

Epäsuorien hankintojen kehittäminen

Pasi Poutiainen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), verkostojohtaminen

Tekijä(t) Poutiainen, Pasi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 102	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Epäsuorien hankintojen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja(t) Komas Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli epäsuorien hankintojen kehittäminen ja modernien digitaalisten hankintatyökalujen hyödyntäminen. Nykytilan kartoituksen, sekä toimenpidesuunnitelmien lisäksi tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään millaiset lainalaisuudet vaikuttavat epäsuoriin hankintoihin ja millaisilla menetelmillä epäsuoria hankintoja voitaisiin hallinnoida ja johtaa, kuten mitä tahansa organisaation prosessia.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimus koostui ryhmähaastatteluista, sisäisestä kyselystä sekä nykytila-analyyseistä. Ennen tutkimuksen tulosten yhteenvedoa suoritettiin johdon haastattelu, jossa tarkasteltiin nykytila-analyysin, sisäisen kyselyn sekä avointen ryhmähaastattelujen tuloksia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta, että epäsuorat hankinnat eri yksiköiden osalla olivat jakautuneet voimakkaasti ja ostotilauksen lukumäärä oli korkea. Ostotilaukset olivat jakautuneet usealle eri toimittajalle euromäärän jäädessä tilauskohtaisesti varsin alhaiselle tasolle. Useat toimittajat toimittivat ainoastaan yhdelle liiketoimintayksikölle. Tämän johdosta ostokustannukset tilauskohtaisesti olivat korkeat.</p> <p>Osto-osaamisen tasoa on tarvetta nostaa koko organisaation osalla. Epäsuorien hankintojen hallintaan ei ollut käytettävissä riittäviä menetelmiä tai sähköisiä järjestelmiä. Keskittämällä ostoja voidaan tehostaa yhteistyötä ja vähentää kokonaiskustannuksia.</p> <p>Johtopäätöksenä esitettiin sähköisen Palette-hankintajärjestelmän käyttöön ottoa, sisäistä ostokoulutusta, sopimusten harmonisointia, viestinnän lisäämistä sekä yhteistyön syventämistä sopimuskumppaneiden ja oman organisaation kesken.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Epäsuorat hankinnat, hankinnan järjestelmät, hankinta, ostojen keskittäminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Liite 2 ja taulukko 18 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi vuotta ja se loppuu 26.4.2024.		

Author(s) Poutiainen, Pasi	Type of publication Master's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 102	Permission for web publication: x
Title of publication Developing Indirect Purchasing		
Degree programme Master's Degree Program in Business Network Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Komasa Oy		
<p>The aim was to develop indirect purchases and study the possibilities for using modern digitalization systems and tools to increase cost effectiveness within the area of indirect purchases. In addition to analyzing the current situation within indirect purchasing and creating a development plan, the aim was try to understand how to lead indirect purchases as any other normal processes.</p> <p>The study was done using both quantitative and qualitative methods. The study consisted of group interviews, internal survey and analyzing existing data from different systems such as cloud services by a financial administration service provider. Before the final results, the management team member was interviewed based on the research results from the first phase which was the internal survey, the group interview and analyses of the existing data.</p> <p>The results of the study showed that indirect purchases were heavily divided and the number of purchase orders was relative high. Multiple different supplier were used for purchases yet the average amount of the orders was relative low. Many suppliers were delivering items only for one business unit. These caused increased total costs for the purchases. The level of purchasing expertise within the whole organization needs to be raised. There were no proper methods or electronic systems for managing and controlling indirect purchases. Centralizing indirect purchases and focusing on internal and external cooperation will decrease the total costs of purchasing.</p> <p>The final conclusion for the study suggested the implementation of the electronic Palette - Purchase to Pay procurement system. The study also suggested for creating an internal purchasing training program, contract and supplier harmonization, and increased communication and collaboration with the suppliers.</p>		
Keywords/tags (subjects) Indirect purchasing, Purchase to Pay-Systems, purchasing, centralization		
Miscellaneous (Confidential information) Appendix 2 and table 18 are confidential and they have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 26.4.2024		

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Toimeksiantaja Komax Oy	6
3	Muutosjohtaminen ja organisaation kulttuuri	7
3.1	Organisaation kulttuuri	7
3.2	Kulttuurit muuttuvat globaalisti	8
3.3	Muutokset organisaatiossa	10
3.4	Muutosprosessin haasteet ja yleisimmät virheet	18
3.5	Onnistuneen muutosprosessin johtaminen	26
4	Ulkoisten resurssien johtaminen	32
4.1	Ulkoiset resurssit - kriittinen menestystekijä yrityksille	32
4.2	Hankinta- ja toimitusprosessin johtaminen	33
4.3	Organisaation ostojen tunnistaminen	37
4.4	Organisaation ohjaukset	42
4.5	Toimittajasuhteiden hallinta	44
4.6	Epäsuorien hankintojen hallinta	49
5	Hankinnan tietojärjestelmät	53
5.1	Hankinnan perinteisiä tietojärjestelmiä	53
5.2	Hankintajärjestelmien seuraava askel	60
6	Tutkimuksen toteutus	63
6.1	Tutkimussuunnitelma	63
6.2	SPEND- analyysit	66
6.3	Sisäinen kysely	67
6.4	Ostojen nykytila	68
6.5	Avoin ryhmähaastattelu	68

	2
6.6	Potentiaalisten toimittajien kartoitus 70
6.7	Johdon haastattelu 70
7	Tutkimuksen tulokset 71
7.1	SPEND-analyysien tulokset 71
7.2	Sisäisen kyselyn tulokset 73
7.3	Ostojen nykytilan tulokset 76
7.4	Avoimen ryhmähaastattelun tulokset 79
7.5	Tuotannon tarveaineiden kilpailutukset tulokset 80
7.6	Johdon haastattelun tulokset 83
8	Tulosten analysointi ja johtopäätökset 86
8.1	Tulosten analysointi 86
8.2	Johtopäätökset epäsuorien hankintojen kehittämistä 90
8.3	Johtopäätökset tuotannon tarveaineet 96
8.4	Jatkotutkimus ja kehityskohteet 100
9	Pohdinta 102
	Lähteet 103
	Liitteet 107
Liite 1.	Sisäisen kyselyn kysymykset 107
Liite 2.	Ryhmähaastattelujen tulosten läpikäynti 108
Liite 3.	Johdon haastattelu, kysymykset 109

Kuviot

Kuvio 1. Kulttuurin jäävuorimalli.....	8
Kuvio 2. Tehtävät ja prosessit muutosjohtamisessa.....	14
Kuvio 3. Syyt muutosten epäonnistumiseen.....	21
Kuvio 4. Muutosproessin kahdeksan porrasta.....	27
Kuvio 5. Hankintaorganisaation peruseriaatteen.....	34
Kuvio 6. Kraljicin pereinteinen portfolio.....	40
Kuvio 7. Ostajan ja myyjän valtasuhteet.....	42
Kuvio 8. Ohjostojen eri muodot.....	43
Kuvio 9. Toimittajasuhteen hyödyt Villenan mukaan.....	48
Kuvio 10. Fortune 500 -esimerkin säästöjen jakautumisesta.....	51
Kuvio 11. Hankinnan tietojärjestelmät.....	54
Kuvio 12. Esimerkki epäsuorien hankintojen prosessista.....	57
Kuvio 13. Kaavio P2P - järjestelmän hyödyistä hankinnoissa.....	59
Kuvio 14. Tutkimussuunnitelman prosessi.....	64
Kuvio 15. Tutkimusprosessin tarkentava kaavio.....	65
Kuvio 16. Ostojen jakautumisen tutkimus.....	66
Kuvio 17. Sisäinen kysely.....	67
Kuvio 18. Ostojen nykytilan tutkimus.....	68
Kuvio 19. Ryhmähaastattelut.....	69
Kuvio 20. Ryhmähaastattelujen havainnointi.....	69
Kuvio 21. Yritystason SPEND-analyysin tulokset.....	72
Kuvio 22. Komas Oy:n SPEND 80% epäsuorista ostoista.....	72
Kuvio 23. Vastaukset ja havainnot.....	74
Kuvio 24. Kokemukset hyllytyspalvelusta.....	74
Kuvio 25. Toimittajan ominaisuudet kuviona.....	75
Kuvio 26. Tuotannon tarveaineet toimittajien lukumäärä.....	76
Kuvio 27. Laskujen tyyppi tarkastelujaksolla.....	77
Kuvio 28. Laskujen alkuperä.....	77
Kuvio 29. Laskujen jakautuminen yksiköittäin.....	78
Kuvio 30. Tulokset, ostojen jakautuminen toimittajille.....	79

Kuvio 31. Kategorioiden vaikuttavuus.....	85
Kuvio 32. Nykytilan kehitystarpeet tuotannon tarveaineissa.....	89
Kuvio 33. Johtopäätökset epäsuorien hankintojen kehittämiseen	90
Kuvio 34. Johtopäätökset tuotannon tarveaineiden kategoriasta	96

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki muutosprosessista	15
Taulukko 2. Muutosprosessin epäonnistumisten syyt.....	20
Taulukko 3. Muutosvastarinnan kaksi näkökulmaa	25
Taulukko 4. Riski-indeksin määritelmä.....	36
Taulukko 5. Toimittajan riskiprofiili.....	37
Taulukko 6. Toimittajasuhteen laatu ja seuranta	46
Taulukko 7. Fortune 500 -esimerkki, hankintojen kehittämisen tuloksia.....	50
Taulukko 8. Neljän vaiheen tarjouskilpailutus	55
Taulukko 9. Esimerkkejä P2P - järjestelmistä.....	58
Taulukko 10. Esimerkkejä koneälystä hankintaprosessissa	61
Taulukko 11. Ryhmähaastattelujen ajankohdat	69
Taulukko 12. Tutkimuksen tietovarasto.....	71
Taulukko 13. SPEND-jakauma yksiköittäin.....	73
Taulukko 14. Toimittajan tärkeimmät ominaisuudet taulukoituna.....	75
Taulukko 15. Tulokset, toimittajien lukumäärä	78
Taulukko 16. Tulokset, havainnot hyvin toimivista asioista.....	79
Taulukko 17. Tulokset, havainnot kehitystarpeista	80
Taulukko 18. Tuotannon tarveaineet säästölaskenta.....	81
Taulukko 19. Satunnaisten ostojen kustannuserot.....	82
Taulukko 20. Ostolaskuilla esiintyviä kustannuksia	83

1 Johdanto

Dynaaminen ja hyvin johdettu toimitusketju sekä yrityksen strategian mukaisesti organisoitu hankintaprosessi tunnistetaan nykyisin elintärkeäksi kulmakiveksi yrityksen menestykselle. Yritysten johtajat ymmärtävät hankintojen ja sidosryhmien mahdollistavan verkoston olennaisen merkityksen pyrkimyksissään kohti tavoitteita. Kehittyneet raportointityökalut ja monipuoliset toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat valtavan tietomäärän keräämisen, sekä laaja-alaiset lähes reaaliaikaiset analyysit. Ostoja ymmärretään koko organisaation tasolla paremmin. Ymmärretään myöskin toimittajasuhteiden tärkeys koko toimitusketjussa. Pystytään myös hahmottamaan, mitä ovat niin sanotut suorat ostot ja mitkä kuuluvat epäsuoriin ostoihin. Epäsuorien ostojen kehittämistä on tehty tutkimuksia, opinnäytetöitä, kirjoitettu lukuisia artikkeleita. Epäsuoria hankintoja käsitellään alan kirjallisuudessa hyvinkin tarkasti ja osoitetaan hyvin yksiselitteisesti, kuinka suuri niiden vaikutus on yrityksen tulokselle.

