, 335).

3.1.4 Hankinnan prosessit ja työkalut

Kuten edellisissä kappaleissa mainitsin, yrityksen strategia ohjaa hankintaa ja määrittelee yrityksen toimitusketjua määrittävät toiminnot. Näiden lisäksi hankintatointa ohjaavat myös hankinnan prosessit, eli toimintamallit. Toimintamallit ovat usein hankinnan sisäisiä ohjausmekanismeja ja ne ohjaavat hankintatoimen päivittäistä työtä ja varmistavat, että tärkeimmät vaiheet ja sidosryhmät tulevat hankintojen tekemisen osalta otettua huomioon. Hankintojen työkaluilla tai järjestelmillä tarkoitetaan hankintatoimen hyödyntämiä

tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka voivat olla eri sidosryhmien yhteisiäkin tietojärjestelmiä. Esimerkiksi toimittajalla saattaa olla oma tilausjärjestelmä, jota käytetään ostettaessa toimittajan tuotteita tai palveluita. Iloranta jakaa hankinnan tehtävät viiteen eri pääryhmään: Strategiset linjanvedot, hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt, toimittajien valinta ja johtaminen, päivittäiset rutiinit ja hankinnan resurssien, infrastruktuurin ja järjestelmien ylläpito ja kehittäminen (Iloranta 2012, 326). Omaan kokemukseeni perustuen olen huomannut, että monessa muussa yrityksessä hankinnan tehtävät luokitellaan hyvin pitkälle Ilorannan mainitseamalla tavalla.

3.2 Projektijohtaminen

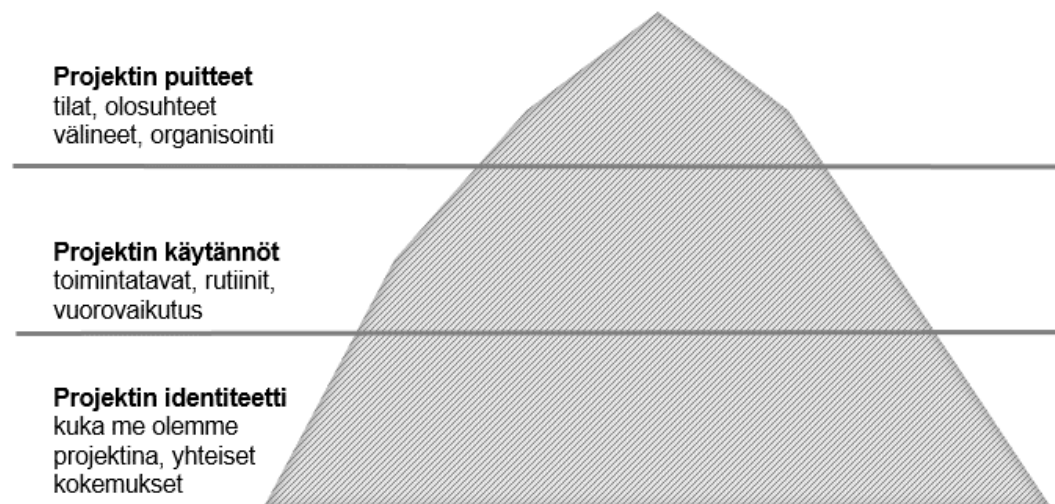
Hankinnan strategioiden ja työskentelyn linjanvetojen ohella hankinnan toimintatapoja tulee kehittää jatkuvasti. Isoimmat kehityshankkeet viedään eteenpäin säännönmukaisesti, kun taas pienempiä kehityshankkeita voidaan tehdä hyvinkin vapaamuotoisesti. Projektin määritelmästä voidaan sanoa, että se on yksittäinen hanke, jolla on määriteltävissä oleva tavoite, määritetyt resurssit ja aikataulu, budjetti ja laadulliset vaatimukset. Tämän lisäksi projektit yleensä sisältävät toimintoja, jotka voivat olla ainutlaatuisia yrityksessä. (Kerzner 2004, 1.)

Projektijohtaminen on muuttumassa työkalu- ja tekniikkasidonnaisesta käsitteestä kokonaisvaltaisemmaksi ammatiksi. Projektit vaikuttavat työn tekemiseen ja vaikutuspiiriin kuuluvat kaikki yrityksissä työskentelevät työntekijät (Maylor 2005, 16). Yhä useammat yritykset ajattelevat, että suurin osa lisäarvoa yritykselle tuottavasta työstä tehdään erilaisten projektien kautta, jonka vuoksi yritykset pyrkivät lisäämään projektien suorituskykyä (Maylor 2005, 3).

Projektityössä ja hankkeiden käsittelyprosessin rinnalla pitää ottaa huomioon myös toimeenpanevan ryhmän merkitys projektien tai hankkeiden läpiviennissä. Artton mukaan projektiryhmän tehokkuutena voidaan pitää sitä, että ryhmä tekee oikeita asioita, mutta myös sitä, että asiat tehdään oikein. Projektin tulee kohdistaa voimavarat oikein päämäärien kannalta ja käyttää niitä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Arto 2008, 298.)

Tutkimuksissa on tunnistettu yleisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat tehokkuuteen ja joita yhdistetään projektiryhmän suorituskykyyn. Projektiryhmän suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat projektin toimintaympäristöön, projektin tehtävään, ihmisiin, johtamiseen ja organisaatioon liittyvät erilaiset tekijät. Hyvän projektiryhmän suorituskykyyn vaikuttaa

myös projektijohdon kyky näyttää suuntaa, organisoida työtä, päätöksenteon tukeminen ja erilaisten konfliktien hallinta. Projektilla on laajempi pyrkimys ja päämäärä, joten se ei ole irrallinen ja eristäytynyt kokonaisuus. Sen lisäksi, että projektiryhmää johdetaan ja koordinoidaan, myös tätä laajempaa kokonaisuutta johdetaan ja projektia sen osana. Hyvän projektiryhmän ominaisuuksia ja toiminnollisuutta voidaan tarkastella kolmella tasolla (Kuvio 4). Projektin puitteet ovat näkyvin osa projektia ja joihin on helppo vaikuttaa; monet projektisuunnittelun keinot kohdistuvatkin niihin. Kuitenkin projektin puitteiden vaikutus toimivuuteen ja ilmapiiriin on vain osittainen. Toinen ominaisuus on projektin käytännöt, jotka koskevat työskentelyn muodostumista projektissa, vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa ja projektin rutiineja. Kaavion pohjalla on projektin identiteetti, joka ei välttämättä sellaisenaan ole näkyvä, mutta joka heijastuu käytäntöön. Identiteetti syntyy kokemuksista ja siihen vaikuttaminen tietoisesti on haasteellista. Parhaimmillaan projektin luonne on ainutkertainen ja erottaa projektin muista projekteista ja projektiryhmän muista ryhmistä. Projektin luonne ja identiteetti kannustaa ryhmäläisiä vaikeinkin aikoina toimimaan projektin puolesta. (Artto 2008, 300–301.)



Kuvio 4. Hyvään projektiryhmään vaikuttavia tekijöitä (Artto 2008, 301).

Projektiliiketoiminta kirjassa (Artto 2008) pureudutaan yksittäisen projektin hallintaan ja palveluiden tuottamiseen projektin tuotoksena. Tutkimukseni kohteena oleva hankinta-toimen kehitys ja sen johtaminen vastaa hyvin samoja tavoitteita. Hankinnan kehityksessä tuotetaan tuotoksia yrityksen sisäisille sidosryhmille, kun kirjan esimerkissä lähinnä ulkoisille asiakkaille. Usein vaatimukset ja tavoitteet ovat kuitenkin yhteneväiset. Artto toteaa, että ”jo ideointi- ja valmisteluvaiheessa on syytä selvittää asiakkaan kanssa

tuotteen käyttöön liittyvät palvelutarpeet” ja että, ”todennäköisesti vain osa ideoiduista palveluista otetaan toteutettavaksi projektin aikana.” (Artto 2008,)

Projektipäälliköillä on tärkeä tehtävä sekä strategian toimeenpanossa että strategian uudistamisessa. Projekteja suunniteltaessa ja toteutettaessa projektipäälliköiden tulee jatkuvasti arvioida, toteuttaako projekti yrityksen strategisia päämääriä. Vastaavasti yrityksen johdolla on keskeinen asema projektimahdollisuuksia valittaessa, projekteja käynnistettäessä ja muissa keskeisissä päätöksentekopisteissä. (Artto 2008, 370.)

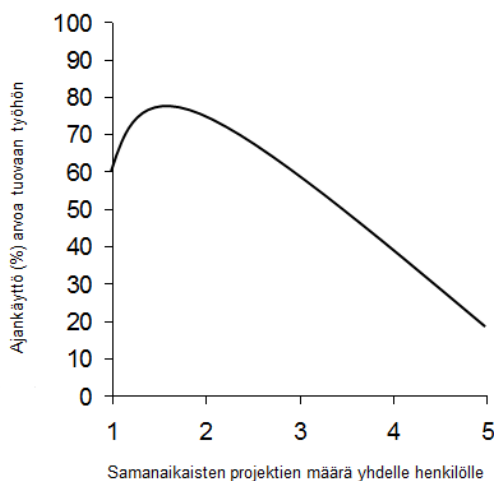
Kehitysprojekteilla voidaan kehittää yrityksen kyvykkyksiä. Yrityksen kyvykkyys ilmenee kykyinä toteuttaa käytettävissä olevien resurssien avulla tavoitteisiin johtavaa toimintaa.

Kehitysstrategia määrittelee kehityksen suunnan ja keinot, joilla voidaan kehittää liiketoiminnan valmiuksia. Kehitysstrategia ottaa kantaa mitkä tuotteet tai palvelut kehitetään, niiden keskinäisen painotuksen ja aikataulutuksen sekä tarpeen toiminnan ja järjestelmien kehittämisen investoinneille. Edellä mainittujen strategisten valintojen perusteella voidaan tehdä toimenpide- ja resursointisuunnitelma sekä valita projektit ja ohjelmat, jotka tukevat kehitysstrategiaa. (Artto 2008, 373.)

Kehityshankkeen tekemiseksi voidaan rakentaa projekti tai edetä vapaamuotoisemmin kehitystyössä. Artton mukaan projektimuotoisesti kannattaa toteuttaa vain toiminta, jonka erityispiirteet vaativat projektinhallinnan menetelmien käyttämistä (Artto 2008, 374). Ilorannan mukaan jokaisen on helpompi keskittyä oikeisiin asioihin kun koko organisaatiolla on yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi (Iloranta 2012, 133). Hankinnan on vain osattava löytää, tunnistaa, optimoida ja hyödyntää aiemmin tuntemattomia mahdollisuuksia (Iloranta 2012, 138).

Projektijohtamisen haasteet ja kulmakivet ovat myös hyvin tunnettuja. Yleisimmät projektin tehokkuuden esteet liittyvät eri yksiköiden välisiin jännitteisiin, huonoon viestintään ja heikkoon toimenpiteiden keskinäiseen koordinointiin (Artto 2008, 310). Artton mukaan ongelmanratkaisu etenee vaiheittain; ensin ongelma havaitaan, tilanne analysoidaan, luodaan ratkaisuvaihtoehdot, tehdään tarvittavat päätökset ja valmistellaan toimeenpano ja viimeisenä itse toimeenpano ja tarvittaessa seuranta (Artto 2008, 322). Stamm painottaa projekteissa huolellista resurssisuunnittelua ja että resurssien hallinta on kriittinen osa tuotekehitystä yrityksissä. Monen projektin yhtä aikainen johtaminen heikentävät

työntekijän mahdollisuuksia arvoa tuottavaan työhön (Kuvio 5); usein yritykset sortuvatkin antamaan liian monta projektia yhdelle työntekijälle. (Stamm 2008, 59.) Yksittäinen henkilö työskentelee tehokkaimmin kun hänellä on johdettavanaan korkeintaan kaksi projektia (Clark & Wheelwright, 1993).



Kuvio 5. Arvonlisäys projekteittain (Clark & Wheelwright, 1993).

Projekteja voidaan viedä eteenpäin monella eri tavalla ja johtamismalleja on useita. Seuraavassa kappaleessa kuvaan muutamia parhaiten tunnettuja malleja ja pyrin esittelemään työni kannalta olennaisimmat projektihallintamallit.

3.2.1 Projektihallintamallit

Yleisesti tunnetut projektinhallinnan vaiheet; suunnittelu, käyttöönotto, tulosten tarkastelu ja korjaavat toimenpiteet ovat peräisin William E. Demingin tutuksi tekemästä ongelman ratkaisu- ja kehittämismenetelmästä. Menetelmää kutsutaan Demingin ympyräksi, jonka mukaisesti prosessia tulee kehittää jatkuvasti ja kunkin korjaavan toimenpiteen jälkeen seuraavana vaiheena tulee jälleen suunnitteluvaihe. (Paul Newton, 2014.)

Maylor toteaa Demingin mallia mukaillen, projektihallintamallin koostuvan neljästä eri vaiheesta: Määrittelyvaiheesta, suunnitteluvaiheesta, käyttöönottovaiheesta ja projektin lopettamisesta. Projekti voi alkaa monella eri tavalla; pienestä ideasta joka kasvaa isommaksi kokonaisuudeksi tai jostakin epäkohdasta organisaatiossa, joka vaatii toimenpiteitä. Usein yhdistävä tekijä on kaaos, joka vaatii toimenpiteitä ja johon projektinhallinnan menetelmin voidaan vaikuttaa. (Maylor 2005, 76.)

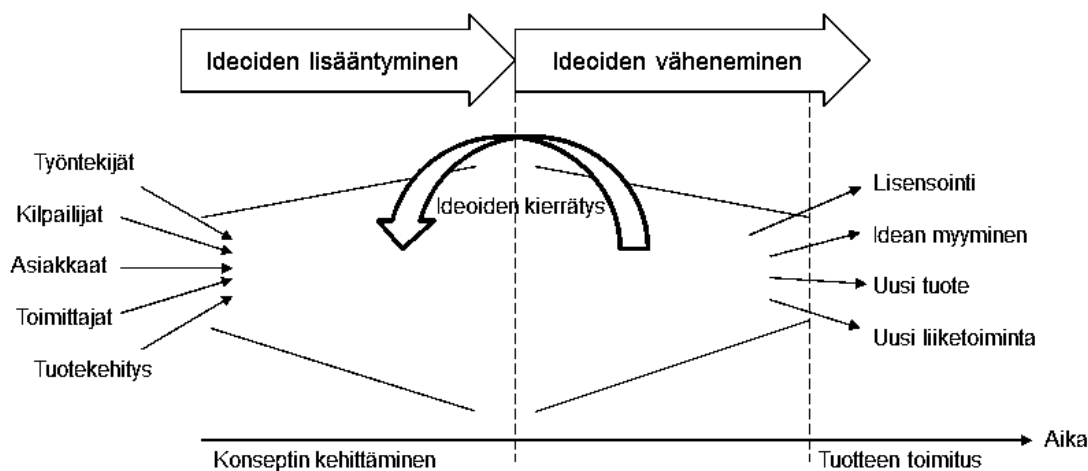
Yksi yleisimmistä projektimalleista ja projektihallinnan viitekehyksistä on niin kutsuttu vesiputousmalli tai porttivaiheistettu projektinhallintamalli², joka on perinteisesti ollut käytössä ohjelmistokehityshankkeissa. Mallissa keskitytään erityisen huolellisesti suunnitteluvaiheeseen ja projekti etenee etukäteen määriteltyjen välivaiheiden ja niissä määriteltyjen tuotoksien kautta erilaisiin tarkistuspisteisiin, joissa päätetään projektin etenemisestä. Malli on hyvin selkeä ja projektin eri vaiheet seuraavat toisiaan suoraviivaisesti. Vesiputousmallissa suunnitelman muuttaminen on melko hankalaa, joka tekee siitä hieinan kankean kehityshankkeissa. Toinen nykyään yleisessä käytössä oleva projektinhallinnan viitekehys on Scrum. Scrum mallia käytetään ketterässä tai luovassa ohjelmistokehityksessä ja siinä on olennaista kehityksen nopeus ja syklisyys, jossa kehitystyö tehdään erimittaisten, iteratiivisten eli toistuvien syklien mukaan. Scrum mallissa projektin aikataulu on pitävä mutta lopputulos saattaa muuttua projektin aikana.

Projektinhallintamallien rinnalla kehitystyössä on käytössä kehityssuppilo (englanniksi development funnel), joka on alalla yksi parhaiten tunnettu uuden tuotteen kehitystyökalu. Työkalun kehitti Harvardin yliopiston liiketoiminnan professorit Kim Clark ja Stephen Wheelwright 1990-luvun alkupuolella. Mallissa kehityshankkeet otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon, mieluummin kuin yksittäisinä kehityshankkeina. Mallin mukaan kehityshankkeiden pitää pohjautua isompaan kokonaisuuteen, kuten koko yrityksen strategiaan. (Clark & Wheelwright, 1993.) Usein mallista puhuttaessa viitataan toiseen kehitystyökaluun, porttivaiheistettuun projektinhallintamalliin. Tässä mallissa oleellista on ideoiden mahdollisimman tehokas kerääminen projektin alkuvaiheessa ja niiden nopea karsiminen projektin kuluessa. Kehityssuppilon suurin etu porttivaiheistettuun malliin on sidonnaisuus isompaan kokonaisuuteen yrityksen kannalta (Stamm 2008, 58).

Maylorin mukaan yksi tärkeimmistä vaiheista projektityössä on konseptointi, joka on usein jäänyt pienemmälle huomiolle alan kirjallisuudessa ja oppaissa, mutta on erittäin tärkeä osa projektinhallintaa. Konseptointivaiheessa on vielä mahdollista vaikuttaa projektin sisältöön ja tuoda uusia ideoita keskusteltavaksi ja arvioitavaksi. (Maylor 2005, 78.) Konseptikehitysmallin (Kuvio 6) alkuvaiheessa erilaisten ideoiden määrä on iso ja uusia ehdotuksia tulee paljon, joka on suotavaakin. Seuraavassa vaiheessa ehdotukset tulee

² Porttivaiheistettu projektinhallintamalli eli Stage-gate malli on NASA:n kehittämä projektinhallintamalli, jossa projektin päätöksentekovaiheissa tarkastellaan viedäänkö projektia vielä eteenpäin vai keskeytetäänkö projekti. Mallin mukaan projekti jaetaan eri vaiheisiin: Sisällön määrittely, liiketoimintasuunnitelman laatiminen, kehittäminen, testaus ja validointi sekä käyttöönotto

käydä läpi tarkasti ja seuloa (englanniksi screening) ne seuraavaa vaihetta varten. Lopuksi tulee valita vain ne, jotka sopivat projektin luonteeseen. (Maylor 2005, 79.)



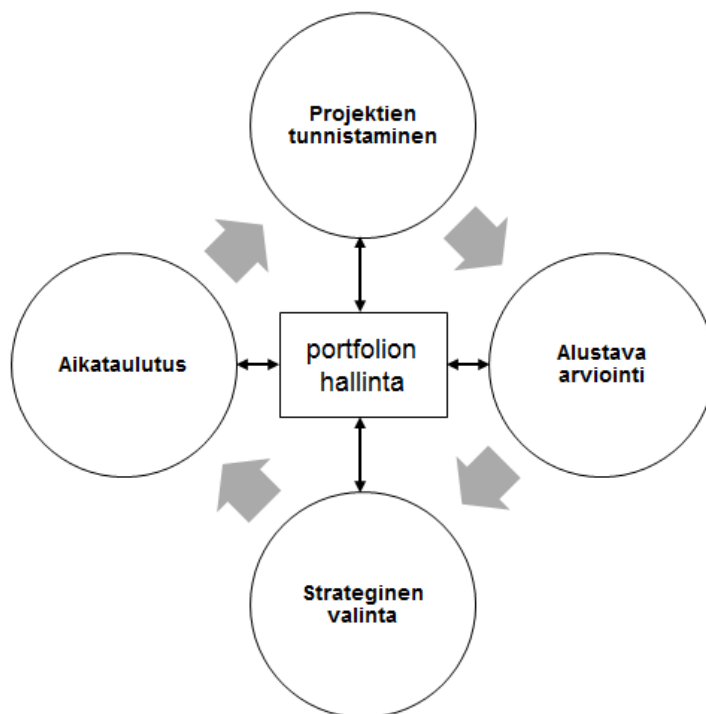
Kuvio 6. Konseptinkehitysmalli (Maylor 2005, 79).

3.2.2 Projektifortfoliomallit

Postin hankinnassa kehityskohteita syntyy jatkuvasti joista osaa viedään eteenpäin normaalina kehitystyönä ja osaa erilaisina projekteina. Projektien yhtäaikainen tekeminen johtaa haasteeseen niiden johtamisessa ja tavoitteen asettamisessa. ”Johtamisen kannalta keskeinen kysymys on se, millä tavoin rinnakkaiset ja toisiaan seuraavat projektit saadaan yhdessä toteuttamaan tai uudistamaan yrityksen strategiaa. Strategian toteutumiseen vaikutetaan vahvimmin silloin, kun yrityksessä luodaan uusia projektimahdollisuuksia, valitaan ja käynnistetään projekteja, päätetään projektien tärkeimmistä liiketoiminnallisista asioista sekä priorisoidaan ja tasapainotetaan projekteja keskenään. Projektisalkku on pysyväluonteinen projektien joukko, joka elää ja muuttuu yrityksen toiminnan uudistuessa ja jonka samanaikaisista projekteista voidaan luoda kullakin hetkellä poikkileikkauksenomainen kokonaisuus” (Arto 2008, 390).

Kerznerin mukaan projektifortfoliohallinta on neljävaiheinen prosessi (Kuvio 7). Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa ja tunnistetaan mahdolliset ideat projekteille ja liiketoiminnan tarpeet projekteille. Tässä vaiheessa ideoiden määrä on yleensä niin suuri, että jonkinlainen luokittelumalli on tarpeellinen. Toisessa vaiheessa projekteja arvioidaan alustavasti. Taloudellisesta näkökulmasta tämä vaihe voidaan jakaa edelleen kahteen eri vaiheeseen; organisaation tekemään analyysiin hankkeen toteutettavuudesta ja

analyysiin hankkeen hyödyistä ja kustannuksista organisaatiolle. Kolmannessa vaiheessa tehdään projektien strateginen valinta. Vaiheessa määritetään hankkeen strateginen sopivuus ja priorisointi. Hankkeiden valinta voi perustua moneen eri kriteeriin, jotka voivat olla subjektiivisia, objektiivisia, määrällisiä, laadullisia tai yksinkertaisesti vaistonvaraisesti tehtäviä valintoja. Valintakriteereitä voi olla monia, mutta on tärkeää, että projektit valitaan tehtäväksi jonkin erityisen syyn vuoksi. Neljännessä vaiheessa projektit aikataulutetaan. Monet yritykset tekevät suuren virheen valitessaan projekteja tehtäväksi ilman tietoa resurssien käytettävyydestä. On erittäin tärkeää ottaa huomioon resurssien saatavuus projektien valinnassa. Toinen merkittävä seikka projektien valinnassa on valinta, mille projektille valitaan parhaat resurssit. Kerznerin (2004, 249–258.)

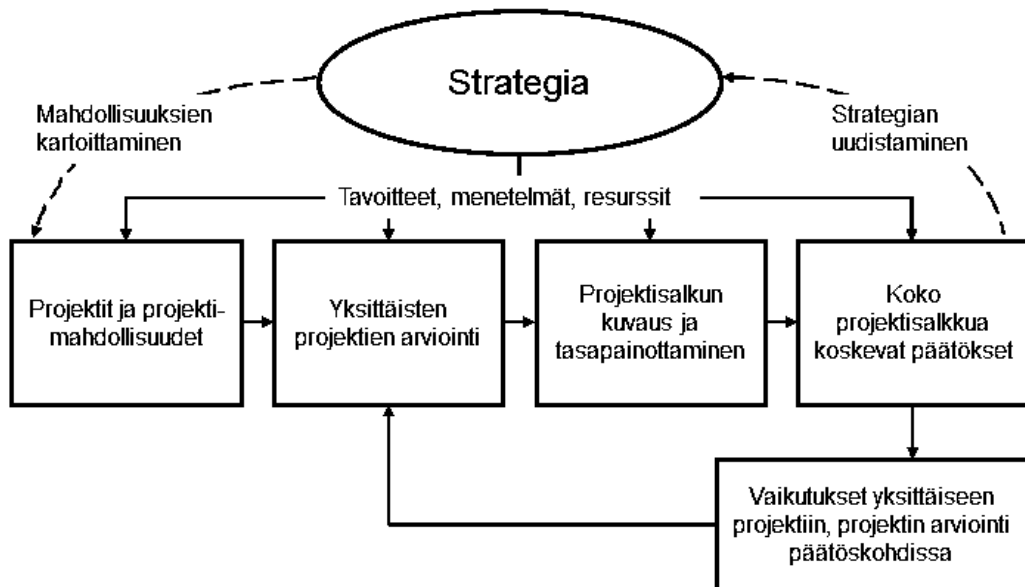


Kuvio 7. Projektien valintaprosessi (Kerzner 2004, 252)

Projekteilla, jotka kuuluvat samaan projektisalkkuun on usein vähintään yksi yhteinen taho, joka tekee päätökset projektien käynnistämisestä, toteuttamisesta ja lopettamisesta ja jossa päätöksiä valvotaan ja seurataan. Projektien seuraaminen projektisalkkuna on hyvä keino estää turhien ja päällekkäisten kehitysprojektien käynnistyminen yrityksen eri organisaatioiden tai yksiköiden välillä. Projektisalkulla tavoitellaankin yrityksen ja sen yksiköiden yhteistä etua, ei yksittäisen projektin etua. Usein yrityksissä toimii pro-

jektitoimisto, joka hallinnoi projektisalkkua ja kerää tietoa yksittäisistä projekteista. Projektitietoa käytetäänkin usein hyödyksi ja päätöksenteon tukena yrityksen eri johtoryhmissä. Projektien erityisaseman vuoksi niiden valinta ja priorisointi ovat siis keskeisessä asemassa. (Arto 2008, 391–392.)

Projektien valinta on erittäin tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeä on päätös siitä, mitä projekteja ei toteuteta. Projekti voidaan hylätä monesta eri yksittäisestä syystä, mutta se voidaan hylätä myös sen takia, että se ei sovi jostakin syystä projektisalkun kokonaisuuteen. Projektisalkun hallinnan tavoitteena on koko salkun arvon maksimointi, projektisalkun tasapainoisuus ja strategian mukaisuus (Kuvio 8). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektit valitaan siten, että ne yhdessä toteuttavat yrityksen strategiaa. (Arto 2008, 392.)



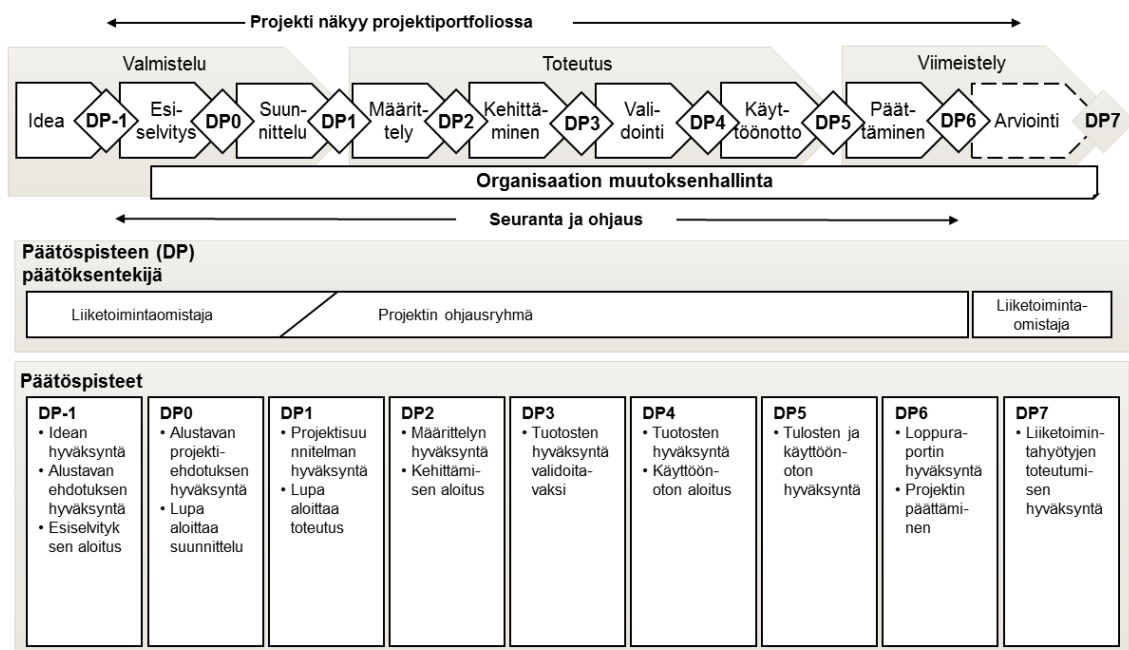
Kuvio 8. Projektisalkun hallinnan vaiheet sekä linkki strategiaan ja projekteihin (Arto 2008, 393).

Projektisalkun hallinnan ja strategian kannalta turhien ja kannattamattomien ideoiden karsiminen mahdollisimman varhain on erittäin tärkeää (Arto 2008, 394).

3.2.3 Posti Group -konsernin projektihallinta

Postissa on otettu käyttöön 2014 uusi projektihallinnan viitekehys, nimeltään PAW (englanniksi Project model awareness) malli (Kuvio 9). Malli on Postin yhteinen, kaikkia liiketoimintoja koskeva toimintamalli, jossa määritellään projektihallinnan vaiheet, työkalut ja materiaalit ja tapa luokitella projekteja. Mallissa määritellään myös, miten projekteja seurataan ylätasolla yrityksen tasoisella projektisalkkumallilla. Mallin tavoitteena on erityisesti selkeyttää ja helpottaa projektipäälliköiden työtä yhtenäistämällä toimintamalleja, luomalla ohjeita erilaisten projektien johtamiseen, yksinkertaistamalla projekteissa tarvittavaa dokumentaatiota sekä luomalla yhtenäinen projektisanasto. PAW mallin tavoitteena on nostaa onnistuneiden projektien määrää Postissa.

Merkittävän osa projektihallinnan viitekehystä on projektin vaiheet ja päätöksentekoon liittyvät päätöskohdat. Malli ei ota kantaa projektihallinnan menetelmään vaikkakin se perustuu yleiseen projektihallinnan vesiputousmalliin (luku 3.2.1).



Kuvio 9. Projektin vaiheiden ja päätöspisteiden kuvaus (Posti, 2014).

Projekti jaetaan valmisteluvaiheeseen, jonka osat ovat idea, esiselvitys ja suunnittelu. Tämän vaiheen tarkoituksena on selvittää projektin lähtökohdat, suunnitella tulevat tehtävät, varata resurssit ja viestiä projektin sidosryhmille tulevasta hankkeesta. Vaihe päättyy suunnitelman esitykseen sekä sen hyväksymiseen tai hylkäämiseen johtoryhmän

DP1 käsittelyssä. Toteutusvaihe pitää sisällään määrittelyn, kehittämisen, validoinnin ja käyttöönoton. Tässä vaiheessa projektin tavoitellut tuotokset toteutetaan. Työ voidaan toteuttaa eri projektimenetelmiä hyödyntäen, kuten esimerkiksi vesiputous tai agile -menetelmillä. Vaihe päättyy tuotosten hyväksyntään tai hylkäämiseen projektin johtoryhmässä. Viimeisessä viimeistely vaiheessa tuotokset otetaan käyttöön projektisuunnitelman mukaisesti. Vaiheessa erotetaan toisistaan projektin päättäminen ja arviointi.