Miksi epäsuorien hankintojen hallinta on kuitenkin usein niin haastavaa? Minkälaiset lainalaisuudet ohjaavat organisaation ostokäyttäytymistä? Onko mahdoton ajatus, että ostaminen organisaatioissa toimisi, kuin mikä tahansa yrityksen prosessi? Selkeästi kuvattu ja olisi mittarit ja tavoitteet, ennen kaikkea: jokainen organisaation työntekijä ymmärtäisi prosessin toiminnan ja toimisi ennalta sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli epäsuorien hankintojen kehittäminen. Selvittää nykytila sekä laatia toimenpidesuunnitelma, jolla epäsuoria hankintoja voitaisiin johtaa suorien materiaaliostojen strategian kaltaisesti. Olennaisena osana opinnäytetyön tavoitteita oli pyrkiä ymmärtämään, mitkä asiat vaikuttavat ostoihin ja miksi epäsuoria hankintoja on niin vaikea hallita?

Ostamiseen halutaan lähes aina osallistua, oli oma toimenkuva mikä tahansa. Onko mahdollista muuttaa ostoihin liittyvää ajattelutapaa ja ostamisen kulttuuria? Kuinka voitaisiin valjastaa organisaation valtava potentiaali kehittämään ostoprosesseja ja sitä kautta mahdollistamaan yrityksen menestyminen vaativilla markkinoilla?

2 Toimeksiantaja Komasa Oy

Toimeksiantajan, Komasa Oy:n, juuret ovat syvällä Keski-Suomen metalliteollisuuden maaperässä. Alkujaan jo vuonna 1925 perustettu Valtion Kivääritehdas on kulkenut pitkän matkan kantaen eri nimeä ja koostuen historiansa aikana erilaisista suomalaista metallityön ammattilaisista. Historian sivuilla voidaan nähdä vilahtelevan sellaisia nimiä kuin esimerkiksi Valmet, Sako sekä Patria. Organisaatio on muuttanut muotoaan ajan saatossa, kuten myös yrityksen valmistamat tuotteet. Nykyisen Komasa Oy:n lähihistoria voidaan kirjoittaa alkaneeksi vuonna 2012, jolloin Komasa Oy jakautui Fortaco Oy:ksi ja Komasa Keski-Suomeksi. Komasa Oy tuli yrityksen nimeksi vuonna 2013 ja sen jälkeen Komasa Oy on vahvistunut huomattavasti vuonna 2015 Kurikan koneistusyksikön sekä vuonna 2017 Härmän ja Sastamalan koneistusyksiköiden liiketoimintakaupan myötä. (Komasa yritysesittely N.d.)

Nykyisellään Komasa Oy:ssä työskentelee noin 300 työntekijää seitsemässä eri yksikössä, yhteensä neljällä eri paikkakunnalla: Jyväskylässä, Härmässä, Kurikassa ja Sastamalassa. Komasa Oy on metallin koneistukseen ja kokonaisvaltaiseen metallituotteiden alihankintaan keskittynyt yritys, jonka vuotuinen liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa. Koneistusyksikköjä vahvistamassa ovat levyleikkeisiin keskittynyt yksikkö, takeita valmistava yksikkö sekä hydraulikkakokoonpanoja sekä vaativia hydraulikan putkiasennelmia valmistava yksikkö. (Komasa yritysesittely N.d.)

Komasa toimii vaativien alihankintaosien valmistajana suomalaisille tunnetuille suurille kone- ja laitevalmistajille. Kilpailuasetelma maailmanlaajuisesti on suomalaisittain katsottuna vähintäänkin haastava ja marginaalit tuloksenteleeseen ovat ohuet. Onnistumiseen tarvitaan tehokkaita prosesseja sekä niiden jatkuvaa kehittämistä. Hankintojen osuus Komasa Oy:n liikevaihdosta on ratkaisevan suuressa osassa. Liikevaihto on ollut voimakkaassa kasvussa ja sitä kautta myös hankintojen volyyymi on kasvanut huomattavasti viimeisten viiden vuoden aikana. Tuotantoon kuulumattomien hankintojen, epäsuorien hankintojen, osuus kaikista hankinnoista on merkittävä ja vaikuttavuudeltaan tulokseen hyvin suuri. Voimakkaan liikevaihdon kasvun ohella luonnollisesti myös epäsuorat hankinnat ovat kasvaneet vähintäänkin samassa suhteessa. Epäsuorien

hankintojen johtamiseen ei kuitenkaan ole ollut soveltuvia järjestelmiä tai työkaluja, eikä riittäviä resursseja. Neljällä eri paikkakunnalla toimivat seitsemän tulosvastuulista yksikköä ovat hoitaneet epäsuoria hankintoja itsenäisesti. Tämä on johtanut siihen, että hankinnat ovat hiljalleen hajautuneet ja pirstaloituneet. Komas Oy:n johtoryhmässä tilanne havaittiin ja toimenpiteet käynnistettiin vahvistamalla hankinnan resursseja, jotta epäsuorien hankintojen johtaminen olisi organisoitua ja hallittua.

3 Muutosjohtaminen ja organisaation kulttuuri

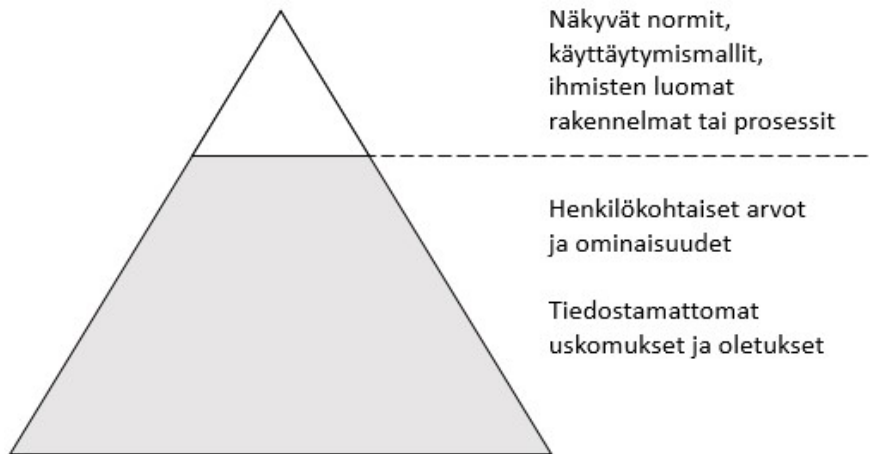
3.1 Organisaation kulttuuri

Organisaation kulttuurin määrittäminen ei ole kovinkaan yksioikoista. Scheinin & Scheinin (2016) mukaan kulttuuria on pyritty kuvaamaan ja määrittelemään eri tieteenalojen tutkimuksissa. Tuloksena on ollut aina hieman erilainen malli riippuen katsontakannasta (Schein & Schein 2016). Schein (2010) tiivistää organisaation kulttuurin kolmeen tasoon:

1. Luotu rakenne (Artifacts). Ihmisten luoma tai rakentama rakennelma tai prosessi. Näkyvä käyttäytymismalli, normit
2. Uskomukset ja arvot (Espoused Beliefs and Values). Tavoitteet, odotukset ja ideologiat tai perustellut seikat.
3. Tiedostamattomat olettamukset (Basic Underlying Assumptions). Alitajuntaiset, itsestään selvyydet. Määrittelevät käyttäytymistä, havainnointia, ajatuksia ja tunteita. (Schein 2010.)

Schein (2010) kertoo esimerkin, miten kulttuuri vaikuttaa myös omaan katsontakantaan: ulkopuolisen silmin rennosti käyttäytyvä ryhmä voi vaikuttaa laiskalta tai ryhmältä, mikä ei ole sitoutunut aikatauluihin. Toisesta tarkkailijasta taasen samainen ryhmä voi vaikuttaa ryhmältä, missä vallitsee avoin ja luova ilmapiiri ja he ovat kehittämässä jotain. Samanlainen esimerkki voidaan kertoa kotona työtään tekevästä työntekijästä. Ulkopuolisesta tarkkailijasta voi tuntua, että kotiin jäänyt työntekijä laiskottelee. Toinen taas arvioi, että kotona työskentelevällä on meneillään jokin vaa- tiva ja tärkeä työtehtävä, johon tarvitsee rauhallisen työilmapiirin. (Schein 2010.)

Denison, Hooijberg, Leif & Lane (2012, 4) kuvaavat edellä mainittua Scheinin kulttuurimallia jäävuorimetaforalla, jossa ainoastaan 10 % on näkyvillä ja 90 % on piilossa (kuvio 1). Henkilökohtaiset arvot ja ominaisuudet eivät ole täysin tiedostamattomia tai näkymättömiä, sillä niihin voidaan vaikuttaa viestinnällä. Tiedostamattomat uskomukset ja oletukset ovat usein itsestäänselvyksiä eikä niitä kyseenalaisteta. (Denison, Hooijberg, Leif & Lane 2012, 4.)



Kuvio 1. Kulttuurin jäävuorimalli (Deninson ym. 2012, muokattu)

Ongelmalliseksi kokonaisuuden hahmottamiseksi tekee kulttuurin käsite itsessään, sillä sen on todettu olevan abstraktinen. Vaikkakin Edward Scheinin tutkimukset ja kulttuurin määritelmät ovat kiistatta perusteltuja, tutkimusten kannalta ne ovat siltikin hyvin hankalasti lähestyttävissä (Zhi, Baofeng, Yuan & Xiande 2015).