PAW projektihallintamalli sisältää mallin projektien luokittelulle. Luokittelu tehdään vastaamalla 10 kysymykseen liittyen projektin laajuudesta ja vaikutuksesta liiketoimintaan. Luokittelusta saatava pistemäärä kertoo mihin luokkaan (A, B, C tai D) projekti kuuluu. Luokittelun tarkoituksena on auttaa projektin omistajaa löytämään sopivimman ja tehokkaimman tavan toteuttaa kehitystyötä projektina, auttaa projektipäällikköä soveltamaan kuhunkin projektiin sopivia projektinhallintaohjeita ja varmistaa, että projektinhallintadokumentaation vähimmäisvaatimukset täytetään. Luokittelulla pyritään myös luomaan yhteisymmärrys projektiviestinnän roolista ja vastuista sekä määrittämään projektidokumentaatiota koskevat odotukset.

3.3 Hankintatoimen kehityksen johtaminen

Yrityksen tai organisaation johtamiseen käytettävän tiedon määrä on nykyään valtava. Tämän lisäksi liiketoimintaan liittyvien tekijöiden muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Yrityksen jatkuvaa kehittämistä tarvitaan yleisen kannattavuuden parantamisen lisäksi esimerkiksi toimintamallien kehittämiseksi ja tehostamiseksi ja erilaisten ongelmien ratkaisemiseen. Ilorannan mukaan hankintatoimi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun monella eri tavalla. Hankintatoimen ja toimittajamarkkinoiden johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden elementteihin; kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryyteen, yrityskuvaan ja strategiaan asemaan. (Iloranta 2012, 25.)

”Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä ja muilta organisaatioilta nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tärkeää. Organisaation ketteryys, muutosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus vaikuttavat keskeisesti sen menestykseen, joten innovatiivisuuden vaatimus kasvaa jatkuvasti.” Yrityksen kehittyminen on tärkeää jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa. ”Menestykseen

ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Parhaimmin ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin eli toimimaan kehityksen moottoreina.” (Ojasalo 2014, 13.)

3.3.1 Hankinnan ja kehitystyön tavoitteet

Edellisessä kappaleessa kerroin hankinnan merkityksestä koko yrityksen kannattavuudelle. Suomen osto- ja logistiikkayhdistys ottaa kantaa internet sivustollaan hankintatoimen strategisesti tärkeään asemaan yrityksissä. Sivuston mukaan toiminnan luonne määrittelee tehokkaimmat toimintatavat, mutta valintojen tulee olla suunniteltuja ja niiden tulee ottaa huomioon liiketoiminnan tarpeet. Hankintatoimi on muuttunut viime vuosina perinteisestä, reaktiivisesta ostotoiminnasta strategiseen hankintaan, jolla on monia erilaisia tehtäviä yrityksessä. Hankintatoiminta kutsutaankin joissakin yrityksissä strategiseksi ja operatiiviseksi hankintatoimeksi, joissakin taas korostetaan toimitusketjun hallintaa osana prosessimaista tuotantotapaa. Hankinnan toiminnalla on suora yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen, joten siihen ollaan nykyään valmiita panostamaan. Hankinnan perinteinen ja keskeinen tehtävä on hankkia tuote edulliseen hankintahintaan. Esimerkiksi, jos hankintojen osuus myynnistä on 70 % ja oman tuotannon osuus 30 %, tarkoittaa 10 % säästö hankintatoimessa suurempaa parannusta tulokseen kuin 10 % säästö omissa tuotantokustannuksissa. Hankintatoimi on kehittymässä tulevaisuudessa kokonaisvaltaisempaan ja tasapainoisempaan hankintaan. Huomiota kiinnitetään yhä useammin hankinnan kokonaiskustannuksiin ja tapauskohtaisesti päätetään pyritäänkö hankinnalla saamaan hintoja alemmaksi vai rakentamaan pidempiaikaista suhdetta toimittajaan, jolloin yksittäisen hankinnan tavoitteet voivat olla erilaiset. (Suomen osto- ja logistiikkayhdistys, 2015.)

Hankintatoimen kehitystarpeita suunniteltaessa on hyvä tunnistaa ja kirjata nykyiset järjestelmät, niiden toimivuus ja määritellä niiden kehitystarpeet. Suomen osto- ja logistiikkayhdistyksen mukaan on tärkeitä jakaa hankinnan järjestelmiin kohdistuvat kehitystarpeet oman yrityksen kehityshankkeisiin, yleisiin kehitystarpeisiin sidosryhmien osalta ja yksittäisten ulkoisten yhteistyökumppaneiden kehitystarpeisiin. Kehitystarpeet voivat koskea esimerkiksi järjestelmien yhdenmukaistamista, läpinäkyvyyden ja reaaliaikaisuuden mahdollistamista, tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittelyn yhtenäistämistä, ennustetiedon saatavuutta, tuotetiedon hallintaa ja saatavuutta sekä tiedonkulun sähköistämistä. (Suomen osto- ja logistiikkayhdistys.)

Kehitystyön järjestelmällisen hallinnoimisen lisäksi hankinnan strategisten taitojen merkitys on kasvanut hankinnassa olennaisesti ja merkitys lisääntyy edelleen tulevaisuudessa. Hankinnan on pysyttävä mukana liiketoimintaympäristön muutoksessa ja strategisten kykyjen lisäksi tarvitaan taitoja etsiä, löytää, kehittää, soveltaa ja integroida erilaisia toimittajia ja erilaista osaamista tilanteiden muuttuessa. (Iloranta 2012, 141.)

3.3.2 Kehitystyön johtamisen kulmakivet

Muutosten läpivienti on haastavaa ja kehittämisestä vastuullisten henkilöiden tulee varautua sekä voimakkaaseen muutosvastarintaan että hitaaseen kehitykseen. Kehittämisen päämäärän on oltava selkeä ja ohjauksen jämäkkä, jotta kehityslinjausten perusteluista ei lähdetä tarpeettomasti tinkimään. Kaikkien asianosaisten kytkeminen yhteiseen suunnittelutyöhön on olennaisin tekijä muutosvastarinnan voittamisessa ja energian suuntaamisessa kehittämiseen. (Iloranta 2012, 145.)

Stammin mukaan tiedonhallinnan tehokkuuden kannalta on merkittävää, miten tieto aiemmin tehdyistä ja meneillään olevista hankkeista on saatavilla. Uusien tuotteiden kehityksen pääosa-alueiden; ideoiden hallinta, kehitys ja tarkastelu sekä käyttöönotto ja monitorointi tulisi olla osa yrityksen tiedonhallintaa. Ideahallinta sisältää tiedon varastoinnin, joka on koostettu erityisissä tiedonkäsittelytapaamisissa kuten myös erillisistä aloitteista. Ideoiden kirjaaminen ja niiden tarkoituksenmukainen käsittely, ideoiden hyväksymisen tai hylkäämisen kirjaaminen antaa yritykselle hyvän mahdollisuuden ymmärtää kehitystyötä. Esimerkiksi samaa ideaa ei tarvitse käsitellä kahdesti ja kannasta pystyy tarkistamaan miksi idea oli hylätty tai hyväksytty ja onko perusteet valinnalle edelleen samat. Kehitys ja tarkastelu vaiheessa idean seuraaminen on kannattavaa. Mikä kehityksessä onnistui ja mikä meni vikaan? Mitä kehitystyöstä voidaan oppia tulevissa projekteissa? Mahdollisuus palata aiempiin päätöksiin ja projektitietoihin ovat käteviä ja voivat säästää paljon aikaa ja rahaa. Käyttöönotto ja monitorointi jäävät yrityksissä usein puutteelliseksi. Huolimatta hyvistä perusteluista tiedonhallinnalle, monet yritykset kokevat tiedonhallinnan hankalaksi. Osassa yrityksistä tiedonhallinnan työkalut ovat olemassa, mutta niitä ei käytetä. Useimmiten kuultu perustelu tiedonhallinnan vähäiselle hyväksikäytölle on ajankäytön rajallisuus. (Stamm 2008, 255.)

Stamm myöntää, että tiedonhallinnassa ja tietokannoissa on omat haasteensa (Stamm 2008, 256). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on lueteltu muutamia ja niihin liittyviä mahdollisia ratkaisuja.

Taulukko 1. Tiedonhallinnan ja tietokannan haasteet (Stamm, 2008).

| Haaste | Mahdollinen ratkaisu |
|--|--|
| Tiedon laadun varmistaminen tietojärjestelmässä | <ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhallinnan hyvä käyttöohje ja ohjeistus mitä tietoa kantaan voidaan syöttää • Tietokannan käyttäjien koulutus |
| Tiedon pitäminen ajan tasalla ja asiaankuuluvana | <ul style="list-style-type: none"> • Ylläpitoon tarvittava aika on varattu ja aikataulutettu • Tietokannasta vastaavan henkilön nimittäminen |
| Tiedon hyväksikäytön varmistaminen tulevaisissa hankkeissa | <ul style="list-style-type: none"> • Projektihallinnan aikataulutetuksi perusvaiheeksi voidaan ottaa tietokannan hyväksikäyttö • Projektien sulkeminen, esimerkiksi projektin aktiviteettien ja avoimien asioiden tarkastelu asianmukaisesti |

3.3.3 Innovaatioiden hallinta

Edellisessä kappaleessa kävin läpi olemassa olevan tiedon hallintaa. Oleellista kehityksen tehostamisessa ja tiedonhallintaprosessissa on myös tiedon kerääminen, innovatiivisen ympäristön luominen ja innovaatioiden, uusien ideoiden vastaanotto. Yritykset hallitsevat innovointiaan monella eri tavalla. Nämä voidaan kuitenkin jakaa kahteen isompaan osa-alueeseen; henkilöstöpohjaiseen malliin ja prosessimalliin.

Henkilöstömallissa keskitytään erilaisiin rooleihin organisaatiossa, joiden tavoitteena on innovatiivisuuden lisääminen ja hallinta. Henkilöstömallissa erotellaan kolme erilaista vaihtoehtoa: innovaatiomestari (erillinen), innovaatiotiimi (kiinnitetty) ja erillinen innovaatio-organisaatio, jossa virallisia edustajia. Edellä esitetyt henkilöstömallin vaihtoehdot ovat mahdollisia myös tehtynä vaiheittain, jotka tähtäävät suunniteltuun tavoitteeseen innovaatioiden hallinnassa. (Stamm 2008, 309.)

Prosessimallin käyttöönotto alkaa yrityksissä yleensä innovaatioprosessin muodostamisella, joka yleensä vielä rinnastetaan samaksi kuin porttivaiheinen prosessi. Toinen yleinen tapa prosessimallin käyttöönotossa on ideoiden hallintamallin ja – prosessin käyttöönotto. Ideahallinnan keskeiset näkökohdat ovat aloitetoiminta, ideoiden muut keräystavat, ideoiden valinta, valikoimatta jätettyjen ideoiden hallinta ja ideoiden palkitseminen.

Aloitetoiminta on käytössä useissa yrityksissä, ainakin jossain muodossa. Usein haasteena on liian suuri aloitteiden määrä, aloitteet eivät ole toteutuskelpoisia. Tämän lisäksi yrityksiltä puuttuu usein tapa arvioida aloitteita ja vastata aloitteentekijälle. On tärkeää, että aloitetoimintaa harjoittava organisaatio tekee selkeät ohjeet toiminnalle ja aloitteiden arvioinnille. Tämän lisäksi on huolehdittava siitä, että aloitteen tekijä saa palautetta aloitteen eteenpäin viemisestä. Suuresta ideoiden määrästä voi seurata ongelmia, kun erilaisten ehdotusten pohjalta käynnistetään liian monia projekteja käytössä oleviin resursseihin nähden. On tärkeää, että on olemassa mekanismi hallita koko projekti portfolioa, tunnistusmenetelmä oikeiden hankkeiden valitsemiseksi ja poissulkemiseksi portfolioista. Aloitteet tuottavat usein inkrementaalisia innovaatioita, joita pienikin tiimi voi arvioida ja hallita (Stamm 2008, 315).

Ideoiden muut keräystavat pitää ottaa myös huomioon, koska aloitetoiminta on vain yksi tapa kerätä tietoa. Parhaat yritykset käyttävätkin aloitetoiminnan lisäksi erilaisia tapahtumia ideoiden keräämisen tehostamiseksi. Vastaus jonka luultavasti saat, voi olla vain niin hyvä kuin kysymys jonka esitit. (Stamm 2008, 315.)

Ideoiden valinta on usein vaikeampaa kuin niiden luominen. Tämän vuoksi on erittäin tärkeätä olla visio siitä missä halutaan olla tulevaisuudessa. Visio on syytä olla myös organisaation tiedossa koska muuten tarkoituksenmukaisten ideoiden tuottaminen voi olla vaikeaa. Ideoiden valinta voi perustua tuoteportfolioon, mutta se voi perustua myös kahteen eri muuttujaan. Tästä esimerkkinä (Stamm 2008, 317, teoksessa Kim & Mauborgne 2000) ostajan hyödyllisyyskartta, jossa muuttujina ovat kuusi eri tuotteen kypsyyssastetta (osto, toimitus, käyttö, täydennys, ylläpito ja kierrätys) ja kuusi hyödyllisyysastetta. Nykyiset tuotteet voidaan sijoittaa tähän matriisiin, joihin uusia ideoita voidaan verrata ja sijoittaa ne haluttuihin kehitysikkunoihin.

Valikoimatta jätettyjen ideoiden hallinta on tärkeää ja ideoiden valitsematta jättäminen arvokasta, samalla tavoin kuin valitseminenkin. Ideoiden hallinnan kannalta on tärkeää,

että ideat on kirjattu tietojärjestelmään selkeästi ja ymmärrettävällä tavalla. Tiedon ylläpitämiseksi on muutamia vaihtoehtoja, kuten ideoiden läpikäyminen säännöllisin ajoin ja tarkistaminen onko niiden status muuttunut, ideoiden hyödyntäminen toisessa osassa yritystä tai organisaatiota, jossa niiden hyväksikäyttö on konseptin mukaista, ideoiden vertailu muihin ideoihin ja aiemmin toteutettuihin ideoihin jotta niiden hyödyntäminen nopeutuu sekä ideoiden käyttö indikoidessa erityistä isompaa ongelmaa. (Stamm 2008, 318.) Edellisen lisäksi Stamm luettelee muutamia parhaita käytäntöjä ideoiden hallintaan:

1. Hyödynnä laajasti eri sidosryhmiä ideoiden keräämisessä
2. Rajaa ideoiden sisältötavoite ja päätä mikä voi tuoda kustannussäästöjä ja mitkä sisältävät riskejä. Sisältö liittyy ennalta suunniteltuun aihe- tai liiketoiminta-alueeseen
3. Selvennä aluksi miten radikaaleja ideat voivat olla
4. Muodosta selkeä prosessi ideoiden käsittelyksi
5. Valitse aihe-alue, jonka osalta ideoita kerätään erityisen tehokkaasti, kannustaen kuitenkin kokeellisuuteen. Karsi turhat ideat tehokkaasti
6. Tee yhteenveto ja yhdistä ideat
7. Tee ideoiden lähettämisestä helppoa ja tarjoa apua niiden tuottamiseen
8. Varmista, että ideoiden hylkäämistä ei oteta henkilökohtaisesti. Tee selväksi kriteerit, jonka takia ideat hylätään tai hyväksytään
9. Hallitse ja säilytä kaikki ideat. Tarjoa malli käsitellä ideoita tehokkaasti

Sekä henkilöstö- että prosessimallit omaavat hyvät ja huonot puolensa ja vain harva yritys yhdistää menestyksekkäästi nämä kummatkin menetelmät. Menetelmän valinta riippuu suuresti yrityksen olosuhteista. (Stamm 2008, 309.)

Yhä useammat yritykset näkevät innovaatiot osana koko yrityksen kasvustrategiaa ja tämän vuoksi myös kiinnostus innovaatioprosessin tehokkuuteen ja arvon mittaamiseen on kasvanut. Kriittinen kysymys yrityksissä on, mitä ja miten arvoa mitataan. Stamm kuvaa innovaatioprosessin mittaamisen ongelmia (Stamm 2008, 393, artikkelissa Kuczarski 2001) ja toteaa, että yleisimpien virheiden huomioon ottaminen tekee mittaamisesta sekä helpompaa että menestyksekkäämpää. Viisi tunnistettua virhettä artikkelin mukaan ovat:

1. Mallissa on liian paljon mittareita. Liiallinen mittareiden määrä aiheuttaa epätie-toisuutta, mikä todella on tärkeää. Usein taustalla on mittareiden lisääminen jo olemassa oleviin mittareihin. Tilanteen ratkaisemiseksi voidaan i) tunnistetaan mikä on tärkeää ja minkä takia mitataan; ii) päättää mittaustapa; ja iii) varmistaa mittareiden hyödyllisyys ja sidos hyötytavoitteeseen
2. Seurattavat mittarit keskittyvät vain lopputuotokseen. Innovaatioprosessin käsit-täminen jatkuvana toimintona ja kehityksenä, ei suoraviivaisena toimintana, voi auttaa ratkaisemaan tämän ongelman. Usein innovaatioiden mittaamisella kes-kitytään välittömiin hyötyihin, vaikka innovaatiot ja niiden tuomat hyödyt usein realisoituvat myöhemmin
3. Mitattavan kohteen harvinaisuus. Johtuu usein puutteellisesta innovaatio-ohjel-man määrittelystä tai keskittyminen pelkästään taloudellisiin aiheisiin. Ratkaisuna on eri sidosryhmien välinen yhteisymmärrys kokonaisvaltaisesta edusta innovaa-tioiden hallinnassa. Innovaatio-ohjelman pitäisi jatkuvasti etsiä uusia asiakastar-peita ja ratkaisuja niihin
4. Malli keskittyy vain menojen leikkaamiseen. Parannuksena Kuczmarski näkee keskittymisen asiakkaan tarpeeseen tai tuotteen laatuun, enemmän kuin pelkäs-tään asiakkaaseen itseensä
5. Toiminta ja mitattava kohde on menneeseen keskittynyttä. Kuczmarskin mukaan usein raportointijärjestelmiä käytetään ”tunnistamaan virheet ja rankaisemaan niiden tekijät” ja tämän ylipääsemiseksi auttaa vain asenteiden muuttuminen. Johtajuuden avulla voidaan arvostaa kokeellisuutta, uuden oppimista ja palkitse-mista, enemmän kuin virheistä rankaisemista

3.3.4 Miten innovointia ja tehokkuutta voidaan lisätä kehitystyössä

Innovatiivisuus on kaikkialla läsnä oleva, liiketoiminnan menestyksen avaintekijä ja moottori. Innovatiivisuuden nimeen vannot nykyään yritysjohton lisäksi suuret kansainväliset yritykset, kuten IBM, Netflix ja Apple (Schipper 2010, xxiii). Kehittyminen on oppimisprosessi, joka perustasoltaan on ongelman ratkaisua ja et voi koskaan tietää minne kehitys ohjautuu, kun ongelmia ratkaistaan. Tämän lisäksi monet kehitysyksiköt tahtovat asioita joita niillä ei ole, kuten nopean oikeansuuntaisen kehityksen, jossa ote-taan huomioon palautteet ja kehityksen säädöt. Yritykset haluavat ehkäpä kaikkein eni-ten luoda oppimiskulttuurin. Saavuttaakseen edelliset tavoitteet, yrityksen pitää ottaa käyttöön sykleissä oppimisen tavan, jotka tähtäävät kehitystyön ongelmien ratkaisemi-seen. (Schipper & Swets 2010, 31.)

Kehitystyön tehokkuuden perustana voidaan pitää Lean ajattelua. Käsite ja nimi Lean perustuvat kirjaan, ”The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production” (Womack, 1990), jossa kirjan kirjoittajat kuvaavat syitä japanilaisen autoteollisuuden, lähinnä Toyotan menestykseen 1980 luvulla. Vuosi Womackin kirjan valmistumisen jälkeen kirjoitettiin kaksi kirjaa lean kehityksestä, joita voidaan pitää lean kehityksen perusteoksina, Product Development Performance (Clark & Fujimoto, 1991) ja Developing Products in Half the Time (Smith & Reinertsen, 1991). Teoksissa todettiin USA:n ja Euroopan autovalmistuksen käyttävän kolme kertaa enemmän insinöörien aikaa ja 50 % enemmän kehitysaikaa verrattuna Japanilaisiin autovalmistajiin. Japanilaiset osasivat siis valmistaa autoja tehokkaammin ja edullisemmin. Esimerkiksi Japanilaiset autonvalmistajat keskittyivät prosessitehokkuuteen, tietojen vähentämiseen tietokannoissa sekä oppimiseen tuotantoprosessin alkuvaiheessa. Länsimaisessa tuotannossa keskityttiin vastaavasti resurssien tehokkuuteen ja vesiputousmallin ja suunnitelman noudattamiseen. (Lean essays 2015.)

Lean merkitsi aluksi tehokkuuden lisäämistä tuotannossa, josta johdettiin oma mallinsa tuotekehitykseen. On syytä pitää mielessä, että vaikka nämä kaksi mallia pohjautuvat samaan perusteokseen, niiden toimintamalli on käytännössä täysin toisistaan poikkeava. Lean tuotannossa painottaa erilaisten variaatioiden pienentämistä, kun taas leanin mukaisessa tuotekehityksessä halutaan mahdollisimman paljon variaatioita ja tiedon lisäämistä kehitystyön alkuvaiheessa. (Lean essays 2015.)

Leanista puhutaan ratkaisumallina, jonka avulla voidaan leikata kustannuksia. Tämä ei täysin pidä paikkaansa, vaan Lean on ennen kaikkea keino parantaa asioita. Parantaakseen jotakin, meidän tulee etsiä ongelmia ja tehdä työtä, jotta niiden syntyminen voidaan estää, vaikka ongelmia ei vielä tällä hetkellä olisikaan. Jotta haluttua parannusta voidaan lähteä viemään eteenpäin, nykyiset prosessit pitää ymmärtää ja vakauttaa lähtötilanteen arvioimiseksi (Schipper & Swets 2010, 81).

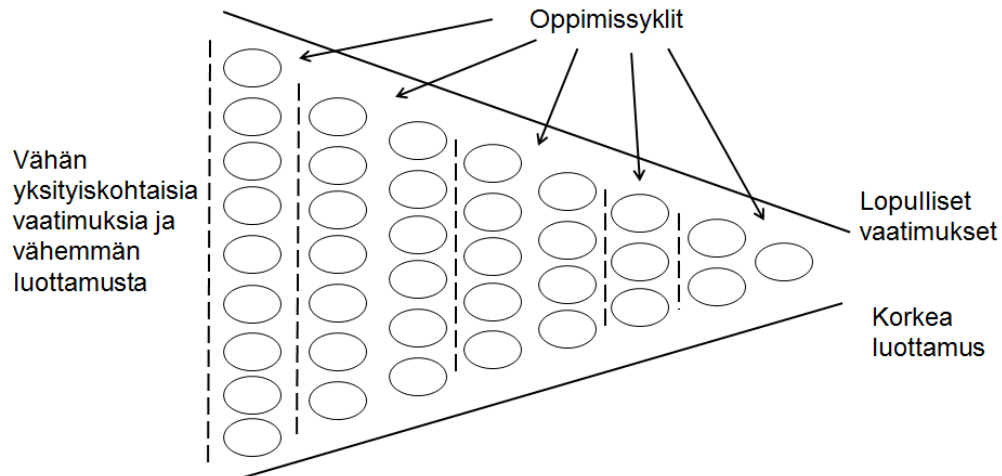
Nykyään kehitystyössä puhutaan paljon myös ketteristä, eli agile menetelmistä. Ketterien menetelmien, käyttö sai alkunsa 1990 luvun IT kehityksen hitaudesta ja halusta tehostaa kehitystyötä. Lopullisen muotonsa ketterä työskentelymalli sai manifestista, jossa kehitystyölle ja sen tekemiselle annetaan 12 perusajatusta. Ketterä malli on tehokas yksittäisen ohjelmiston kehityksessä, mutta haittapuolena siinä on kokonaisuuden huomi-

oimatta jättäminen. Lean puolestaan ottaa huomioon kehityksessä koko arvoketjun, konseptista kassavirtaan. Kaksi vuotta myöhemmin nämä kaksi kehitystyön perusajatusta yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi kirjassa ”Lean Software Development”, jossa yhdistyvät näiden kummankin mallin parhaat ominaisuudet. (Poppendieck 2015.) Kirjan mukaan Lean keskittyy seuraaviin asioihin kehitystyössä:

1. Oikeiden asioiden tekeminen ja todellisen arvon ymmärtäminen ja toimittaminen asiakkaille
2. Nopea kehitystyö ja siihen käytetyn ajan dramaattinen pienentäminen sekä nopea toimitus
3. Oikeiden asioiden tekeminen kehitystyössä, laadun ja nopeuden varmistaminen automatisoidulla testaamisella, integraatiolla ja käyttöönotolla
4. Palautteesta oppiminen. Tuotteen kehittäminen perustuen aiempaan ja usein toistuvaan palautteeseen

Edellä käsittelin erilaisia kehitysmenetelmiä ja niiden perusteita. Erilaisten menetelmien rinnalla kehitystyö vaatii resursseja. Kaikilla yrityksillä on yhteinen haaste saada vietyä projekteja loppuun rajallisilla resursseilla. Autoteollisuudessa, jossa Lean kehitysmalli on käytössä, resurssien käyttö on huomattavasti tehokkaampaa kuin muissa vastaavissa yrityksissä. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että lisäresurssit eivät yksin takaa parempia tuloksia, nopeampia vastauksia kysymyksiin tai nopeampaa reagointia markkinoiden kysyntään. Lean kehityksen mukaan kehitystyössä työskentelevien tulisi tehdä työtä lisä-arvoa tuottavassa tehtävässä 80 %, kun tällä hetkellä useassa yrityksessä lisä-arvoa tuottavaa työtä on vain 20 %. Jotta saavutetaan joustavuutta innovaatioissa ja ongelman ratkaisussa, resurssien pitää olla joustavasti hallittu. Mitä enemmän konseptia voidaan työstää kehitystiimin toimesta, sitä myöhäisemmässä vaiheessa se voidaan lukita ja saavuttaa vahva luottamus ratkaisuun. Lean kehityksessä on tärkeää jakaa kokonaisuus pienempiin osiin, jolle määritellään kehitystahti ja mittaamisen menetelmät. Tämän vuoksi myös oppimissykliä osittaminen pienempiin kokonaisuuksiin on tärkeää, jotta tiimi ja esimiehet voivat seurata työn edistymistä kohti lopullista tavoitetta. Esimiehet pystyvät päättelemään onko projekti tavoitteessaan, seuraamalla oppimissykliä edistymistä. (Schipper & Swets 2010, 85.)

Schipper kehottaa käyttämään huonojen ideoiden eliminoimiseksi ja konseptin tarkentamiseksi nopeita oppimissyklejä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Kehitysaihioiden vähentäminen oppimissykliä avulla (Schipper & Swets 2010, 93).

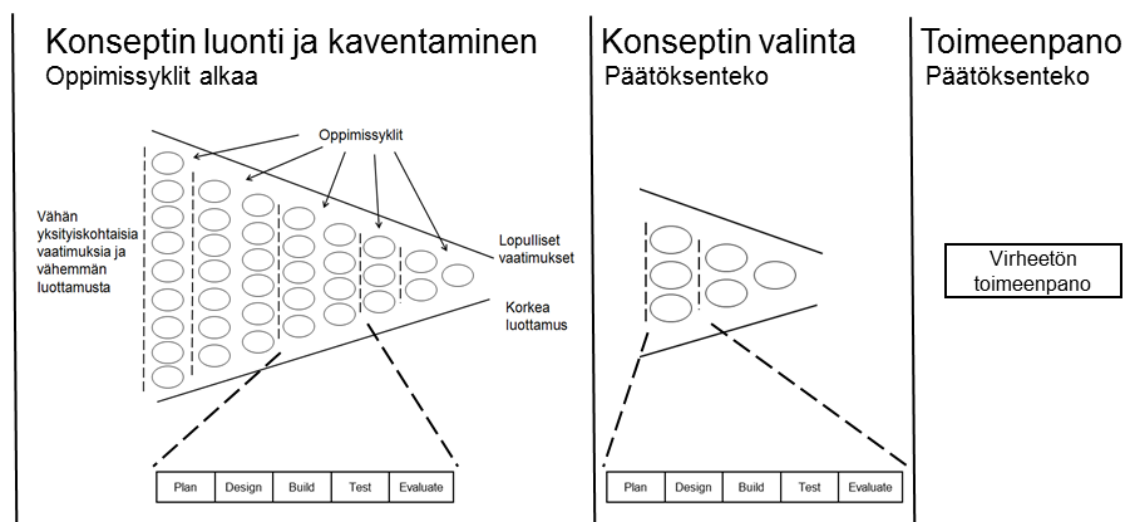
Jokainen sykli alkaa tiimin oletuksien ja vaatimusten määrittelyllä sekä pohdinnalla, mitä opimme edellisessä syklissä. Tämän jälkeen tiimi etsii vastausta kysymyksiin, joita esitettiin syklin alussa. Tavoitteena on löytää useampi kuin yksi ratkaisu jota myös pyritään testaamaan mahdollisimman nopeasti.

Jokaisessa oppimissyklissä tulee ottaa huomioon kahdeksan askelta (Schipper & Swets 2010, 32):

1. Selkeän projektisuunnitelman tai osasuunnitelman luominen kehitystyöhön auttaa ymmärtämään ja asettamaan oman työtahdin sellaiseksi, että usein ennakkoon annettu aikataulu voidaan pitää
2. Rytmien tai tahdin löytäminen, sekä tietyn tehtävän ajankäytön ymmärtäminen on erittäin tärkeää Lean kehityksessä. Nopeat oppimissyklit takaavat sen, että prosessin aikana opitut asiat voidaan omaksua, ennen kuin seuraava sykli alkaa.
3. Lyhyet oppimissykäykset muodostavat perusrakenteen kehitysorganisaatioissa. Rakenne ja metodologia ovat iterointiprosessin olennaisia osia, jotka varmistavat nopean oppimisen jäsenellisesti. Rakenteellisuudella mahdollistetaan nopea kehitys, kehityksen suunta, palautteen antaminen, kehitystyön säätäminen ja oppimiskulttuurin muodostuminen.
4. Kehitysyksikön osallistumisen mahdollistaminen on välttämätöntä syklisen oppimisympäristön luomisessa.
5. Tavoitteen määrittely liittyen hyvin kuvattuihin ongelmiin auttaa ongelman ratkaisussa ja nopeuttaa työtä.

6. Useiden mahdollisten vaihtoehtojen pitäminen avoinna on tyypillistä Lean kehitykselle. Usein kehitystyötä tehdään tietyn ratkaisun puitteissa loppuun asti; Lean mallissa pyritään pitämään mahdollisuudet avoinna muille ratkaisuille mahdollisimman pitkään ja vain selvästi tarpeettomat mallit hylätään. Tällä tavalla organisaatiolla on enemmän mahdollisuuksia reagoida, jos jokin asia ei etene suunnitellulla tavalla.
7. Laajojen muistilistojen käyttö mahdollistaa työn suuntaamisen oikeaan suuntaan hyväksyntäpisteiden välissä.
8. Sidosryhmien ja tiimien välinen yhteistyö ja viestintä takaa yhteisten projektien ja työtehtävien tehokkaan eteenpäin viemisen. Usein kehitystyötä tehdään pienessä piirissä ja kommunikointi jää vaillinaiseksi.