3.2 Kulttuurit muuttuvat globaalisti

Kokt ja Merwe (2009) kirjoittavat, että saksalaisen sosiologin, Max Weberin, 1900-luvun alun tutkimuksien mukaan hierarkiaan perustuva kulttuuri on yksi vanhimmista tunnetuista organisaation kulttuurien muodoista. Keskitettyyn hallintointiin perustavasta perustavasta hierakisesta organisaatiokulttuurista muodostui usein suurien monialayhtiöiden ja valtioiden hallitusten perusta. (Kokt & Merwe 2009.)

Eri aikakausille on ollut tyypillistä, että organisaatioiden kulttuuri on seurannut yleisesti organisaatioiden kulttuurien kehitystä globaalisti. 1960 – luvulle asti vallinnut hierakinen kulttuuri sai väistyä rationaalisen kulttuurin tieltä. Rationaalinen kulttuuri

perustui arvoihin, kuten kilpailukyky ja tuottavuus. Näiden perusta oli organisaation vahvoissa ulkoisissa verkostoissa. Ajan kuluessa ryhmäkulttuuri alkoi yleistymään perheyrytyksissä. Ryhmäkulttuuria pidettiin täysin vastakkaisena kulttuurina hierakiseen tai markkinavetoiseen kulttuurin nähden. Viimeisimpänä havaittuna kulttuurin muotona on tullut kehittämiskulttuuri. Kehityskulttuurin yksi ominaispiirre on jatkuva kehitys. Ulkoisten tekijöiden vaikutus, kuten valtava informaatiotulva, epävarmuus ja monitulkinnaiset tapahtumat vaativat organisaatioilta entistä enemmän joustavuutta, sopeutumiskykyä ja luovuutta. (Kokt & Merwe 2009.)

Kehityskulttuuri ei kuitenkaan tarkoita kaaosta, tai näköalan puutetta organisaatiossa. Zhi ja muut (2015) toteavat, että pitkän aikavälin kehitystavoitteet ovat tyypillisiä piirteitä kehityskulttuurin omaksuneessa organisaatiossa. Tavoitteellisuus ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseksi yritykset investoivat uusiin teknologioihin ja panostavat ajan tasaisen tiedon hankkimiseen markkinoilta ja tulevaisuuden tarpeista. Tätä informaatiota välitetään aktiivisesti yrityksen eriasteisille verkostoille. Tämä luo positiivisen kehittyvän prosessin mahdollistaen aina uusia innovaatioita tai kokonaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysten on tarvittavaa tietoa saadakseen syvennettävä yhteistyötä koko toimitusketjun osalta asiakkaista ulkoisiin resursseihin. (Zhi ym. 2015.)

Vaikuttaa siltä, että kulttuuri on hyvin laaja-alainen ja abstrakti käsitteenä. On siis varsin selvää, ettei ole mahdollista luoda yksiselitteistä määritelmää, millainen kulttuuri missäkin organisaatiossa on, tai millainen sen tulisi olla. Organisaation kulttuuri muuntautuu jatkuvasti sisäisten ja ulkoisten muutosten mukaisesti. Haluttua kulttuuria ei kenties pystytä määrittämään ja asettamaan organisaatiolle, mutta yrityksen johto voi aina luoda edellytykset ja suuntaviivat uuden kulttuurin synnylle, tai huonossa tapauksessa se voi myös luoda esteitä ja estää organisaation kehittyminen muutosten alla.

Organisaation kulttuurin vaikutus on merkittävä ja sen asian ymmärtäminen on jo puoli voittoa johdettaessa muutosprosessia, tai kehitysprojekteja. Vielä paremmat edellytykset menestyksekkääseen muutosjohtamiseen on, jos yrittää parhaansa mukaan syventyä ymmärtämään, millaisia eri kulttuureja organisaatiossa on ja millaiset seikat ovat olleet muovaamassa organisaation kulttuuria. Sitä kautta on mahdollista

jäsentää keskeisiä historiassa olleita kulminaatiopisteitä, jotka ovat ohjanneet organisaation toimintatapojen syntyä. Näiden seikkojen tiedostaminen ja ymmärtäminen antaa paremmat mahdollisuudet valita oikeanlainen strategia muutosprosessien läpiviemiselle.

3.3 Muutokset organisaatiossa

Weick ja Quinn (1999) määrittelevät muutoksen tavoitteen olevan tietyllä aikavälillä saavutettu lopputulos, jossa toiminta on muuttunut. Muutoksen määrittely itsessään lienee kuitenkin varsin vaikeaa. Yksi syy määrittelyn vaikeuteen voi olla, miten kukin kokee muutokset. Kuten Ponteva (2012) toteaa, erilaiset ihmiset kokevat eriaisteiset muutokset täysin eri tavalla. Toisille yksittäinen toimenpiteen muutos, kuten työpisteen uudelleen sijoittaminen, voi tuntua suuremmalta muutokselta kuin vaikkapa koko organisaatorakenteen muutos (Ponteva 2012).

Ei liene kovinkaan yllättävää, että kun halutaan tutkia muutosjohtamista ja yksilöiden osallistamista voidaan havaita yksinkertainen lähtökohta. On syytä määritellä ensimmäiseksi nykyinen tilanne. Aivan, kuten missä tahansa kehitysprojektissakin. Myöhemmin tässä raportissa perehdytään hieman tarkemmin organisaatioiden kulttuuriin, koska niiden havaittu olevan huomattavan suuressa roolissa koko organisaation toiminnassa. Pyritään määrittelemään miten organisaation kulttuurin tai kulttuurit voidaan tunnistaa, mitä keskeisiä piirteitä niistä on havaittavissa ja minkälaiset lainalaisuudet niihin vaikuttavat. Lisäksi myöhemmissä luvuissa syvennytään yksilön motivaatioon ja osallistamiseen sekä tutkitaan erilaisia näkökulmia, kuinka muutoksia voidaan johtaa onnistuneesti.

Päällimmäisenä piilee kuitenkin ajatus, tai oikeastaan kysymys, miksi muutosprosessit epäonnistuvat suurelta osin? Muutosjohtamista ja muutosprosesseja on kuitenkin tutkittu pitkään. Voitaneen todeta, että niistä on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja tehty tutkimuksia tutkimusten perään. Johtamismetodeja tutkitaan ja uudistetaan jatkuvasti, onnistumisista tehdään analyyskejä ja epäonnistumisista varoittavia esimerkkejä. Tämä kaikki informaatio on varmasti kaikkien johtajien ulottuvilla, epäilemättä myös tiedossa.

Kehitellen: Ponteva (2012) edellä kuvattua ajatusta ihmisten erilaisesta kokemuksesta muutoksista. Voisiko kenties olla niin, että monissa tapauksissa organisaation johto ajaa kehitysprojekteja ja päätöksensä eteenpäin tiedostamatta niiden olevan itse asiassa muutoksia jollekin toiselle organisaation työntekijälle? Yksinkertaiselta tuntuva pieni muutos avainasemassa olevalle voi vaikuttaa yksilölle, ryhmälle tai jopa kokonaiselle osastolle huomattavaa muutosta. Jos johto ei tiedä tai ymmärrä johtavansa muutosprosessia, voivat hälytysmerkit organisaatiosta jäädä huomioimatta tai viestit voidaan tulkita väärin. Organisaatiolla voi olla erittäin huonoja kokemuksia muutoksista, mikä on muovannut organisaation kulttuurin vaalimaan vallitsevaa olo-tilaa ja pitämään muutoksia aina arveluttavina. Jos organisaation johto ajaa muutosprosessia tämän kaltaisessa kulttuurissa tietämättä johtavansa muutosprosessia, on ymmärrettävää, että muutoksella on suuri todennäköisyys epäonnistua.

Kulttuurin vaikutus muutosprosessissa

Tarkasteltaessa organisaatioon vaikuttavia muutoksia, on syytä ymmärtää, miten vahvasti organisaation kulttuuri ohjaa ihmisten toimintaa, toteaa Gutterman (2013). Organisaation kulttuurin vaikutus on itse asiassa niin vahva, että sen vaikutus ohittaa jopa asetetut sisäiset säännöt tai ohjeistetut toimintatavat. (Gutterman 2013.) Schein (2010) kirjoittaa organisaation kulttuurin kehittyvän ja rakentuvan pitkällä ajanjaksoilla, jossa organisaatio ratkaisee eteen tulevia ongelmia. Kulttuurista kehittyy tapatoimia, ikään kuin yhteinen kieli tulevissa haasteissa. (Schein 2010.) Aiman-Smith kiteyttää asian varsin osuvasti: "organisaation kulttuuri syntyy niistä kokemuksista, mitkä ovat olleet yritykselle tai organisaatiolle suosiollisia" (Aiman-Smith 2004). Kulttuuri kehittyy kaikissa organisaatioissa, niin pienissä perheyriyksissä kuin suurissa globaaleissa konserneissakin. Kulttuuria voisi kutsua myös kollektiiviseksi viisaudeksi ryhmässä olevien ihmisten kesken. (Deninson ym. 2012). Lisäksi Deninson ja muut tuovat ilmi, että organisaation kulttuurin viisaus ja tietotaito perustuvat aina jollain tapaa vanhaan historiassa opittuun tietoon kuinka eteen tulevista ongelmista on selvitty. (Denison ym. 2012.)

Deninsonin ja muiden (2012) mukaan useat huipputason johtajat ovat ymmärtäneet kuinka tärkeää on ymmärtää ja pyrkiä johtamaan yrityksen kulttuuria. Entinen IBM:n hallituksen puheenjohtaja Lou Gerstner on esimerkiksi todennut, *ettei organisaation kulttuuri ole vain osa isoa kokonaisuutta yrityksen menestyksessä, vaan kulttuuri itsessään on se iso kokonaisuus.* (Deninson ym. 2012.) Woodside (2010) on puolestaan havainneet seuraavaa. Organisaatioiden nykyisen, kenties turvallisen, olotilan vaaliminen yritysjohton tasolla hidastaa, tai jopa estää yrityksiä muodostamasta uusia verkostoja muihin organisaatioihin. Vaikka kyseessä olisi yhteistyö, mikä olisi omalle organisaatiolla elintärkeä pärjätäkseen myöhemmin markkinoilla. Ilmiötä esiintyy eritoten uusien teknologioiden hyödyntämisessä. (Woodside 2010.)

On havaittu, että organisaatioiden kulttuurit ylipäätään pyrkivät voimakkaasti vaalimaan nykyisiä suhteita ja verkostoja niin kauan, kunnes tapahtuu jokin dramaattinen käänne esimerkiksi markkinoilla tai organisaatiossa (Woodside 2010).