Lean kehityksen kannalta nykyinen prosessi ja sen ymmärtäminen tarkasti on edellytys prosessikehityksen tekemiselle. Lean kehityksessä nykytilanteen ja kehitystarpeen ymmärtäminen muodostetaan piirtämällä arvovirtakuvaus (Kuvio 11). Yleensä arvovirtakuvaus on ensimmäinen kerta kun ihmiset näkevät prosessin kokonaisuutena, alusta loppuun. Kuvauksen vahvuus on sen visuaalisuus ja prosessikokonaisuuden, ongelmakohtien ja kehityksen suunnan ymmärtäminen. Arvovirtakuvauksessa erilaiset tarkistuslistat sen eri vaiheissa auttavat ymmärtämään työn kohteen ja rungon. Innovatiivinen Lean kehitys voidaan ottaa mukauttaa ja ottaa käyttöön yrityksen omaan projektihallinta- ja kehitysprosessiin. (Schipper & Swets 2010, 92.)



Kuvio 11. Tuotekehityksen arvovirtakuvaus ja vaiheet (Schipper & Swets 2010, 93).

4 Menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tuloksena otetaan käyttöön uusi toimintamalli kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehityskohteiden hallintaan. Tutkimuksen luonne vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan ja kuvaan tässä luvussa perusteita tutkimusmenetelmän valintaan ja tutkimuksen tekemiseksi. Toisessa luvussa käsittelen tutkimuksen laadullisia menetelmiä ja määrittelen tutkimuksen luotettavuuskäsitteitä, validiteettia ja reliabiliteettia. Kolmannessa luvussa kuvaan tutkimuksen tekemistä ja perustelen, miksi toimintatutkimuksessa on käytetty valittuja menetelmiä sekä kuvaan miten suoritin tutkimukseni ja mitä vaiheita työssä käytin.

4.1 Toimintatutkimus

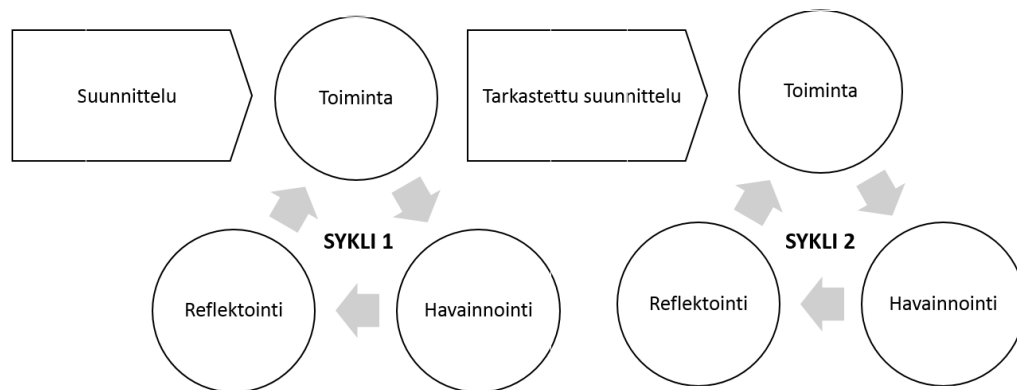
Teen tutkimukseni toimintatutkimuksen välineitä ja metodologiaa hyödyntäen, koska tavoitteena on kohdeyrityksen toimintojen muuttaminen. Toimintatutkimuksen menetelmänä käytän erityisesti diskurssin, eli yhteisesti hyväksytyjen näkemyksiin etsiytyvän keskustelun tapaa kehityshankkeiden hallinnoinnin luomiseksi. Toimintatutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja sen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa oleva käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä (Ojasalo, 2014).

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Asioita ei vain kuvata vaan, tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimukseen liittyy voimakkaasti käytännölläheisyyden vaatimus. Sen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Toimintatutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavan ja tutkijan välinen yhteistyö. Yksinkertaistetusti toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo 2014, 58.)

Toimintatutkimuksen kohteena on usein, jostakin syystä ongelmallinen tilanne käytännön työelämässä. Ongelmatilanteet johtuvat usein toimintaympäristön jatkuvasti käynnissä olevasta muutoksesta. Kaikkien organisaatioiden on mukauduttava ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja joskus voi olla mahdollista ja myös viisasta pyrkiä proaktiivisesti vaikuttamaan muutoksen suuntaan. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on erilainen kuin perinteisissä tutkimusmenetelmissä. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii tutkittavan

toimintaympäristön ryhmän aktiivisena jäsenenä. Toimintatutkimukseen osallistuvat henkilöt toimivat tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessia ei voida suunnitella kohderyhmän ”ulkopuolella” eikä sitä voida jättää prosessin lopussa yksinomaan ulkopuolisten arvioitavaksi. (Linturi 2000.)

Linturin (2000) mukaan toimintatutkimuksen perussyklit koostuvat toiminnan suunnittelusta, toiminnasta, toiminnan havainnoinnista ja reflektoinnista (Kuvio 12). Toinen sykli käynnistyy edellisen syklin reflektoinnin ja tarkennetun suunnittelun jälkeen. Edellinen sykli toimii siis seuraavan syklin perustana.



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi, 2000).

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja tuottamaan luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten reliabiliteettiä ja validiteettiä. (Hirsijärvi 2004, 216.) Reliabiliteetti ja validiteetti luotettavuuskäsitteitä sovelletaan erityisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on vaikeampaa, koska mittaamistavat ovat kehitetty luonnontieteellisiä tutkimuksia varten josta ne on omaksuttu yhteiskuntatieteellisiin tutkimuksiin. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta voidaan lisätä erityisesti hyvällä dokumentaatiolla ja että kaikki ratkaisut ja valinnat tehdään perustellusti. (Kananen 2012, 172–173.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Reliabiliteetti ei takaa validiteettiä ja väärä mittaustapa tuottaa toistokerroillakin saman tuloksen. (Kananen

2012, 167.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada muutos aikaisempaan joten toistettavuus ei siltä osin sovellu tutkimuksen vaatimukseksi. Mikäli muutokset ympäristössä voidaan ottaa huomioon, niin tutkimus voidaan toistaa. Uskottavuutta olen pyrkinyt lisäämään kuvaamalla tutkimuksessani tehtyjä päätöksiä ja käyttöönottoimenpiteitä huolellisesti. Tutkimuksen tekovaiheiden kuvaamisella lukijalle syntyy kuva siitä, miten tutkimus on tehty ja lukija saa uskottavan kuvan tutkimuksen tekemiseen liittyvistä vaiheista.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus mittaa tutkimusmenetelmän kykyä selvittää tutkimuksen kohteena olevaa ongelmaa. Tutkimuksessa tutustuttiin tutkimuskohteen keskeisiin teorioihin ja tarkasteltiin niiden soveltuvuutta käytäntöön kriittisesti. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimuksessa noudatettiin tunnettuja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehityshankkeiden hallinnan toteuttaminen kohdeorganisaatiossa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan, laadullisia tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen vahvistavat tutkimustyön validiteettia. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään tutkimuksen aikana ottamalla huomioon hankintayksikön muut asiantuntijat laajasti; tutkimus tehtiin yhteistyössä muiden hankinnan asiantuntijoiden kanssa, toimintamallin omistajuus määritettiin ja toimintamalli otettiin käyttöön yhteisellä viestinnällä koko Hankinnalle.

Tutkimus ja sen tuloksena käyttöönotetun toimintamallin merkitys on suuri koko hankintayksikölle. Hankinnan kehityshankkeiden onnistumisella on suuri vaikutus Hankinnan tehokkuuteen ja lisä-arvoon, jota se tuottaa sisäisille sidosryhmille. Kehityshankkeiden järjestelmällisellä käsittelyllä ja tehokkaalla seurannalla parannetaan koko Hankinnan tehokkuutta ja yksittäisten hankkeiden läpimeno-aikaa.

4.3 Tutkimuksen johtaminen, tutkimussuunnitelma ja aikataulu

Tutkimustyö aloitettiin kohdeyrityksessä 2013 lopussa, jolloin esittelin opinnäytetyön aiheen ja alustavan suunnitelman kohdeyrityksen kehitysyksikölle. Kehitysyksikkö on vastuussa Postin hankintatoimessa kehityksen koordinoinnista ja projektihallinnasta. Kehitysyksikkö oli yksimielinen toiminnan kehittämisen tarpeesta ja puolsivat näkemystäni kehitystyön tehostamisen puolesta. Kehitysyksikön asiantuntijat vahvistivat tutkimuksen teoriaosassa esitettyä näkemystä kehitysyksikön strategisesta asemasta koko yrityksen kilpailukyvyyn edistämiseksi. Toimin itse hankintatoimen kehitystehtävissä asiantuntijana ja sain kehitysyksikön esimiehen hyväksynnän kehityshankkeen eteenpäin viemiseksi.

Tutkimuksen tekeminen perustui teoriapohjan hyväksikäytön lisäksi eritasoisiiin työryhmiin ja havainnointiin sekä haastatteluihin liiketoiminnoissa (Liite 1.) ja hankinta-organisaatioissa. Haastattelut tehtiin tutkimukseen liittyvissä tapaamisissa ja niiden tärkeimmät johtopäätökset kirjattiin muistiin. Haastatteluiden ja muiden muistiinpanojen sisältöä ei liikesalaisuuksiin vedoten julkaista. Olen myös itse ollut mukana hankintatoimen kehitystyössä ja kolmen vuoden aikana saadun kokemuksen perusteella olen havainnoinnin avulla pystynyt käyttämään itselleni kertynyttä tietoa hyväksi nykytilanteen ymmärtämisessä ja kuvaamisessa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on eriteltynä erillisiä tutkimuksen tekemiseen liittyviä osa-alueita, jotka ovat auttaneet ymmärtämään kehityksen johtamisen kokonaisuutta ja vaikuttaneet tässä tutkimuksessa esiteltyihin johtopäätöksiin.

Taulukko 2. Kokonaisuudet jotka ovat vaikuttaneet tutkimukseen.

| Tutkimuksen osa-alue | Tuotokset | Menetelmä |
|--|---|--|
| Tapaaminen Logistiikan projektikehityspäällikön kanssa ja tutustuminen projektiportfoliomallin toimintaan | Uusi näkökulma projektien hallintaan. Logistiikan projektihallintamalli mukailee vahvasti yleistä Postin projektimallia | Haastattelu 15.9.2014 |
| Tapaaminen Postin Pakettipalveluiden johtajan kanssa ja tutustuminen organisaation kehityshankkeiden portfolio-malliin | Uusi näkökulma hankkeiden hallintaan. Pakettipalveluissa ja kehitystyön hallinnassa fokusointi oikeisiin hankkeisiin sekä seuranta ja kontrollointi vahvassa asemassa | Haastattelu 17.9.2014 |
| Hankinnan avainprojektien seurantamallin (seuranta-pohja, roolit ja aikataulut) käyttöönotto tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena | Säännöllinen tapa (projektin tilannearvion muoto ja arviointisykli) valittujen avainprojektien seuraamiseksi | Aikataulutetut projektiseuranta otettiin käyttöön helmikuussa 2015 |
| Hankinnan ratkaisut ja säästöt yhteistyöryhmä (stream): Osallistuminen osa-alueen työhön uusien menetelmien löytämiseksi työryhmän vastuu-alueella | Työryhmän panos toimintamallin rakentamiseksi, mallin validointi ja käyttöönotto | Työryhmätyökentely viikoittain touku-kuusta syyskuuhun 2015 |

| | | |
|--|--|-------------------------|
| Hankintatoimen kehitysjohtajan arviointi tuotoksista ja päätös käyttöönotosta | Kehityshankkeiden hallintamallin käyttöönottolupa | Tapaaminen 11.9.2015 |
| Tapaaminen Postin strategiyksikön kanssa ja sopiminen tavasta liittää hankinnan kehityshankkeiden hallintamalli koko yrityksen innovaatiohallintamalliin | Näkyvyys koko yrityksen kehityshankkeisiin ja toimittajanäkökulman tuominen osaksi koko yrityksen järjestelmää | Tapaaminen 25.9.2015 |

Opinnäytetyöhön liittyvä kehityshanke vietiin eteenpäin vaiheittain (Kuvio 13). Ensimmäinen vaihe sisälsi nykyisten projektien haltuunoton, jossa meneillään olevat kehityshankkeet ryhmiteltiin isommiksi kokonaisuuksiksi ja ne priorisoitiin hankinnan strategiaa peilaten. Luokittelu tehtiin 2014 valittujen strategisten teemojen mukaan ja luokat pitivät sisällään sekä prosesseihin että työkaluihin liittyviä suurempia kokonaisuuksia. Luokat ja kehityshankkeet jaettiin ylätasolla yleisiin hankinnan kehityshankkeisiin, toimittajahallinnan kehityshankkeisiin, eri maiden hankkeisiin, hankinnan prosesseihin ja työkaluihin liittyviin hankkeisiin, raportointiin ja käyttäjähallinnan kehityshankkeisiin. Näihin luokkiin kerättyjen hankkeiden resurssitarpeet arvioitiin ja ne aikataulutettiin. Valituille hankkeille nimettiin vastuulliset omistajat joiden tehtävänä oli huolehtia hankkeiden eteenpäin viemisestä asetettujen kriteerien mukaisesti.

Toinen vaihe tutkimuksen tulosten käyttöönotossa oli säännönmukainen, valittujen avainhankkeiden tai projektien seurannan järjestäminen ja yhteisen mallin luominen niiden seuraamiseksi (Liite 3). Nykyään käytäntönä oleva hankkeiden seuranta tapahtuu kahden viikon välein. Hankkeiden seurantatapaamisessa käydään läpi projektien status ja mahdolliset tarvittavat toimenpiteet hankinnan kehitysyksiköstä niiden eteenpäin viemisen varmistamiseksi. Kunkin projektin vastaava, erikseen nimetty omistaja esittelee oman vastualueensa hankkeet. Hankkeista käydään läpi aikataulu suhteessa hyväksytyyn aikatauluun, viimeisen kahden viikon aikana loppuun viedyt toimenpiteet ja seuraavan kahden viikon ajalle aikataulutetut tehtävät. Tämän lisäksi käsitellään hankkeen eteenpäin viemisen esteenä olevat riskit ja sidonnaisuudet muihin hankkeisiin. Säännönmukaisella seurannalla pystytään jakamaan tietoa eri hankkeiden tilanteesta kehitysyksikön sisällä, jotta voidaan varmistua että hankkeet eivät sisällä päällekkäisiä tavoitteita

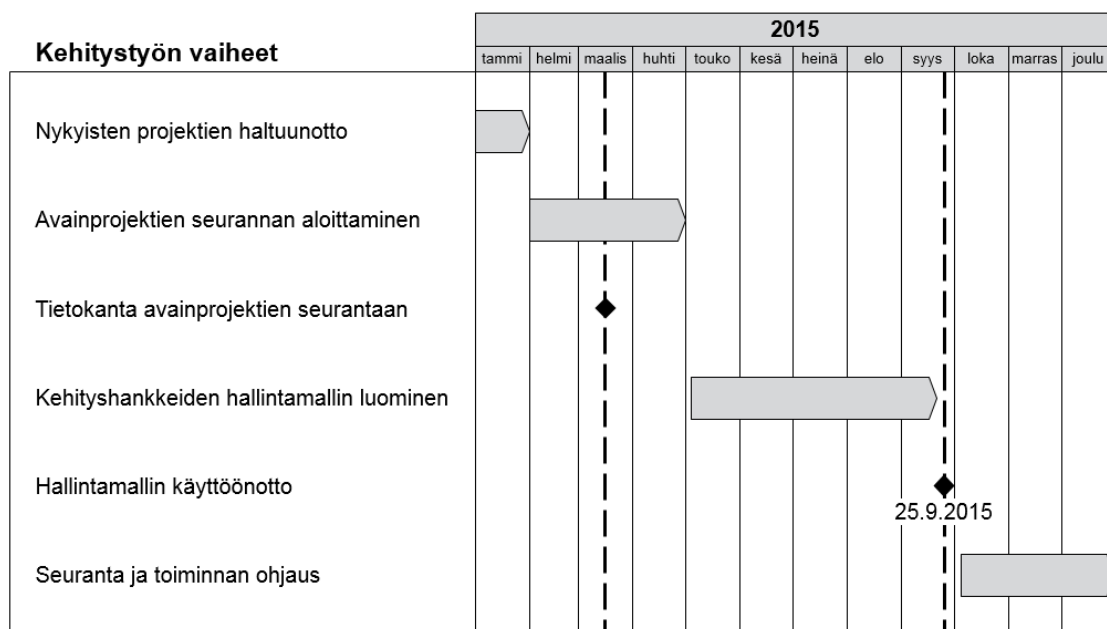
ja kehitysyksikön muut asiantuntijat voivat kommentoida ja tuoda oman panoksensa yksittäisten hankkeiden läpiviemiseksi.