Kuuselan (2015) mukaan yrityksen menestyksen kannalta organisaation kulttuuria ja sen tärkeyden ymmärtämistä kuvataan tärkeämmäksi kuin organisaation strategiaa. Organisaatiokulttuurin keskeinen ydin muodostuu organisaation jäsenten ja ryhmien yhteisestä näkemyksestä yhdistäen organisaation yhdeksi voimavaraksi. (Kuusela 2015.)

Schein (2010) on havainnoinut kuinka esimiehet usein hämmästyvät huomattessaan organisaation pitäytyvän entisessä toimintamallissaan. Esimiesten näkökulmasta jopa työskennellen täysin epäloogisesti. Esimiehet voivat havaita, että ryhmien välillä ilmenee suuria kommunikaatio-ongelmia ilman näkyvää syytä. Jopa suoranaisia konflikteja voi ilmaantua. Havaitaan, ettei organisaation muutos etenekään suunnitellusti ja ongelmat alkavat nopeasti kasautua. Esimiehet ja organisaation johto mieltää ilmiön olevan ”muutosvastarintaa”. Ymmärtäessämme organisaatioiden kulttuuria ja kulttuuria konseptina ylipäätään paremmin, eteen tulevat irrationaaliset esteet ja ongelmatilanteet organisaation muutostilanteista eivät näyttäydä enää samalla tavalla lamaannuttavilta tai mahdottomilta. Nämä ilmiöt nähdään enemmän ihmisten ja ryhmien erilaisuutena johtuen kulttuurista, siis heidän toimintatavoistansa. Tämän ymmärtäminen voi avata uusia näkökulmia ymmärtämään, miksi muutosprosessi ei onnistunut. (Schein 2010.)

Schein (2010) toteaa, että ymmärtäessämme organisaation vallitsevaa kulttuuria paremmin ymmärrämme samalla myös itseämme paremmin. Kulttuuri on myös osa itseämme. Kulttuuri määrittelee, keitä me olemme sekä kuinka toimintamme reflektoidaan ympäröivistä ryhmistä ja organisaation kulttuurista. (Schein 2010.)

Nurdan Özarall (2015) toteaa tutkimuksessaan, että yksi tämän hetken haasteista organisaatioille on luoda kulttuuri, joka kannustaa luovuuteen ja oma-aloitteellisuuteen. Osallistavalla, tai vastuuta antavalla johtamistavalla on selkeä positiivinen vaikutus työntekijöiden luovuuden lisääntymiseen organisaatioissa. (Özarall 2015.)

Martin (2013) kirjoittaa kuinka taitavat johtajat lisäävät valtuuttamista delegoimalla tehtäviä muille. Johtajat luovuttavat tiettyjen asioiden vastuun ja hyväksyvät muiden osallistumisen projekteihin. Näin johtajat voivat keskittyä sellaisiin tehtäviin, joissa he ovat parhaimmillaan. (Martin 2013.)

Özarall ja useat muut käyttävät tästä osallistavasta vastuun jakamisesta englannin kielistä sanaa "empowerment". Tälle sanalle "empowerment" on mielestäni hankala löytää sitä kuvastavaa suoraa käännettä. Suora käänne olisi "valtuutus, valtuuttaminen tai voimaannuttaminen". Omasta mielestäni sanaa "empowerment" kuvastaisi paremmin käänne "osallistava johtaminen".

Voitaisiinko kenties kulttuuria verrata eläinmaailman parviällyyn? Entä olisiko niin, että jos erilaiset kulttuurit pystytään onnistuneesti yhdistämään toisiinsa, niistä muodostuu luonnostaan erittäin toimiva ja kehittyvä verkosto? Verkostoa ei taas voi syntyä, ainakaan kovin helposti, mikäli organisaatiossa vallitsee vahva hierarkkinen kulttuuri. Verkosto tarvitsee tilaa ja vapautta mukautuakseen ulkopuolisiin ja sisäisiin muutostarpeisiin mahdollisimman nopeasti. Ilman organisaation johdon jakamaa vastuuta ja täyttä luottamuksen tuntua, on vaikea kuvitella verkostojen saavuttavan suuria onnistumisia tai luovia ratkaisuja.

Organisaatio tarvitsee kulttuurin, missä kukin sen jäsen kokee osallistuvansa yhteisen tavoitteen hyväksi. Johdon ja esimiesten tehtävänä on mahdollistaa se osallistavalla johtamisellaan.

Muutos prosessina

Muutosta voidaan myös yrittää kuvata prosessimaisesti. Green (2007) esimerkiksi kuvaa muutosprosessia kuusiportaisella mallilla, joka sisältää sekä muutokseen kuuluvat yksilöidyt tehtävät, kuin myös prosessinäkökulman muutoksessa. Muutosprosessin keskiössä olevia keskeisiä tekijöitä Greenin (2007) mukaan ovat:

- Ajattelutapa tai mielenlaatu, kun lähestymme muutoksen tarvetta
- Vallitsevan organisaation kulttuuri
- Johtaminen jokaisella organisaation tasolla



Kuvio 2. Tehtävät ja prosessit muutosjohtamisessa (Green 2007, muokattu)

Kuvion 2 tehtävät ja prosessit ovat Greenin määritelmän mukaan (Green 2007, 7).

1. Orientaatiolla tarkoitetaan suuntaa ja nykytilan määrittystä sekä muutoksen tarpeen määrittystä.
2. Organisointi on edemmän muodollisia järjestelyitä ja luotuja muutosprosessin muotoja.
3. Sitoutumisella tarkoitetaan osallistamista, kiinnostuksen ylläpitoa tahojen suuntaan, keitä muutos koskee
4. Toimeenpano on prosessi, missä muutokset viedään käytäntöön
5. Siirtymällä tarkoitetaan prosessia, missä varmistetaan siirtymävaihe muutoksen keskellä
6. Sopeutumisella tarkoitetaan vaihetta, missä muutosprosessi on sisäistetty ja ymmärretty.

Esimerkki prosessimaisesta muutoksesta

Ensimmäiseksi muutosprosessin strategian valinnassa tulisi hyödyntää ymmärrystä, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee. Toinen tarkasteltava seikka on arvioida, kuinka suuri vaikuttavuus muutoksella tulee olemaan organisaatiolla. Kolmanneksi on syytä pyrkiä hahmottamaan, millaisia luontaisia ryhmiä organisaatiossa on. Lopuksi voidaan havaittujen asioiden pohjalta luoda käsitys, millaisia eri strategioita tarvitaan missäkin muutosprosessin vaiheessa. Näille strategioille luodaan prosessi-mainen kaavio esimerkiksi Greenin esittämän prosessin mukaisesti, mikä on esitetty kuviossa 2.

Otetaan esimerkki, jossa kuvitteellinen yritys hyödyntää muutosprosessiin Greenin muutosprosessikarttaa (kuvio 2). Luodessaan strategian laatu järjestelmän sertifiointiksi (taulukko 1) nykytila ja tarve tunnistetaan ja tavoitteen todetaan olevan helposti määriteltävissä. Yritys organisoii tiimin, joka muodostuu heidän ydinprosessien osaajista. Koko yritykselle viestitään sertifiointiprojektin tärkeydestä ja varmistetaan, että ryhmällä on riittävästi aikaa ja työkaluja projektin läpiviemiseen. Päivittäisellä johtamisella varmistetaan, että yritys toimii normaalisti ja tarvittaessa lisätään resursseja. Lopputuloksesta viestitään avoimesti ja säännöllisesti. Omaksuminen yrityksen kulttuuriin on kenties kaikkein tärkein vaihe, sillä ainoastaan sillä varmistetaan jatkuvuus.

Taulukko 1. Esimerkki muutosprosessista

#	Vaihe	Kuvaus
1	Nykytilan määrittäminen	Tarve sertifioidulle ISO 9001 - laatu järjestelmälle
2	Muutoksen strategia	Lopputuloksen selkeästi määriteltä, valitaan strategiaksi "sininen"
3	Organisointi	Laaditaan suunnitelma ja määritetään ryhmä, mikä koostuu organisaation eri prosessien ammattilaisista.
4	Sitoutuminen	Viestitään tavoitteen tärkeydestä ja tuetaan ryhmän päätöksiä
5	Toimeenpano	Auditoinnin tuloksia ja kehityskohtia tarkastellaan säännöllisesti ja avoimesti.
6	Siirtymä	Varmistetaan, ettei päivittäinen tekeminen häiriinny tarpeettoman paljoa. Varmistetaan resurssien riittävyys.
7	Omaksuminen kulttuuriin	Sertifikaatti näkyvälle paikalle ja siitä viestintä. Säännölliset auditoinnit tuloksista viestittäminen

Muutosprosessin strategian valinta

Muutos käsitteenä voidaan siis määritellä ja kuvata prosessimaisesti. Voitaneen kuitenkin todeta, että kuten kulttuurin määrittämisessä, ei tässäkään tapauksessa voida pitää oikeana jotakin tiettyä määritelmää. Epäilemättä organisaatiossa käynnissä olevissa muutosprojekteista on tunnistettavia elementtejä, joita edellä käsiteltiin. Mutta tilanne saattaa olla havaitun kaltainen ainoastaan sen kyseisen hetken verran.

Mieleen tulee metafora meren pohjalta nousevista ilmakuplista. Ilmakuplat kuvastavat yksittäisiä muutosprosesseja, jotka pyrkivät ylöspäin. Ilmakuplat voivat yhdistyä suuremmaksi kokonaisuudeksi tai vaihtoehtoisesti jakaantua lukemattomaksi pieniksi ilmakupliksi. Osa kuplista saattaa jäädäkin meriveden suolapitoisuuden muuttuessa väliin. Jos pienet ilmakuplat, muutosprosessit, yhdistää niiden noste kasvaa ja matka päämäärään jatkuu entistä voimakkaampana. Toisaalta muuttuneet merivirrat voivat yllättäen viedä kasvavan ilmakuplan täysin eri paikkaan, kuin oli tarkoitus. Yhtä kaikki, ilmakuplien suunta on pysynyt samana huolimatta ympäröivistä suurista muutoksista ja päämäärä on tavoitettu. Jos yksittäiset ilmakuplat, muutosprosessit, olisivat yksinään yllättävässä ympäristön vaihdoksessa, ne olisivat todennäköisesti päätyneet eri paikkaan ja eri aikaan.

Kyseinen metafora toiminee vain osittain, sillä suunta on tässä kuvauksessa aina yhteen suuntaan. Todellisuudessa lienee tilanne toinen, eli muutosprosessi voi muuttaa suuntaansa, muotoaan ja vauhtiaan hyvin monesta eri tekijästä riippuen.

Kuinka sitten muutosprosessia tulisi käsitellä ja miten pystytään objektiivisesti käsittelemään vastaan tulevia asioita?

Organisaation johto muutosten keskiössä

Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Miten muutoksia voidaan johtaa hallitusti ja menestyksekkäästi? Miten hyödyntää organisaation kollektiivinen äly mahdollisimman tehokkaasti muutoksien edessä? Entäpä mitä sitten muutoksella tarkoitetaan?

On tutkittu, että uusien ominaisuuksien ja taitojen omaksuminen muutoksissa on yksi merkittävimmistä menestystekijöistä organisaatioilla luoden kilpailuetua kilpaileviin organisaatioihin. Edellyttäen että muutosprosessi on taitavasti johdettua (Kotter 2012; Kücüközkan 2015).

Toinen merkittävä havainto Rowenin (2016) mukaan on, *ettei ole kyse ”jos” organisaatio kohtaa haasteellisen kriisin, vaan kyse on ”milloin” organisaatio kohtaa kriisin*. Eikä koskaan ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa hoitaa kyseinen kriisi. Jokainen kriisi, organisaatio ja tilanne on aina erilainen. (Rowen 2016).

Saleemin ja Naveedin (2017) tutkivat johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikuttavuutta Pakistanin julkisessa koulujärjestelmässä. Tutkimuksen mukaan lähtökohtaisesti kyseisessä organisaatiossa tapahtuvista muutoksista eivät pitäneet kukaan. Eivät johtajat eivätkä työntekijät. Tämä havaittu ominaisuus saattaa aiheuttaa sen, että rekrytoinneissa valikoituu sellaisia henkilöitä, jotka jakavat saman kaltaisen ajattelumallin muutoksien suhteen. Tämä puolestaan voi vahvistaa organisaation kulttuuria, missä muutoksia ei suosita tai arvosteta. (Saleem & Naveed 2017).

Edellä mainittu esimerkki vaikuttaa alkuun hieman kaukaiselta esimerkiltä, mutta tarkasteltaessa sitä tarkemmin, on nähtävillä paljon yhtäläisyyksiä minkä tahansa organisaation toimintaan. Muutosprosessi vaikuttaa ennen kaikkea myös johtajiin ja esimiehiin. Kuinka muutoskykyisiä johtajat ja esimiehet itsessään ovat? Kuinka hyvin he pystyvät muuttamaan omaa tapaansa toimia, jotta pystyvät mahdollistamaan organisaation kyvyn suoriutua eritasoisista muutosprosesseista. Vai olisiko oikeampaa kysyä aina ensiksi itseltään, kuinka hyvin osaan muuttaa omia toimintatapoja tai muuttamaan käsitystäni jostain tietystä asiasta?

Tasapainotila järkkyy muutoksessa

Greenin (2007) mukaan Kurt Lewinin vuonna 1951 julkaistussa tutkimuksessa on havaittavissa muutamia keskeisiä seikkoja, joiden voidaan sanoa vaikuttavan jokaisessa muutosprosessissa. Green tiivistää, että jokaisessa ihmisten luomassa organisaatiossa tai menetelmässä on eri tasoilla olevia dynaamisia tasapainotiloja. Tasapainotilan, tai voidaan jopa puhua mielenrauhasta vallitsevaan olotilaan, ylläpitävät voimat tulee uudelleen ohjata haluttuun seuraavaan tasapainotilaan. (Green 2007, 4.)

Muutos käsitteenä ei siis ole mikään selkeästi rajattu objekti. Ihmisillä voi kuitenkin olla taipumusta käsitellä muutosta aivan se olisi sellainen, toteaa Green (2017). Muutoksen alkamisaikaa ei voida määrittellä yksiselitteisesti alkavaksi tietynä hetkenä, vaan muutos sisältää lukemattomia ajatuksia, ideoita, kokeiluja ja keskusteluja jopa vuosiakin kestävältä aikajanalta. (Green 2007, 6.) Caluwe ja Vermaak (2004) tiivistävät muutoksen hankaluuden olevan kuinka oppia pois vanhasta. Hankaluus ei ole uusien asioiden tai toimintatapojen oppimisessa. (Caluwe & Vermaak 2004.)

Deninsonin ja muiden (2012) mukaan vaikuttaa siltä, että ihmisillä on erilaiset tavoitteet organisaation muutosprojekteissa. Toisten tavoitteena on saavuttaa ketteryyttä ja nopeutta. Toisten tavoitteena on saavuttaa innovointia tai joustavuutta. Yhtä kaikki, päämäärät ovat kuitenkin jokseenkin samankaltaisia. Halutaan nopeaa reagoitakykyä muuttuviin ulkoisiin tarpeisiin, halutaan avoimuutta ja vapauttaa organisaation työntekijöiden piilevät kyvyt ja taidot. Lopputuloksena on saavuttaa kaupallista menestystä pitkällä aikavälillä. (Denison ym. 2012, 5.)

Kun muutoksen tarve on tunnistettu, on syytä valmistautua huolellisesti ja suunnitelmallisesti tulevaan. On harkittava, kuinka muutoksesta kerrotaan ja tunnistettava ennakkoon mahdolliset haasteet.

3.4 Muutosprosessin haasteet ja yleisimmät virheet

Muutosjohtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Usein kirjoitukset ja tutkimukset ovat keskittyvät siihen, kuinka muutokset ovat tavalla tai toisella epäonnistuneet. Green (2004) kirjoittaa MacKinseyn vuonna 2006 tekemästä tutkimuksesta, että ainoastaan 6 % muutosprojekteista koettiin onnistuneiksi. Jokseenkin onnistuneiden

projektien osuus oli 32 %, mikä tarkoittaa että 62 % muutosprojekteista on ollut epäonnistuneita. (Green 2007, 4.) Senge (1999) tyytyy yleistämään kaikkien tietävän, että suurin osa muutosprojekteista epäonnistuu. Hän mainitsee myös John Kotterin tutkimukset, joiden mukaan noin 70 % muutosprojekteista epäonnistuu. (Senge 1999, 6.)

Organisaatio pitäytyy puolustuskannalla

Senge (1999) on todennut, että organisaation sitoutuminen muutokseen kehittyy ainoastaan organisaation kollektiivisesta kyvystä muodostaa yhtenäinen näkemys mihin ollaan pyrkimässä ja mitä ollaan tavoittelemassa. Kehitettäessä ihmisten kykyä tarkastella ja tutkia asioita voidaan mahdollistaa avoimempaa keskustelua myös kompleksisista ja hankalista asioista ilman, että puolustustarve herää ihmisissä. Vasta tuolloin ihmiset pystyvät aloittamaan kehittävän keskustelun myös niistä asioista, joista organisaation kulttuurissa ei keskustella eli ns. kielletyistä aiheista. (Senge 1999.)

Kotter ja Whirehead huomioivat, että useissa tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että jopa 70% muutosprosessiin käytetystä ajasta valuu hukkaan organisaation ihmisten perääntyessä ja kieltäessä muutoksen tarpeen. Lopulta havaitaan, että ainoastaan puolet suunnitelluista muutoksista on saatu päätökseen ja niihinkin on käytetty huomattavasti enemmän aikaa ja rahaa, kuin oli tarkoitus. (Kotter & Whitehead 2010, 181.)

Yleisimmät syyt muutosprosessin epäonnistumiseen

Mistä syystä sitten muutosprosessit epäonnistuvat? Myös sen saralla on tehty useita tutkimuksia, joista seuraavana tarkastellaan Sengen, Kotterin sekä Greenin näkemyksiä. Näkemykset on kerätty taulukkoon 2. Tarkasteltaessa eri syitä muutosten epäonnistumisille, voidaan havaita paljon yhtäläisyyksiä. Tyytyväisyys nykytilaan ja hyvän olon tunteeseen tai jopa ylimielisyys ovat havaittavissa kaikissa kolmessa listauksessa.

Taulukko 2. Muutosprosessin epäonnistumisten syyt (Kotter 2012; Senge 1999; Green 2007, muokattu)

#	Epäonnistumisen syy	Lähde
1	Liiallinen tyytyväisyyden tunne nykytilaan	Kotter 2012
2	Riittämätön johdon tuki	Kotter 2012
3	Epäselvä päämäärä	Kotter 2012
4	Liian yksipuolinen viestintä	Kotter 2012
5	Sallitaan esteiden tulla uuden päämäärän tielle	Kotter 2012
6	Ei mahdollisteta lyhyen tähtäimen onnistumisia	Kotter 2012
7	Liian varhain lopetettu muutosprosessi	Kotter 2012
8	Laiminlyödään muutosten istuttaminen yrityksen kulttuuriin	Kotter 2012
1	Muiden ajankäytön hallinta	Senge 1999
2	Puutteellinen valmennus, ohjaus tai tuki innovoimille ryhmille	Senge 1999
3	Epäselvä päämäärä	Senge 1999
4	Johdon oma toiminta poikkeaa sovitusta	Senge 1999
5	Epävarmuus tulevasta ja muutoksen pelko	Senge 1999
6	Muutoksen vastustajat ja epäilijät	Senge 1999
7	Ylimielisyys, ”näin on aina tehty”	Senge 1999
8	Päätätävällän kyseenalaistaminen	Senge 1999
9	Osaamisen siirto yli organisaation rajojen	Senge 1999
10	Yrityksen strategian yliajattelu	Senge 1999
1	Vähäinen johdon tuki	Green 2009
2	Työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastustus	Green 2009
3	Keskijohdon vastustus	Green 2009
4	Rahoituksen, ajan tai resurssien puute	Green 2009
5	Organisaation toimetttömyys tai sisäinen valtapeli	Green 2009

Kotter (2012) kirjoittaa, että mikäli muutosprosessia lähdetään suin päin viemään eteenpäin tuomatta selkeästi ilmi muutoksen tärkeyttä ja kriittisyyttä, sekä esimiehet että työntekijät pyrkivät vahvasti pitäytymään omalla mukavuusalueellaan. Mikäli avainasemassa olevia henkilöitä ei saada aidosti muutoksen taakse, murenee pohja muutosprosessille viimeistään käytäntöön saattamisessa. Todennäköisesti ongelmat alkavat jo suunnitteluvaiheessa. (Kotter 2012.)

Selkeä päämäärä, visio, on tärkeässä roolissa muutosprosessissa. Mikäli päämäärä jää taka-alalle eikä se ole riittävän selkeä muutosprojektille, muutosprosessi jakautuu helposti epäselviin pienempiin projekteihin harhautuen aivan väärään suuntaan tavoittelusta. Nyrkkisääntönä voidaan Kotterin (2012) mukaan sanoa seuraavaa. Muu-

toksen päämäärä pitää pystyä selittämään alle viidessä minuutissa. Päämäärän kuuluaan työntekijöiden reaktioista tulee ilmentyä sekä ymmärrys, että mielenkiinto. (Kotter 2012.)