Kolmantena vaiheena luotiin ja otettiin käyttöön avainhankkeiden seurantaan tarkoitettu tietokanta. Tietokanta toimii Sharepoint³ alustalla, jonka tavoitteena on helpottaa edelleen hankkeiden seurattavuutta ja raportointia, sekä parantaa erilaisten hankkeiden läpinäkyvyyttä Hankinta organisaatiossa. Hankkeiden seurantatiedot tietokannassa koostuvat yleisistä hankkeen omistajuuteen liittyvistä yksityiskohdista ja hankkeen statukseen liittyvistä tiedoista. Tietokannan tietokentät valikoitiin käyttäen aiempia kokemuksia ja kirjallisuudesta saatuja tietoja. Ensimmäisen tietokantaversioiden jälkeen toimivuutta testattiin kolmessa hankintayksikön hankkeiden seurantatapaamisessa, joiden pohjalta saavutettiin yhteinen käsitys tarvittavista tiedoista hankkeiden hallinnointia varten.

Neljäntenä vaiheena luotiin prosessi, joka kattaa kehityshallinnan kaikki osa-alueet ideoiden keräämisestä hankkeiden valintaan, läpivientiin ja niiden raportointiin. Kehityshankkeiden ja innovaatioiden hallinnan prosessi luotiin osana Hankinnan stream- tai yhteistyömallia. Yhteistyömalli on otettu käyttöön 2015 Hankinnassa ja se on osa hankinnan sisäisen valmiuden kohottamista ja kehitystyön tehostamista. Yhteistyömallin tavoitteena on luoda ympäristö, jossa Hankinnan eri osa-alueiden asiantuntijat voivat tuoda omat näkemyksensä merkittäviin hankintatoimen tehostamishankkeisiin sekä päästä itse mukaan kehitystyöhön ja lopputuotosten käyttöönottoon. Tavoitteena on myös vahvistaa Hankinnan kyvykkyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyömallin mukaiset tehtävät ja tiimit keskittyvät kolmeen eri osa-alueeseen; tehokkuuteen, yhdenmukaiseen toimintatapaan sekä ratkaisuihin ja säästöihin. Jokainen alue jaetaan tämän lisäksi useisiin osa-alueisiin, joissa pohditaan ratkaisuja kunkin alueen haasteisiin ja tavoitteisiin. Tutkimukseni kannalta keskeinen alue on ratkaisut ja säästöt työryhmä, joka pohtii ratkaisuja hankinnan ratkaisuihin ja innovaatioiden hallintaan. Tutkimukseni teoreettinen osuus toimi hyvänä perusteena työryhmän kehittämistyölle. Toisaalta Hankinnan yhteistyömalli ja siihen valikoitunut innovaatioiden hallinnan kehittämistyö antoi itselle hyvän mahdollisuuden käyttää Hankinnan asiantuntijoita apuna tutkimukseni tekemiselle. Työryhmä koontui noin kerran viikossa pohtimaan sopivaa toimintamallia kehityshankkeiden hallintaan. Ensimmäinen yhteinen tapaaminen järjestettiin huhtikuussa 2014. Tapaamisessa esittelin oman näkemykseni prosessista aiemmin tässä tutkimuksessa tutkitun aineiston

³ Sharepoint on Microsoftin tekemä alusta organisaatioiden sivustojen luomiseen. Sharepointin avulla organisaation tietoja voidaan tallentaa ja jakaa tehokkaasti.

pohjalta. Tämän jälkeen työryhmässä kehitimme prosessia viikoittaisissa tapaamisissa sekä osallistutimme tarvittaessa myös muiden ryhmien jäseniä työhön. Työryhmän tuloksena muodostui yhteinen käsitys hyvästä innovaatioiden keräämisestä, kehittämisestä ja hallinnasta.



Kuvio 13. Hankintatoimen kehityshankkeiden hallintamallin projektiaikataulu.

Tutkimuksen ja siihen liittyvän toimintamallin kehittämisen aikana toimintamallia arvioitiin useasti ja siihen tehtiin arvioiden perusteella muutoksia. Ennen käyttöönottoa toimintamalli saatiin kuvattua huolellisesti ja siihen tulleet parannusehdotukset arvioitiin yhteistyössä hankinnan Stream yhteistyömallin jäsenten toimesta. Kehityshankkeiden hallintamalli pystyttiin siis testaamaan ennen käyttöönottoa melko kattavasti. Yksi merkittävimmistä kehitystyön aikana tapahtuneista muutoksista oli Postin yleisen innovaatioiden hallintamallin käyttöönotto. Tämän johdosta Hankinnan kehityshankkeiden hallintamalli käytiin läpi Postin strategiayksikön kanssa ja sovittiin tavasta yhdistää se Postin yleiseen innovaatioiden hallintamalliin. Postin innovaatioiden hallintamalli on toteutettu 2015 ja se kokoaa yrityksen eri yksiköiden kehityshankkeet ja innovaatiot yhteen. Innovaatioiden hallintamallissa hankkeet luokitellaan ja niitä käsitellään isompina kokonaisuuksina ja viedään eteenpäin kehitysyksiköiden omina hankkeina tai projekteina Postin projektihallintamallin mukaisesti. Hankinnan kehityshankkeiden hallintamalli vastasi hyvin Postin yleistä innovaatioiden hallintamallia ja muutamilla tiedonkeräykseen liittyvällä

tiedon lisäyksellä pystyttiin tuottamaan sellaista aiheistoa, jota pystytään hyödyntämään Innovaatioiden hallintamallissa. Hankkeiden luokittelu ja priorisointi tapahtuu edelleen Hankinnassa tutkimuksessa toteutetun prosessin mukaisesti.

5 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysin tarkoituksena on selvittää kehittämistutkimuksen kohteena olevan, Postin hankintatoimen kehityksen johtamisen nykytila, tapa toimia sekä sen vahvuudet ja heikkoudet. Nykytila-analyysin avulla tutkimuksessa pyritään löytämään puutteet nykyisessä tavassa toimia ja millaista tehottomuutta nämä aiheuttavat.

5.1 Hankintatoimen kehityshankkeiden johtamisen nykytilanne

Hankinnalla on erittäin paljon kehityshankkeita meneillään, johtuen koko yrityksen ja hankinnan kiivaasta muutosvauhdista. Käynnissä olevat kehityshankkeet koskevat koko hankintatoimen toimintaa, toimittajahallinnasta, kilpailutus- ja tilausprosesseihin sekä hankinnan erilaisiin työkaluihin ja muihin kehityshankkeisiin. Tämän lisäksi hankinta osallistuu myös liiketoimintojen kehityshankkeisiin, vaikka hankinnan rooli liiketoimintojen prosessissa olisikin melko pieni.

Tällä hetkellä kehitysehdotuksia ja erilaisia kehityskohteita tulee Hankinnalle viikoittain ja niitä pyritään käsittelemään ja valittuja hankkeita saattamaan loppuun mahdollisimman tehokkaasti. Hankkeita kirjataan ylös satunnaisesti erilaisiin tietokantoihin ja tärkeimpiä hankkeita aikataulutetaan vuosisuunnitelmaan. Kehityshankkeiden hallinta ei ole tällä hetkellä järjestelmällistä ja prosessia ei ole kuvattu selkeästi. Myöskään kehityksen hallinnoimiseksi liittyviä rooleja ja vastuita ei ole kuvattu. Tästä syystä kehityshankkeiden kokonaisvaltainen johtaminen on haasteellista.

Kehityshankkeiden hallinnoimisen puute voi aiheuttaa sen, että kehityskohteita ei tunnista tai toimittajien kehityspotentiaalia ei pystytä kanavoimaan tehokkaasti toiminnan tehostamiseksi. Hallinnoimisen puute voi aiheuttaa myös kehitystyön tai hankkeiden käynnistämisen puutteellisilla tiedoilla. Järjestelmällisen kehityshankkeiden käsittelyn puute saattaa aiheuttaa sen, että todelliset kehitystarpeet jäävät huomioimatta tai kehitettävien hankkeiden kokonaisuuksia ei pystytä kuvaamaan puuttuvien vaatimusmäärittelyjen

vuoksi. Toisaalta puutteet kehityshankkeiden käyttöönotossa vaikuttavat tarvittavaan tukitarpeeseen myöhemmin ja aiheuttavat painetta hankinnan tukitoiminnoille ajankäytön suhteen.

Vaikka kehityshankkeita on paljon käynnissä, Hankinta saa myös paljon kehitystyötä valmiiksi ja vuosittain eritasoisia kehityshankkeita saadaan vietyä loppuun kymmenittäin. Tässäkin tapauksessa järjestelmällisen kehityshankkeiden hallinnoinnin puute voi johtaa epätarkkuuteen kehityshankkeiden valinnassa ja hankkeisiin osallistuvien henkilöiden tehokkuuteen pitkällä tähtäimellä.

5.2 Kehityshankkeiden johtaminen tutkimuksen mukaan

Strategia ohjaa yrityksen ja hankintatoimen toimintaa. Yleisellä strategialla määritellään ne painopistealueet, joihin yritys keskittyy tulevaisuudessa ja joista johdetaan konkreettiset toimenpiteet kaikilla yrityksen tasoilla (Arto 2008, 369). Tältä osin Postissa ollaan melko hyvässä tilanteessa ja Hankintatoimen johtaminen perustuu Postin strategiaan. Hankinta jalkauttaa strategiaa ja toimintamalliaan esimerkiksi hankintapolitiikalla, jossa on määritelty toimintamallit hankintatoimen johtamiseksi yrityksessä. Hankintapolitiikka on tarkoitettu koko yrityksen ohjeeksi päivittäisessä työssä, jossa ollaan tekemisissä hankintojen tai toimittajien kanssa.

Hankintatoimen ja toimitusketjun hallinta tulee kehittymään huomattavasti tulevaisuudessa. Kehityksessä ja siinä mukana pysymisessä muutoshallinnalla ja johtamisen eri menetelmillä tulee olemaan onnistumisen suhteen ratkaiseva rooli. On erityisen tärkeätä, että hankinnassa on varauduttu toiminnan muuttumiseen ja pyritään luomaan edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön muutoksiin.

Hankintatoimen kasvavaan rooliin yrityksen tukiorganisaationa ja tehokkuuden varmistajana löytyy ennusteita monesta eri lähteestä. Tulevaisuudessa hankintatoimi nähdään yrityksissä lisä-arvon tuottajana koko yritykselle, johtuen hankinnan rajapinnasta toimittajien kanssa, mutta myöskin läheisestä yhteistyöstä monen eri yrityksen sidosryhmän kanssa. Kehitystyön asianmukainen hallinta on tärkeässä asemassa yrityksissä ja varsinkin hankintatoimen kasvavan roolin myötä sen kehityksen hallinta ja ohjaaminen yrityksen kehityskohteisiin.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan kehitystyössä voidaan soveltaa useita erilaisia konkreettisia toimintamalleja. Yksi käyttökelpoisimmista malleista liittyy projektihallinnan perusmenetelmään, jossa työ etenee nelivaiheisesti suunnittelusta, tekemiseen, seurantaan ja käyttöönottoon. Kunkin kierroksen jälkeen opittu tieto voidaan hyödyntää ja aloittaa uusi nelivaiheinen kierros. Tätä William E. Demingin tutuksi tekemää ongelman ratkaisu- ja kehittämismenetelmää voidaan käyttää hyväksi kehityshankkeiden käsittelyssä ja hallinnassa. Toinen havainto koskee teoriaosuudessa käsiteltyä Lean kehitystä ja sen merkitystä toiminnan tehostamisessa. Erityisesti Schipperin ehdottama tapaa kokonaisuusien jakaminen pienempiin osiin helpomman seurattavuuden vuoksi on käyttökelpoinen käytännön kehitystyössä. Tällä tavalla toimien pystytään isoja kokonaisuuksia pilkkomaan sopiviksi kokonaisuuksiksi ja uudelleen rajaamaan ennen kuin kehitystyö aloitetaan. (Schipper & Swets 2010, 85.)

5.3 Nykytila-analyysin tulokset

Nykytila-analyysin mukaan kehityshankkeiden johtamiseksi hankinnassa ei ole säännön mukaista toimintatapaa. Kehitysehdotuksia ei kerätä yhteiseen tietokantaan ja niiden luokitteluksi ja priorisoinniseksi ei ole toimintamallia. Tämän johdosta voidaan katsoa, että kehitystyö ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla ja varsinkin ulkoisten sidosryhmien, lähinnä Postin toimittajien kyky luoda uusia ratkaisuja liiketoiminnan käyttöön ei ole otettu riittäväällä tavalla huomioon.

Nykytila-analyysin havaintojen perusteella hankintatoimen kehityshankkeiden hallinta ja järjestelmällinen tietojen keräystapa ja hallinnointimalli päätettiin ottaa käyttöön. Hallinnointimallin tavoitteena on muodostaa malli, jolla kehityshankkeita voidaan kerätä järjestelmällisesti ja hallita niitä. Luotava hallintamalli määrittelee kanavat, joilla tietoa kerätään kehitystarpeista, tavan kehitystarpeiden luokitteluun ja priorisointiin, aloitettujen hankkeiden seurantamallin ja mittausmenetelmät. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on myös käynnistää hankkeiden seuranta hallintamallin mukaisesti ja arvioida sen toimivuutta hankkeiden johtamisessa.

6 Tutkimuksen tuotokset

Kehitystutkimuksen tuloksena syntyi toimintamalli kehityshankkeiden käsittelemiseksi ja hallinnoimiseksi. Kehityshankkeiden hallinnointimalli ja siihen liittyvät tehtävät ja vastuut otettiin käyttöön koko hankinnassa. Hallinnointimalli koostuu neljästä päävaiheesta (Kuvio 14).

1. Kehityshankkeiden hallinnointimalli alkaa tiedon keräämisellä. Kehitysehdotuksia tuottavat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Niitä voidaan hakea aktiivisesti sidosryhmiltä tai kirjata sitä mukaa kun niitä saapuu Hankintaan
2. Saapuneet kehitysehdotukset käsitellään siten, että ne voidaan ryhmitellä suuremmiksi ja helpommin käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi
3. Ryhmitellyt kehitysehdotukset käydään läpi ja valitaan tehtäväksi. Malliin kuuluu palautteen antaminen kehitysehdotusten tekijöille, kehityshankkeiden jatkuva analysointi, seuranta ja raportointi
4. Kehitettäväksi valittuja kohteita viedään eteenpäin aikataulun mukaisesti ja niiden edistymistä seurataan aktiivisesti



Kuvio 14. Hankinnan kehityshankkeiden hallinnointimalli.

Seuraavissa luvuissa käyn läpi tarkemmin toimintamallin eri vaiheita, niihin liittyviä työkaluja ja tehtäviä kehityshankkeiden hallinnoimiseksi.