Muutosprosessissa kannattaa ennen kaikkea kiinnittää huomiota kuvion 5 mukaisiin asioihin. Kuviossa 3 on kiteytettyinä ne keskeiset asiat, jotka Senge, Kotter ja Green olivat kaikki havainneet tutkiessaan muutosprosesseja. Näistä neljästä havainnosta on hankala luoda selkeää järjestystä, miten tulisi edetä pyrkiessään välttämään mahdolliset karikot muutosprosessissa. Johdon tukea ei pysty saavuttamaan, jos nykytila tuo liiallista tyytyväisyyttä. Aktiivisellakaan viestinnällä ei taasen pysty vaikuttamaan johdon asenteeseen, jos päämäärä tai visio on epäselvä. Eli tulisi pyrkiä hallitusti painottamaan jokaista osa-aluetta, joiden on todettu johtavan muutosten epäonnistumiseen. Tärkeimpänä ohjenuorana voitaneen kuitenkin pitää päämäärän, eli muutoksen tarkoituksen ja viestinnän korostamista kaikin mahdollisin keinoin.



Kuvio 3. Syyt muutosten epäonnistumiseen

Muutoksen vaikutuspiirissä olevien ihmisten huomioiminen

Kotterin (2012) mukaan muutokset vaativat usein myönnytyksiä henkilöiltä, joihin muutos vaikuttaa. Vaikka henkilöt olisivat tyytymättömiä nykytilaan, heidät pitää saada vakuuttuneeksi, että muutos tuo heille hyötyä myöhemmässä vaiheessa. Ristiriitainen viestintä voi murentaa motivaation mukautua muutoksien mukanaan tuomiin uusiin haasteisiin. Muistiot, tiedotukset ja johtajien puheet eivät kannu pitkälle, mikäli muutosprosessin kannalta oleellisemmat henkilöt eivät toimi tai käyttäydy, kuten on viestitty. Viestintä tulee sanoista, mutta ennen kaikkea teoista. (Kotter 2012.)

Senge (1999) havainnoi samaisen ilmiön tärkeyden. Organisaation alkaessa hahmottamaan uuden toimintatavan tarpeellisuuden ja sen tuomat mahdollisuudet, organisaation työntekijät tarkkailevat epäillen muutoksen käynnistäjiä. Voivatko he luottaa muutokseen ja ennen kaikkia muutoksen käynnistäjiin varsinkin, jos muutostarve on esitetty organisaation johdolta, on äärimmäisen tärkeää, että myös johto toiminnallaan osoittaa sitoutuneisuutta muutokseen. (Senge 1999, 194-196).

Kuvitteelliset tai todelliset esteet

Usein aloitteet tai muutokset pysähtyvät, kun työntekijöiden eteen tulee esteitä, jotka he kokevat ylitsepääsemättömiksi, toteaa Kotter (2012). Toisinaan mitään estettä ei oikeasti ole olemassa, vaan ihmiset kuvittelevat esteet mielessään. Mutta kuitenkin valitettavan usein, nämä ylitsepääsemättömät esteet ovat todellisia. Ne voivat pahimmassa tapauksessa olla esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotka tekevät ristiriitaisia vaatimuksia ja päätöksiä suhteessa uuteen haluttuun päämäärään. (Kotter 2012.)

Senge (1999) jaottelee vastaavat esteet useaan havaittuun haasteeseen. Niitä ovat esimerkiksi pelko ja epävarmuus tulevasta, mikä estää muuttamasta omaa toimintatapaansa tai ajatteluaan. Toisaalta Senge toteaa myös, että pelko ja epävarmuus tulisi nähdä ennemmin *normaalina reaktiona* kuin varsinaisena ongelmana. Organisaation ihmiset eivät pelkästään koe menettävänsä hallintaa omasta työstään vaan he todellisuudessa myös *menettävät* hallintaansa muutosprosessin ollessa vielä siirtymävaiheessa. (Senge 1999.)

Täydellinen muutosprosessi tarvitsee paljon aikaa onnistuakseen. Mikäli matkalle ei ole luotuna lyhyen aikavälin tavoitteita eikä onnistumisen mahdollisuuksia, päämäärä alkaa tuntumaan tavoittamattomalta. Työntekijät voivat kokea, ettei uhratulle työpäivänsä saada vastinetta, eikä muutoksen päämäärä vaikuta enää houkuttelevalta. (Kotter 2012.)

Suuremmat muutosprosessit voivat viedä ajallisesti huomattavan pitkä ajan, jopa vuosia. Tuona aikana voidaan saada valmiiksi jokin suuri yksittäinen suunniteltu muutos. Kotterin (2012) mukaan tässä vaiheessa piilee riski ajatella muutosprosessin nyt onnistuneen. Ongelman saattavat yllättäen aiheuttaa ne henkilöt, jotka ovat olleet muutoksen alullepanijoita. He voivat kokea onnistumisen tunnetta tavoitteeseen pääsystä ja selkeistä tuloksista ja yksinkertaisesti innostuvat asiasta liikaa. Muutoksen vastustajat pyrkivät vähättelemään tuloksia ja samalla myös kääntämään ajatuksen, että suuri työ on nyt valmis ja voidaan jatkaa työskentelyä. Tässä vaiheessa muutos on kuitenkin vasta raakile ja hyväkin muutosprosessi keskeytyy. Hiljalleen vanhat työtavat nakertavat tietään takaisin toimintatapoihin. (Kotter 2012.)

Muutosvastarinta uudessa valossa

Green (2007) on havainnut, että työntekijöiden ja toimihenkilöiden muutoksen vastustus juontuu eri asioista kuin keskijohdon vastustus. Työntekijät ja toimihenkilöt vastustus johtui yleensä siitä, etteivät he edes tienneet muutoksesta tai ettei heille ollut kerrottu riittävän selkeästi, mistä on kyse. Keskijohdon vastustus pohjautuu nykytilaan, jossa ei heidän mielestään tarvitse muuttaa mitään. Toisaalta vastustus syntyy tulostavoitteiden ja muiden priorisoitujen tehtävien tuoman paineen sekä kiireen rajoittaessa mahdollisuuksia keskittyä muutoksen läpiviemiseen. (Green 2007, 256.)

Muutosprosessin vastustusta kutsutaan usein muutosvastarinnaksi. Tämä termi voitaneen unohtaa, sillä se ei vaikuttane olevansa paikkaansa pitävää sanan varsinaisessa muodossa. Kuten mainittiin luvussa 2.1.2, Scheinin mukaan vaikutelma vastarinnasta johtui organisaation kulttuurista eli opitusta tavasta toimia. Ihmiset itsensä eivät ole muutosta vastaan vaan järjestelmä, joka on muodostunut toimimaan tietyllä tavalla sille annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarkastellessa määritel-

miä muutosprosessien epäonnistumisiin, termin ”vastustus” tilalle voitaneen muotoilla enemmän vaikka: ”viestinnän puute” ja ” johdon puutteellinen tuki”. (Schein 2010; Senge 1999; Green 2007.)

Celine Bareilin (2013) tutkimuksessa tuodaan vahvasti ilmi vastaavia asioita. Niin sanottu muutosvastarinta käsitteenä on muutoksessa, jopa täydellisessä muodon muutoksessa. Bareilin mukaan muutoksen vastustusta on tutkittu laajasti ja siitä on kirjoitettu lukemattomia kirjoja. Siitä huolimatta käsitteelle muutoksen vastustuksesta ei ole löytynyt selkeää määritelmää, eikä sitä ole voitu kuvata yksiselitteisesti. Tästä syystä Bareil on luonut kaksi erilaista lähestymiskulmaa, paradigmaa, jolla muutoksen vastustusta voidaan käsitellä ja tulkita. Taulukossa 3 on lueteltuina rinnakkain, kuinka eri tavalla muutosprosessiin liittyviin asioihin on suhtauduttu aiemmin ja kuinka moderni käsitys muutoksen vastustuksesta tuo uusia näkökulmia muutoksesta vastaaville henkilöille. Tiivistäen modernin ja aikaisemman käsityksen eroavaisuudet voitaneen sanoa, että modernissa käsityksessä muutoksen vastustus nähdään positiivisessa valossa, jonka hyödyntäminen mahdollistaa muutosprosessin tuloksesta tulevan suunniteltua parempi. (Bareil 2013.)

Taulukko 3. Muutosvastarinnan kaksi näkökulmaa (Bareil 2013, muokattu)

	Moderni käsitys	Perinteinen käsitys
Muutoksen vastustus	Muutoksen vastustuksena mikä ilmenee kyseenalaistamisena, epäilynä, kiistämisenä jne.	Muutosvastarintaa, mikä ilmenee vastakkain asetteluna, riitelynä, kieltäytymisenä, torjumisena jne.
Johdon näkemys, miksi muutosta vastustetaan	Tarkoituksena on oikeasti ymmärtää muutoksen syyt, avata keskustelua sekä kuinka sopeutua muutosprosessin suunnitelmiin.	Halutaan hidastaa tai pysäyttää muutos. Halutaan aiheuttaa levottomuutta
Keitä ovat muutoksen vastustajat	Yksilö (tai ryhmä), kuka on huolissaan organisaatiosta ja haluaa vain tarjota omaa palautettaan, mitä mieltä on muutoksesta	Yksilö (tai ryhmä), kuka on erimieltä muutoksen aloitteen tekijän kanssa ja kenellä on taipumusta olla muutoksia vastaan
Mistä organisaatioryhmästä muutoksen vastustajat tulevat	Voi olla sidosryhmän jäsen, työntekijä, toimihenkilö, esimies, kuka tahansa organisaatiosta	Usein ne työntekijät, joihin muutos ensisijaisesti koskee
Miten muutoksen vastustus ilmenee ja missä laajuudessa	Voi esiintyä epävarmuutta, epärointiä, passiivisuutta. Noin 60 % - 80 % kokee aina ristiriitaisia tunteita muutosprosessin aikana	Todelliset vastustajat. Ainoastaan 10% - 15 % muutosprosessin jäsenistä ovat kielteisellä kannalla, jotka ovat aina muutoksia vastaan
Miten muutoksen vastuuhenkilö johtaa muutosta	Hän on avoin keskustelulle ja kokee että muutosta voidaan aina kehittää paremmaksi. Aika ja raha ei ole ongelma, mikäli syntyy parempi lopputulos	Nopeus on elintärkeää ja edetään nopeasti. Muutoksen suuntaa ei voida muuttaa, koska siitä on tehty päätös jo aiemmin.
Tulevaisuuden näkymä, kun muutos on saatu päätökseen	Jatkuvaa parantamista, joustavaa ja sopeutuvaa mukautuen muuttuviin haasteisiin dynaamisesti.	Näkymä päämäärästä on ennakkoon suunniteltu. Koulutukset sovittu ennakkoon sovitun viestintäsuunnitelman mukaisesti
Muutoksen vastuuhenkilön rooli	Muutoksen käytettävissä oleva resurssi, kenen tehtävä on mahdollistaa paras mahdollinen lopputulos	"Yhden miehen show" kuka sanelee, miten muutosprosessi menee

Muutoksen vastustus nähdään siis enemmän voimavarana kuin negatiivisena muutosta vastustavana voimana. Taustalla olevat syyt vastustukseen voivat olla hyvinkin perusteltuja ja jopa erittäin hyödyllisiä varsinaisen muutoksen päämäärää ajatellen.