6.1 Kehitysehdotusten tuottaminen

Hankinta tukioorganisaationa on keskeisessä asemassa yrityksessä ja kehitysehdotuksia tuottavat monet sidosryhmät. Kaikessa toiminnassa tarvitaan tuotteita tai palveluita, joita käyttämällä tai jalostamalla pystytään edesauttamaan myytävien palveluiden tuottamista. Voidaan siis sanoa, että Hankinta on tekemisissä jollakin tavalla kaikkien yrityksen organisaatioiden ja liiketoimintojen kanssa. Kehitysehdotuksien tuottajat voidaan ylätasolla ryhmitellä sisäisen ja ulkoisen palautteen antajiksi sen mukaan toimivatko palautteen antajat yrityksen sisällä vai ovatko he ulkopuolisen toimijan palveluksessa.

Sisäisiä sidosryhmiä ovat hankinnan omat asiantuntijat, yrityksen muut tukifunktiot, liiketoiminnan edustajat ja hankinnan palveluiden suoranaiset loppukäyttäjät. Hankinnan osalta kehitysehdotuksia kerätään yhteisissä tapaamisissa, kehitysyksikön erikseen järjestämässä kehitystapaamisissa ja vapaamuotoisissa keskusteluissa. Tukifunktioiden ehdotukset kerätään erillisissä hankintakategoriatapaamisissa, joissa käydään laajasti läpi kunkin kategorian vastuualueen toimintaa sekä liiketoimintaprosessien, että järjestelmienkin osalta. Hankinnan palveluiden loppukäyttäjiltä palautetta ja kehitysehdotuksia kerätään sisäisessä intranetissä ja ostotyökalussa olevien palautekanavien kautta.

Ulkoisia sidosryhmiä ovat kaikki yrityksen ulkopuoliset toimijat, jotka tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi erilaiset viranomaistahot, rahoittajat ja asiakkaat. Suurin ja tärkein ulkoinen sidosryhmä kehityshankkeiden kannalta on toimittajat. Hankinta on tässä suhteessa tärkeässä asemassa, koska toimittajahallinta on keskitetty Postissa Hankintaan ja toimittajien tuottama lisä-arvo kehitykselle on laajasti tunnistettu. Toimittajat huolehtivat siitä, että heiltä tilattujen tuotteiden tai palveluiden toimitukset ovat sopimuksen mukaisia, eli toimitettu ajallaan oikeaan paikkaan ja oikean laaduisina. Tärkeimpien toimittajien kanssa usein keskustellaan hyvinkin tarkasti liiketoimintamallin toteutuksesta ja heillä saattaa olla hyviä kokemuksia toiminnon järjestämiseksi muiden kumppanien kanssa.

Toimittajien osalta otettiin käyttöön innovaatioiden ja kehitysehdotusten aktiivinen kerääminen. Toimittajille esiteltiin tarve laajentaa yhteistyötä koskemaan toiminnan kehitystä ja Postin halua syventää yhteistyötä ja tarjota toimittajalle mahdollisuus osallistua sopimuskohteen liiketoimintaprosessin tai sen osan kehittämiseen. Toimittajaa pyydettiin ajattelemaan yhteistyötä kehityksen näkökulmasta ja osallistumaan yhdessä tämän ke-

hittämiseen. Keskustelun jälkeen toimittajalle annettiin erillinen lomake, johon he pystyivät kuvaamaan ratkaisuehdotuksen ongelmaan. Lomake tai kahdenkeskisissä tapaamisissa kerätty tieto uusista kehitysehdotuksista talletetaan yleiseen kehitysehdotustietokantaan. Lomakkeella tulevat kehitysehdotukset voidaan ottaa esille keskusteluissa myöhemmin ja syventää tietoa kohteesta sekä sopia mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Työ toteutettiin ”Innovaatiot ja ratkaisut” yhteistyömallityöskentelyn tuloksena. Malliin valikoidut toimittajat ovat Postin valitsemia strategisesti tärkeitä S2 toimittajia, eli toimittajia joiden kanssa tehdään läheistä yhteistyötä.

6.2 Lisätietojen kerääminen ja luokittelu

Kehitysehdotukset tulevat Hankinnalle usein melko puutteellisina niiden eteenpäin viemiseksi kehitykseen. Lisätietoja hankitaan pääsääntöisesti kehitysehdotuksen antajalta, mutta tietoa voidaan hakea myös muista lähteistä. Tärkeää on, että kehitysaihio sisältää vähintään ne tiedot, jotka hankkeen eteenpäin viemiseksi on vaadittu.

Tieto kehitysehdotuksista kerätään tietokantaan, jossa niitä on yksinkertaista käsitellä tarkoituksenmukaisesti. Tietokantana toimii Microsoft Excel pohjainen taulukko, jossa kehitysehdotukset ovat omilla riveillään ja niihin liittyvä tarkempi tieto sarakkeilla (Liite 4). Taulukko on sijoitettu Sharepoint pohjaiseen työtilaan, joka on helposti löydettävissä ja jonne voidaan antaa erikseen oikeudet kaikille hankinnan asiantuntijoille. Taulukon tavoitteena on koota kaikki ehdotukset samaan paikkaan, sellaisilla tiedoilla yksittäisistä ehdotuksista, että niitä voidaan edelleen ryhmitellä, luokitella ja viedä kehitykseen.

Tietokantaan kerätyt kehitysehdotukset luokitellaan annettujen tietojen perusteella. Luokittelun tarkoituksena on ryhmitellä kehitysaihiot isommiksi kokonaisuuksiksi niiden käsittelyn helpottamiseksi. Luokittelun perusteena käytetään hankinnan prosessien kokonaisuuksia, kuten kilpailutusprosessia tai toimittajahallintaa. Luokittelu tehdään kuukausittain tietokantaan kerätyille aineistolle ja siitä vastaa Hankinnan kehitysyksikkö.

6.3 Hankintaehdotusten valinta kehityssuunnitelmaan

Luokitellut kehitysehdotukset valitaan tai ollaan valitsematta Hankinnan kehityssuunnitelmaan. Luokiteltuja hankekokonaisuuksia voidaan täydentää ja tietoa niiden sisällöstä voidaan jalostaa. Valinnassa otetaan huomioon hankkeiden merkittävyys toiminnalle ja

siitä saatava laskettu hyöty sekä resurssien saatavuus. Valinta tehdään aina Hankinnan strategiaan perustuen ja ottaen huomioon pitkän tähtäimen suunnitelma Hankinnan kehityksessä. Valitut kehityshankkeet merkitään tietokantaan niiden eteenpäin viemiseksi. Valittujen hankkeiden osalta käytetään ”avainprojekti”, ”kehitystyö kiireellinen” tai ”kehitystyö ei kiireellinen” merkintää. Projekti tässä yhteydessä tarkoittaa isompaa kehitystyötä, johon sisältyy IT järjestelmän kehittämistä ja josta perustetaan erikseen seurattu projekti. Kehitystyö viittaa Hankinnan sisäiseen hankkeeseen, joka aikataulutetaan ja voidaan asettaa kiireelliseksi tai ei kiireelliseksi.

Muut kuin kehitykseen valitut hankkeet merkitään joko ”myöhemmin toteutettavat” tai ”Hylätyt” merkinnällä. Myöhemmin toteutettavat jätetään kehityskantaan ja käsitellään myöhemmin muiden kantaan tulevien kehitysehdotusten kanssa. Hylätyt hankkeet merkitään ja niiden osalta käsittely päättyy.

Valitut kehitysaiheet käsitellään Sharepoint taulukossa (Liite 5). Tässä vaiheessa kehitystyö on päätetty aloittaa ja kullekin aihiolle on määritelty omistaja, joka vastaa hankkeen eteenpäin viemisestä. Tässä taulukossa seurataan ennakkoon määriteltyjä hankkeen tietoja, joiden ylläpidosta vastaa hankkeen vetäjä. Hankkeen etenemistä seurataan tämän lisäksi ylätason tiedoilla projektiportfoliossa jos hanke on Postin virallinen projekti. Hankkeiden seurantaan tarkoitettut tietokentät on lueteltu alla (Taulukko 3).

Taulukko 3. Kehityshankkeiden seurannan tietokentät.

| Aihe | Tietotaso |
|--------------------|--------------------------|
| Otsikko | Yksirivinen tekstikenttä |
| Asiakas | Monivalinta |
| Aikataulu | Päivämäärä ja aika |
| Resurssitarve | Numero |
| Ulkoinen kustannus | Valuutta (€) |
| Vastuuhenkilö | Henkilö tai ryhmä |
| Kehitysalue | Monivalinta |
| Työn luokittelu | Monivalinta |

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| Status | Monivalinta |
| Status kuvaus | Monirivinen tekstikenttä |
| Valmistumisaste (%) | Numero |
| Kuvaus | Monirivinen tekstikenttä |
| Kehitysehdotuksen luoja | Henkilö tai ryhmä |
| Muokkaaja | Henkilö tai ryhmä |

6.4 Kehitystyö, seuranta ja raportointi

Valitut kehityshankkeet aikataulutetaan ja hankkeille valitaan omistaja, jonka tehtävänä on viedä kehitystyö eteenpäin. Mikäli kehityshanke on pieni ja siihen ei liity järjestelmän kehitystä niin se tehdään Hankinnan sisäisenä kehitystyönä. Mikäli kyseessä on järjestelmän kehityshanke tai sen koko on merkittävä resurssien käytön kannalta, siitä muodostetaan projekti. Projektien osalta hankkeen etenemistä seurataan hankinnan seurantatapaamisten lisäksi projektien ohjausryhmissä.

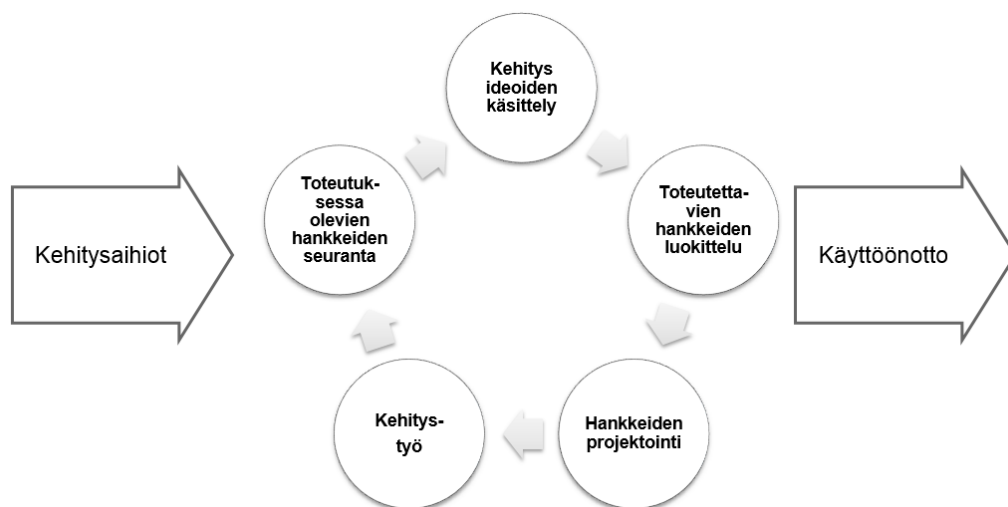
Hankinnan kehitysportfolioon valittuja kehityshankkeita seurataan säännöllisesti kahden viikon välein. Seurantatapaamisten tarkoituksena on viestiä hankkeen etenemisestä Hankinnan kehitysyksikölle ja auttaa hankkeen vetäjää mahdollisissa ongelmassa hankkeessa. Seurantatapaamiseen osallistuu Hankinnan avainprojektien vetäjät ja valitut Hankinnan kehitysyksikön jäsenet.

Hankinnan kehityshankkeita seurataan valituilla raporteilla. Raportit on rakennettu tutkimuksen mukaan yksinkertaisiksi ja niiden lukumäärä on pyritty pitämään pienenä ottaen kuitenkin huomioon tarpeen kehityshankkeiden johtamiseksi. Seurattavat raportit koskevat kehityshankkeiden kokonaismäärää kehitysportfolioissa ja niiden lukumäärän kuukausittaista muutosta. Toinen raportti seuraa kehitykseen valittujen ehdotusten määrää ja niiden läpimenoaikaa, eli hankkeiden tai projektien valmistumista. Kolmas seurattava kohde on hallintamalli kokonaisuutena ja sen toimivuuden arvioiminen. Mallin käytöstä saatujen kokemusten perusteella toimintamallia pyritään kehittämään jatkuvasti.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa käytetyn lähdeaineiston perusteella hankintatoimella on merkittävä asema yrityksen kilpailukyvyn parantamisessa ja tämä tulee korostumaan entistä enemmän tulevaisuudessa. Hankinnan kehityshankkeita kannattaa siis hallinnoida ja johtaa järjestelmällisesti. Kehityshankkeiden johtamisella pystytään keräämään tehokkaasti erilaisia kehitysehdotuksia erilaisilta Hankinnan sidosryhmiltä. Hankinnan rooli on myös huomioitu kohdeyrityksessä ja sekä Hankinnalla että sen sidosryhmillä on yhteinen tahtotila kehityshankkeiden hallinnoimiseksi ja johtamiseksi. Erityisesti hankinnan rooli toimittajien innovaatioiden kanavoinnissa on tärkeä ja toimittajien kehitysehdotukset voivat auttaa yritystä toimimaan tehokkaammin.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt kehityshankkeiden hallintamalli on hyvin yksinkertainen ja se kokoaa prosessin tärkeimmät osa-alueet yhteen helposti ymmärrettävällä tavalla (Kuvio 15).



Kuvio 15. Kehityshankkeiden käsittelyprosessi tutkimuksen mukaan.

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda malli hankintatoimen kehityshankkeiden keräämiseksi ja hallinnoimiseksi. Hallintamalli ja sen eri osa-alueet roolikuvauksineen otettiin käyttöön Hankinnassa viestinnän ja erillisen käsikirjan (Liite 2.) avulla käyttäjille kehitys-

työn aikana, joten tältä osin kehittämistutkimus onnistui tavoitteessaan. Tutkimuksen toisenä tavoitteena oli käynnistää hankkeiden seuranta hallintamallin mukaisesti ja arvioida sen toimivuutta hankkeiden johtamisessa. Hankkeiden seuranta tapahtuu tällä hetkellä mallin mukaisesti ja prosessin eri vaiheita toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Johtuen lyhyestä seuranta-ajasta, mallin toimivuutta hankkeiden johtamisessa ei pystytä täysin toteamaan (Kuvio 13). Tutkimuksen aikataulu muodostui erittäin tiukaksi ja mallin käyttöönoton jälkeistä seuranta tehtiin kuukausi. Tutkimus ei onnistunut aikataulusta johtuen mittaamaan kehitetyn mallin onnistumista ja tämä vaihe jää toteutettavaksi myöhemmin.

Kehityshankkeiden hallinnointimallin käyttöönoton lisäksi pyrin tutkimuksessani löytämään vastauksen kysymyksiin: Mitä seikkoja pitää ottaa huomioon kehityshankkeiden hallinnointimallin käynnistämiseksi? Miten hankinnan kehityshankkeita voidaan johtaa ja miten kehityshankkeita tulee seurata ja mitata? Onko yleisistä projektihallintamalleista ja -työkaluista hyötyä hankinnan kehityshankkeiden hallinnassa? Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintatapojen mallintaminen on yleisesti ottaen kannattavaa ja kehityshankkeiden hallinnointi tukee hankinnan asemaa tukiorganisaationa. Hallintamallin käytön perusteella voidaan todeta, että ehdotusten ryhmittely helpottaa kehityshankkeiden kokonaisuuden ymmärtämistä ja auttaa johtamaan kehitystyötä. Alustavien arvioiden mukaan projektimuotoinen vesiputousmalli sopii hyvin kehitysehdotusten käsittelyn lähestymistavaksi sen järjestelmällisyyden ja säännönmukaisuuden vuoksi. Kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, mittaamiseen liittyvä tutkimuksen osa ja kokonaisuus toteutetaan myöhemmin.