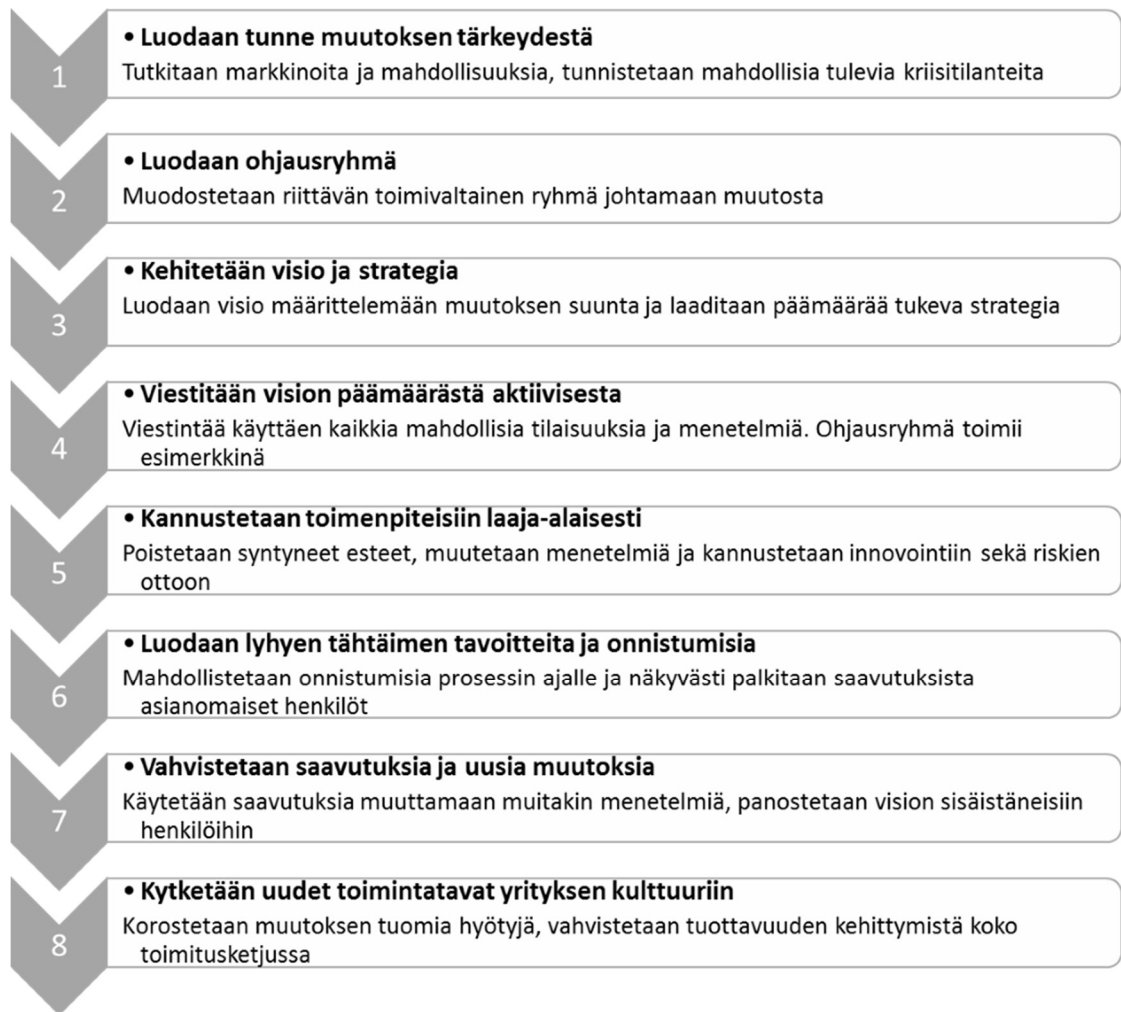
Muutosprosessin eteen tulevia pulmatilanteita omassa organisaatiossa voidaan ennalta ehkäistä ja niitä voidaan myös johtaa. Hyvin karkeasti yksinkertaistettuna, kaiken keskiössä on riittävän avoin ja monipuolinen viestintä. Oli muutosprosessi missä vaiheessa tahansa, tai tulee eteen mitä tahansa yllättäviä esteitä.

Riittävän varhaisessa suunnitteluvaiheessa mukaan otetut organisaation jäsenet pääsevät ilmaisemaan omia ajatuksiaan ja kenties huolenaiheitaan muutoksen tuomista asioista. Kun kommunikaatio pidetään avoimena, eikä muutosprosessin vastuhenkilö ota mitään esitettyjä mielipiteitä tai näkökulmia hyökkäyksenä suunnitelmaa kohtaan, voidaan myös ajoilta muutosten vastustajilta saada erittäin tärkeitä ajatuksia ja ideoita jatkoa ajatellen.

Toisaalta muutoksen koordinaattorin tulee olla riittävän objektiivinen ja kärsivällinen, sekä pyrkiä erottelemaan taustalla vaikuttavat erinäiset syyt, mikäli vastustus uhkaa vaarantamaan koko muutosprosessin onnistumisen. Bareilin näkemyksen mukaan muutosprosessia voidaan myös muokata ja kehittää matkan aikana (Bareil 2013). Ei siis tarvitse pitää jäärpäisesti kiinni omasta alkuperäisestä suunnitelmasta, mikäli ajatus on jalostunut matkan varrella. Eikä tarvitse pelätä epäonnistumista myöntäessään, että jokin uusi ajatus onkin tehokkaampi ja nopeampi reitti päästä tavoitteeseen. Kuten sanottu, avoin ja monipuolinen viestintä on yksi perusedellytys, jotta voidaan toimia dynaamisesti muutosprosessin aikana.

3.5 Onnistuneen muutosprosessin johtaminen

Kotterin (2012) on laatinut kahdeksanportaisen prosessikaavion, minkä avulla voidaan hallita suurempia muutosprosesseja. Käytännössä portaat koostuvat aiemmin luvussa 2.2.1. havaituista yleisimpien haasteiden vastakohdista, eli kuinka todetut haasteet voidaan välttää. Kuviossa 4 on kuvattuna muutosprosessi onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. (Kotter 2012.):



Kuvio 4. Muutosproessin kahdeksan porrasta (Kotter 2012, muokattu)

Muutoksen tärkeyttä tulee korostaa

Kuten luvussa 2.2.1 käsiteltiin, Kotterin (2012) mukaan on erityisen tärkeää tuoda selkeästi esiin muutoksen tarpeen tärkeys ja muutoksen pikainen tarve. Tyytyväisyyden tunne ja halu pitäytyä nykytilanteessa on usein niin vahva tunne organisaatiossa riippumatta organisaation tasosta, ettei mitään muutosta lähdetä tukemaan ilman suorastaan hälyttävää tarvetta. Kotter kertoo myös havainneensa lukuisia erilaisia selityksiä, joilla jopa avainasemassa olevat henkilöt selittelevät nykytilannetta. Tyytyväisyyden tunne ja halu pitäytyä nykyisessä tilanteessa on osaltaan rakennettu meihin kaikkiin ihmisiin. (Kotter 2012, 41-43.) Kotter & Whitehead (2011) kirjoittavat, kun riittävän useat ihmiset havaitsevat muutoksen mahdollisuudet, he alkavat levit-

tää innostumistaan ja tyytyväisyyttään muutosten tuomiin hyviin asioihin. Ohjausryhmän tyytyväisyys näkyy ulospäin ja myös rauhoittaa ympärillään olevia luoden positiivisen kierteen optimistiseen ajattelutapaan. (Kotter & Whitehead 2011, 182.)

Muutos tarvitsee ryhmän tuekseen

Ohjausryhmän muodostamisessa on syytä tiedostaa myös ryhmiin liittyviä lainalaisuuksia. Scheinin & Scheinin (2016) mukaan muodostettaessa uusi ryhmä suorittamaan tiettyä tehtävää, eikä vallitsevaa keskinäistä kulttuuria ole vielä syntynyt, ensimmäiset ratkaisumallit kuvastavat usein yksittäisten ihmisten omia opittuja oletuksia oikeasta tai väärästä. Ne yksilöt, jotka pystyvät sisäistämään ryhmälle yhteisen näkökulman tai mallin ratkaista ongelmia, tullaan myöhemmässä vaiheessa usein tunnistamaan ryhmän johtajina. (Schein & Schein 2016.)

Ishaq, Akram, Samar ja Sarfraz (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että niiden yritysten, joissa esimiehet ovat ulospäinsuuntautuneita ja avoimia kommunikoinnissaan, ryhmätyöskentelyssä vallitsi positiivinen tiedon jakamisen kulttuuri. On myös todettu, että avoimuus organisaatiossa ennakoi tietojen jakamisen mahdollistamaa toimintaa. (Ishaq, Akram, Samar & Sarfraz 2015.) Schein (2010) pitää puolestaan tärkeänä, että ryhmän muodostamisessa tulee huomioida, millä tavoin yksilöt tulevat kommunikoimaan keskenään. Ryhmän jäsenten tulee ymmärtää sanonut asiat samalla tavalla. Yksinkertaisimmillaan ryhmän tulee muodostaa oma kieli, sopia mitä milläkin sanalla tarkoitetaan. (Schein 2010.)

Muutokselle tarvitaan selkeä päämäärä

Kun muutoksen tarve on havaittu, ja se on onnistuttu viestittämään organisaatiolla, tarvitaan myös selkeä päämäärä. Sewell (1985) havainnoi lopputyössään liki 30-vuotta sitten kolme merkitsevää tekijää onnistuneen muutosprosessin saavuttamisessa. Niitä olivat tuolloin vahva johtaja, visio ja viestintä. Vahva johtaja oli Sewellin mukaan kriittinen tekijä muutoksessa. (Sewell 1985.)