7.2 Viitekehysten soveltuminen toteutukseen

Viitekehys soveltui hyvin kehittämistehtävän toteutukseen. Tutkimuksen viitekehys koski hankintatointia, sen toiminnollisuuksia ja merkitystä yritykselle, projektihallinnan kokonaisuutta ja portfoliohallintaa sekä hankintatoimen kehityksen johtamista ja siihen liittyviä teorioita ja toimintamalleja.

Hankintatoimen teoriaosuus antoi kuvan hankinnasta yrityksen tukifunktiona ja sen merkityksestä koko yrityksen kannattavuudelle. Merkittävä huomio oli strategian merkitys hankinnan toiminnan ohjaamisessa ja toimintasuunnitelman merkitys hankintojen johtamisessa (luku 3.1.2). Hankinnan ollessa merkittävä tukifunktio yrityksessä, sen tekemä kehitystyö on onnistuessaan arvokasta ja edistää tehokasta toimintaa koko yrityksessä.

Projektijohtamisen teoriaosuus koostui projektijohtamisen teorioista ja käytännöistä sekä projektiportfoliomallien esittelystä ja siihen liittyvästä projektien strategisesta valinnasta. Projekteilla on teorian mukaan tärkeä merkitys strategian jalkauttamisessa ja projektit tuleekin valita yrityksen ja organisaation strategiaan tavoitteisiin peilaten (luku 3.2). Teoriaosuudessa tuli selväksi milloin projekti kannattaa käynnistää ja milloin työ kannattaa tehdä normaalina kehitystyönä; tällä on merkitystä esimerkiksi suunniteltaessa kehitystyön resursointia ja aikataulutusta. Postilla on oma projektien hallintamalli, joka esiteltiin viitekehyksessä (luku 3.2.3). Tutkimuksessa käyttöön otettu kehitysehdotusten hallintamalli tuottaa tarpeen kehityksen aloittamiseksi ja isommat hankkeet viedään eteenpäin Postin oman projektihallintamallin mukaisesti.

Hankintatoimen kehitykseen ja sen johtamiseen liittyvässä teoriaosuudessa käsiteltiin kehitystyötä monesta eri näkökulmasta. Kappaleessa käsiteltiin hankintatoimen merkitystä yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen, kehitystyön tavoitteita ja kulmakiviä sekä innovaatioiden hallintaa ja lisäämisen mahdollisuutta kehitystyössä (luku 3.3). Kehityksen johtaminen on viitekehysten mukaan erityisen tärkeää ja tuottoisaa. Hankinnan asema toimittajarajapinnassa antaa hankinnalle erityisen merkittävän aseman tuottaa uusia kehitysehdotuksia ja innovaatioita joita voidaan käyttää hyväksi kehittäessä tehokkaampia toimintamalleja ja työkaluja.

Mielestäni viitekehysten sisällön valinta oli onnistunut ja sopi hyvin tutkimuksen tekemiseksi ja siihen liittyvien teorioiden ymmärtämiseksi. Viitekehyksestä löysin myös hyviä käytännön malleja hyödynnettäväksi sellaisenaan. Teorioita oli hyvin saatavilla ja onnistuin mielestäni hyvin kokoamaan laajasta aineistosta merkittävimmät teoriat tutkimukseeni.

7.3 Jatkoimenpiteet

Käyttöön otettu kehityshankkeiden hallintamalli jää osaksi Postin hankintatoimen työkalupakkia. Mallia tulee tarkastella kriittisesti ja tehdä tarvittavia muutoksia kun siihen ilmenee tarvetta. Näen tärkeänä, että hallintamallilla on nimetty henkilö joka koordinoi kehityshankkeisiin liittyvää työtä ja aktiivisesti kannustaa hankinnan asiantuntijoita keräämään tietoa toiminnan kehittämiseksi. Tulevaisuudessa kannattaa toimia aloitteellisesti kerättyä kehitysehdotuksia toimittajilta mutta myös yrityksen sisältä. Yksi tapa on lähestyä toimittajakuntaa erillisellä pyynnöllä kehityshankkeisiin osallistumisesta tai käydä

kehittämiseen liittyviä keskusteluja kahden keskisissä tapaamisissa. Satunnaisesti kerätyn palautteen mukaan kehitysehdotusten vieminen tietokantaan tulee olla mahdollisimman yksinkertaista. Tällä varmistetaan, että työkalun käyttöön liittyvät tekijät eivät estä ehdotusten julki tuomista.

8 Yhteenveto

Tutkimuksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoista sen ajankohtaisuuden vuoksi. Postissa ja monessa muussa yrityksessä hankintatoimen rooliin innovaatioiden kanavoimisissa ja hallinnoimisessa on kiinnitetty erityistä huomiota. Varsinkin hankinnan keskeisyys yrityksen tukitoimintona ja sidos ulkoisiin toimittajiin antaa hankinnalle erityisen roolin yrityksissä. Oma tehtävä hankintatoimen kehityshankkeissa antoi ja antaa hyvän näkyvyyden kehityksen mahdollisuuksiin ja auttaa kehittämään kehityshankkeiden hallintamallia edelleen.

Heikon markkinatilanteen ja postialan murroksen vuoksi Posti tehostaa toimintojaan ja joutuu läpikäymään mittavia säästö-ohjelmia. Tämän lisäksi sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja tehostetaan, joiden avulla yritys pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin. Sisäisten toimintamallien kehittämisestä vastaavat kaikki yrityksen liiketoiminta-alueet ja tukifunktiot ja kehittämisohjelmia on käynnistetty paljon viimeisten vuosien aikana. Osittain tämän vuoksi yrityksessä uudistettiin myös projektihallinnan toimintamalli ja työkalut. Myös Hankinta on paljon vartijana Postissa koska kaikki hankinnat on keskitetty yhteen organisaatioon ja vuosittainen hankintojen arvo lähentelee 50 % koko yrityksen liikevaihdosta. Tämän lisäksi Hankinta on yleisesti tunnistettu organisaatio, jonka osalta säästötoimenpiteitä tehdään, johtuen ehkä sen merkittävästä asemasta toimitusketjuissa ja keskeisestä prosessiasemasta suhteessa yrityksen muihin tukifunktioihin kuten ICT ja Talous.

Hankinnan toimintaa ohjaa koko yrityksen strategia, jossa määritellään yritykselle keskeiset tavoitteet ja visio. Yrityksen strategiasta johdetaan Hankinnan strategia, jolla voidaan vaikuttaa huomattavasti konkreettisimpiin kehittämiskohteisiin. Hankinnan perustyön, eli toimittajavalinnan ja oston lisäksi Hankinta vastaa toimintansa ja usein myös sidosryhmien toiminnan kehittämisestä. On tärkeää, että kehitystyötä tehdään johdonmukaisesti ja käyttäen hyväksi havaittuja malleja. Tärkeää on myös seurata ja hallita kehitystyötä kokonaisuutena mutta myös yksittäisten hankkeiden osalta. Näiden lisäksi

ei pidä unohtaa palautteen antamisen arvoa kehitysehdotuksen antajalle. Jotta yrityksessä ja organisaatiossa pystytään rakentamaan otollinen ilmapiiri innovaatioiden keksimiselle, kehitysehdotukset eivät saa hukkua mustaan aukkoon vaan niihin tulee vastata järjestelmällisesti. Kehittymisen tärkeydestä mainitsi jo aikoinaan Charles Darwin, joka sanoi: "It's not the strongest of the species that survive nor the most intelligent, but the one most responsive to change."

Lähteet

- A 7 Step Guide to Strategic Sourcing. Zycus. 2012.
<http://www.zycus.com/knowledge-hub/ebooks/A-7-Step-Guide-to-Strategic-Sourcing.html>
- Arto, Karlos & Martinsuo, Miia & Kujala, Jaakko 2008. Projektiliiketoiminta. 2. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy
- Beck, Kent et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001.
<http://agilemanifesto.org/>
- Charting the course - Why procurement must transform itself by 2020. 2012.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-charting-the-course-071013.pdf>
- Christopher, Martin 2011. Logistics & supply chain management. 4. painos. Financial Times/ Prentice Hall
- Crump, Richard 2014. Procurement's new value proposition. <http://supplychain-minded.com/procurements-new-value-proposition/>
- Eckseler, Hugo. 2014. Procurement transformation part 10: Global megatrends.
<http://www.procurementleaders.com/blog/my-blog--guest-blog/procurement-transformation-part-10-global-megatrends-391132>
- Haataja Johan, Passi Pekka, Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 16/2013.
- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja Kirjoita. 10. painos. Tammi
- Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintatoimen johtaminen. Tietosanomaa Oy
- Itellan osavuosisikatsaus Q3/2013
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print
- Kerzner, Harold 2004, Advanced project management: best practices on implementation. 2. painos. John Wiley & Sons Inc.
- Lysons, Kenneth & Farrington, Brian 2012. Purchasing and Supply Chain Management. 8. painos. Pearson education limited, Harlow, England
- Maylor, Harvey 2005. Project management. 3. painos. Pearson education limited, Harlow, England
- Logistiikkaselvitys. 2012. Liikenne- ja Viestintäministeriön julkaisuja 11/2012. 10.5.2012. https://www.lvm.fi/docs/fi/1986562_DLFE-15768.pdf
- Nolan, Mike. The History of Procurement: Past, Present and Future
<http://www.sourcesuite.com/procurement-learning/purchasing-articles/history-of-procurement-past-present-future.jsp>

Newton, Paul. 2014. Developing project management skills.
<http://www.free-management-ebooks.com/news/developing-project-management-skills/>

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Sanoma pro

Poppendieck, Mary. 2015. <http://www.leanessays.com/>

Posti Sourcing (2015). Sourcing Policy for sourcing operations and supplier management, Part I-II

Schipper, Timothy & Swets, Mark 2010. Innovative lean development: how to create, implement and maintain a learning culture using fast learning cycles. Taylor and Francis Group, LLC

Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry.
<http://www.hankintatoimi.fi/>

Suomen osto- ja logistiikkayhdistys. Logy barometri. 2014
http://www.logy.fi/yhdistys/logy_barometri/Q3_2014/LOGY_barometrin_tuloksia_Q3_2014.pdf

Toimintatutkimus. 2000. NexusDelfix 2004. Päivitetty 26.7.2003.
http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_aktix?C:D=61566&C:selres=61566

Von Stamm, Bettina 2008, Managing innovation, design and creativity. 2. painos. John Wiley & Sons Ltd.

Liite 1. Liiketoimintaryhmien tapaamisten sisältö ja kysymykset

Liiketoimintaryhmien edustajien tapaamiset 2014

Tapaamisen agenda

1. Hankinnan kehitystyön tilanne tällä hetkellä
2. Hankinnan uuden kehittämishankkeiden hallinnointimallin perusteet, tavoite ja aikataulu
3. Liiketoiminnan kehityshankkeiden esittely
4. Keskustelu liiketoiminnon hankkeiden johtamisen perusteista

Kysymykset keskustelun pohjaksi

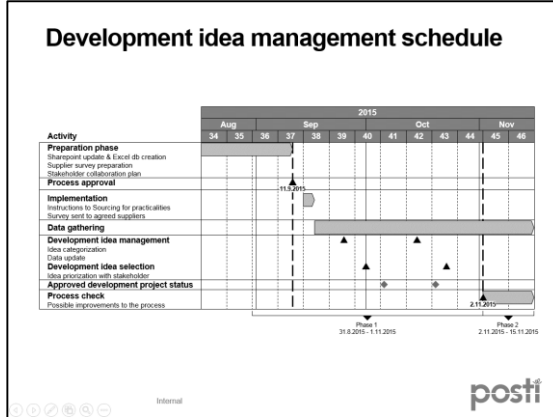
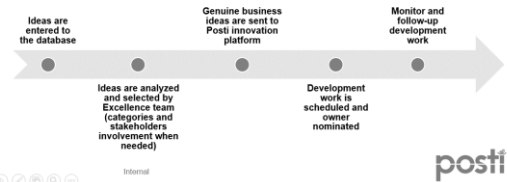
1. Millä tavalla teidän organisaatiossa kehityshankkeita ja projekteja on johdettu?
2. Mitkä ovat olleet johtamismallin haasteet ja missä on onnistuttu?
3. Mitä asioita kehityshankkeiden johtamismallissa tulee ottaa huomioon?

Liite 2. Kehityshankkeiden hallinnoinnin käsikirja



Development idea management in brief

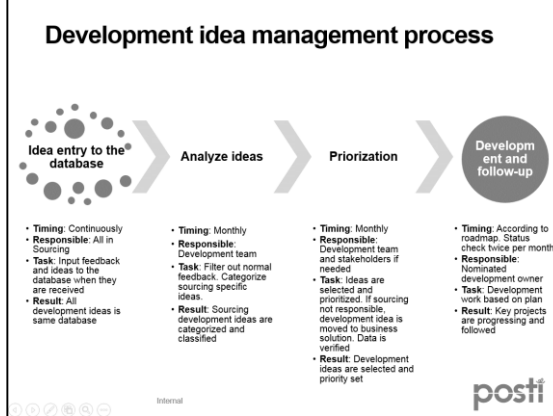
- Sourcing starts to collect development ideas and innovations systematically
- Target is to ensure development work efficiency and to improve sourcing capabilities to deliver value to Posti Group by proactive development idea generation and supplier base utilization
- Sourcing has important role in collecting and channeling supplier innovations and improvement ideas for business processes and tools
- Development management process is aligned with common Posti innovation process



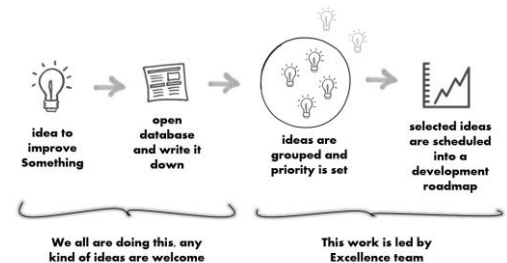
Data gathering in practice

- Sourcing has many different channels to receive ideas, example:
 - Supplier meetings and separate development requests
 - Innovations from internal stakeholders an SupplyCenter feedback functionality
 - Sourcing own improvement ideas
- Everyone in Sourcing is responsible to enter idea to the database. Input is done continuously when idea, innovation or feedback is received:
 1. Open Sourcing development management [template](#) on team site
Sourcing community/ Sourcing development/ Innovation management folder
 2. Fill-in required information
 3. Save and close the database

For the support, please contact Olli-Pekka Pärssinen



What to do next?



Liite 5. Sharepoint taulukko kehityshankkeiden seuraamiseksi

SharePoint

point
Posti Teamsites

Back to Intranet

Newsfeed OneDrive Sites Pärrsinen Olli-Pekka

SHARE FOLLOW

Search...

Choose site -

Sourcing Community (GF)

Categories Contract Templates Processes Reports Sourcing Academy Sourcing Areas Sourcing Development Sourcing Handbook Supplier Base Management

Teamsites > Sourcing Community (GF) > Sourcing Development > All Items

new item or edit this list

| Title | Description | Responsible | Status | Schedule | Customer | Work classification | Development area | Completion rate (%) | Resource need | External co |
|----------------------------|---|----------------------|-------------|------------|----------|----------------------|--------------------------|---------------------|---------------|-------------|
| SupplyCenter PO, lasku IWF | Toimeksiannon perusteella tehtävä tilaus toimittajalle, jota ei läheteta SAPiin vaan lasku kiertää IWF hyväksynnän kautta, 1. vaiheessa | Pärrsinen Olli-Pekka | Implemented | 29/01/2015 | Sourcing | 2, Urgent categories | P2P: Process development | 100% | | 0 |

Development project portfolio - New Item

EDIT

Save Cancel Paste Copy Attach File ABC Spelling

Title *
Project / development work name

Customer *
Person initiating the work

Responsible
Enter a name or email address...
Project manager / development work owner

Work classification *
Work priority. Usually projects are followed in Itella Project portfolio level

Schedule *
Target closing date

Development area *
High level category for the work. Basis for work consolidation

Status *
Not started
Work status

Status description *
Short status description (later text)