Uusimpien tutkimusten valossa selkeä päämäärä, visio ja viestintä nähdään edelleen olennaisen tärkeänä. (Senge 1999; Kotter 2012, Caluwe & Vermaak 2004.) Sewellin havaintoa yksittäisen johtajan osuutta onnistuneessa muutoksessa ei niinkään enää korosteta, vaan painotetaan enemmänkin vahvan ohjausryhmän muodostamista. (Kotter 2012.)

Kotter (2012) kirjoittaa että organisaation jäsenet voivat usein kyseenalaistaa mihin suuntaan muutosta tulisi viedä. Se aiheuttaa aina hämmennystä organisaatiossa. Vahva ja selkeä visio luo kaikille käsityksen mikä on päämäärä. Se myös luo yhteisen suunnan organisaatiolle. (Kotter 2012.) Green (2007) sisällyttää vision yhdeksi elementiksi, mikä määrittää organisaation suunnan ja vauhdin sen kulkiessa päämääräänsä kohti (Green 2007, 35). Kotter luonnehtii hyvän vision ja päämäärän ominaispiirteitä seuraavasti (Kotter 2012, 74).:

- Kuviteltavissa oleva: ilmaisee kuvitelman, miltä tulevaisuus näyttää
- Houkutteleva: vetovoimainen mielenkiinnon kohde kaikille
- Mahdollinen: saavutettavissa oleva realistinen tavoite
- Kohdistettu: riittävän selkeä mahdollistamaan päätöksiä
- Joustava: muokattavissa mahdollisten ympäristön muutoksiin vaikutuksiin
- Helposti selitettävä: on helppo viestiä viidessä minuutissa ymmärrettävästi

Viestintä mahdollistaa onnistuneen muutosprosessin

Viestinnän tärkeys, eritoten visiosta ja päämäärästä viestittäessä, nostetaan erittäin olennaiseksi seikaksi onnistuneessa muutosprosessissa kertovat Kotter & Whitehead (2011). Tiedottamista tulisi tapahtua kaiken aikaa ja mahdollisimman montaa eri menetelmään hyödyntäen. Muutoksesta ja visiosta tulisi keskustella kokouksissa, siitä tulisi lähettää säännöllisesti sähköpostia, käydä asiaa läpi kahdenkeskisissä keskuste-

luissa ja vaikka viestittää ilmoitustaululla olevilla julisteilla. Näin varmistat muutoksen kannatuksen ja käännät hiljalleen myös muiden mielipiteitä muutoksen tarpeellisuudesta ja toimivuudesta. (Kotter 2012; Kotter & Whitehead 2011.)

Esteet poistetaan ryhmän voimalla

Kotter (2012) mainitsee, että ohjausryhmän tehtävänä on raivata muutokset tieltä sen eteen tulevia esteitä. Esteitä voivat olla esimerkiksi IT-järjestelmän rajoitteet, muutosta vastustavat esimiehet tai puuttuvat taidot. Onnistumiset ruokkivat onnistumisia ja muutosprosessin eri vaiheissa olisi syytä olla pienempiä osatavoitteita, joiden saavuttaminen lyhyellä aikavälillä on mahdollista. Niiden tulokset tulisi olla selkeitä, lähes kiistattomia, jotta kaikkein kyynisimmätkin muutoksen vastustajat alkavat lämmentä ajatukselle. Näitä onnistumisia pyritään vahvistamaan ja viestimään toistuvasti mahdollisimman usealla eri tavalla. (Kotter & Whitehead 2011; Kotter 2012.)

Asetetaan lyhyen tähtäimen tavoitteita

Muutostarpeet ja erinäiset muutosprosessit voidaan kokea organisaatioissa pitkiksi ja raskaiksi. On tärkeää pyrkiä havainnoimaan selkeitä osatavoitteita ja tuoda näitä lyhyen tähtäimen onnistumisia kaikkien tietoisuuteen. Onnistumiset ruokkivat ryhmän motivaatiota ja alkavat pikkuhiljaa laajentamaan näkökulmia koko organisaation osalta, että muutos tuokin positiivisia ja motivoivia asioita myös omaan työhön vaikuttaviin asioihin. (Kotter 2012.)

Vahvistetaan muutoksia

Kotter (2012) pitää tärkeänä myös seikkaa, että onnistuneita osatavoitteita muutosprosessissa vahvistetaan mahdollisimman nopeasti ja laajasti. Onnistuneita muutosprosesseja pyritään monistamaan muihin organisaation menetelmiin. Mahdollisia vastustajia tulee kuunnella ja objektiivisesti kerätä heidän ajatuksiaan ylös. Kotterin mukaan tässä vaiheessa kannattaa kuitenkin keskittyä ja panostaa niihin henkilöihin, jotka ovat jo sisäistäneet vision. Oppiminen tapahtuu hiljalleen ja muutoksen sisäistäneet työntekijät siirtävät omalla toiminnallaan uutta toimintatapaa lähellä oleviin organisaation työntekijöihin. (Kotter 2012.)

Muutoksen sisällyttäminen kulttuuriin

Kotter (2012) on havainnut, että yksi suuri syy muutosprosessien epäonnistumisiin on niin sanottu liian aikainen voiton juhliminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että muutosprosessin vastuuhenkilöt ja aloitteen tekijät kokevat päässeensä maaliin, kun organisaatio on muuttanut toimintatapojaan suunnitellun mukaiseksi. Kaikki vaikuttaa hyvältä ja katseet suunnataan kirkkaaseen tulevaisuuteen. Kompastuskiveksi muodostuu se, ettei muuttunut toimintatapa ole välttämättä vielä muokannut organisaation kulttuuria riittävästi. Organisaation johto voi palkita onnistuneen muutosprosessin vetäjät ylennyksillä tai muuten uudella positiolla. Tai organisaatiossa voi tapahtua aivan luonnostaan orgaanista muutosta. Mikäli saavutettu muutos ei ole siirtynyt organisaatiossa sukupolvelta toiselle, vanhat ikävät toimintatavat alkavat hiljalleen valua takaisin, kunnes kaikki saavutettu hyöty muutoksesta on valunut pois ja organisaatio toimii aivan kuten ennen muutosprosessia. (Kotter 2012.)

Muutosprosessi on siis vasta siinä vaiheessa valmis, kun yleinen mielipide on kääntynyt ajattelutapaan: ”näin meillä on tapana täällä toimia”. Muutos täytyy sisällyttää organisaation kulttuuriin ja varmistaa, että haluttu tapa toimia siirtyy myös organisaation kehittyessä uusille organisaation esimiehille ja työntekijöille. Organisaatiolle tulee systemaattisesti tuoda ilmi, miten heidän käyttäytymisensä ja asenne on mahdollistanut suorituskyvyn kehittymisen (Kotter 2012).

Muutos tarvitsee riittävästi aikaa juurtuakseen, tai kuten Kotter (2012) ilmaisee, ankuroituakseen organisaation kulttuuriin. Tämä tulisi myös huomioida ylenemis- ja rekrytointiperusteissa. Sillä yhden avain asemassa olevan henkilön tekemä huono päätös tai virhearvio voi horjuttaa jopa vuosikymmenen työn tuloksen. (Kotter 2012.)

Muutosprosessin onnistuminen vaatii todellisuudessa siis varsin pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Varmasti myös kärsivällisyyttä ja hyvin objektiivista asioiden käsittelykykyä, mikäli asiat eivät tahdo edetä haluamallaan tavalla. Luonnollisesti läheskään kaikki muutokset eivät ole yhtä suuria ja niiden omaksuminen kulttuuritasolle asti voi edetä huomattavan nopeastikin. Tärkeä on kuitenkin ymmärtää, että huonosti johdettu, kenties epäonnistunut pienempi muutosprosessi kasvattaa esteitä tulevaisuudessa tuleville vielä tärkeimmille ja vaativammille muutoksiksi. Toisaalta taas

onnistunut muutosprojekti avaa tietä uusille mahdollisuuksille ja voi motivoida organisaation jäseniä osallistumaan aktiivisimmin tuleviin muutoksiin.

4 Ulkoisten resurssien johtaminen

4.1 Ulkoiset resurssit - kriittinen menestystekijä yrityksille

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) kirjoittavat, että Porterin vuonna 1985 luoma arvoketjumalli on edelleen hyvin vaikuttavassa osassa useiden teollisuusyritysten hankintaprosessin määrittelyissä. Hankintaprosessi kuvataan usein organisaatioiden ydinprosessien alaisuuteen eli sivurooliin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

Ajattelutavan muutos on äärimmäisen vaikeaa, myös yrityksen organisaation johdolle. Tämä voidaan todeta Ilorannan (2016) tutkimuksesta, jonka mukaan tuotantokeskeinen ajatusmalli jättää edelleen huomioimatta huomattavan suuren osan koko yrityksen resursseista. Näitä ovat ulkoiset resurssit. Ilorannan mukaan yritysten kullerat ulkoisille resursseille ovat systemaattisesti kasvaneet koko teollisen aikakauden ajan. Nyt niiden arvioidaan olevan keskimäärin jopa 80 %. Kuitenkaan niiden vaikuttavuutta ei ole huomioitu ylimmän johdon strategioissa tai päätösten teoissa. Ajattelumallit siirtyvät aina sukupolvelta toiselle ja määrittelevät millaisia raportteja laaditaan ja miten niitä seurataan. (Iloranta 2016.)

Iloranta (2016) ei tutkimuksessaan löytänyt mitään yhtä selkeää selittävää syytä yrityksen johdon vähäiseen kiinnostukseen kehittää hankintaprosessejaan. Iloranta havaitsi kuitenkin yhden merkittävän asian, miksei toimitusketjun ja hankinnan hallintaan liittyviä prosesseja osata tunnistaa riittävän tärkeäksi ylimmän johdon tasolla. Nykyisestä tietokirjallisuudesta toimitusketjujen hallinnasta puuttui johdon näkökulma, kuinka huomioida toimitusketjuprosessi päätöksenteossa. Toinen tärkeä havainto oli, että organisaation ylin johto tai johtoryhmä harvoin keskustelivat toimittajista, siis ulkoisista resursseista, mikäli niihin ei liittynyt jotain ongelmaa. (Iloranta 2016.)

Tutkimuksessaan Iloranta mainitsee useita tekijöitä, jotka negatiivisesti vaikuttavat organisaatioiden kykyyn havaita toimitusketjunsä tärkeyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia. (Iloranta 2016.) Niitä ovat esimerkiksi

- Vähäinen tuntemus ja koulutus strategista ulkoisten resurssien johtamisesta
- Sisäänpäin kääntynyt ja tuotantokeskeinen ajattelutapa sekä raportointi
- Hankintatoimen operatiivinen rooli ja toimintakeskeinen käsittelytapa organisaatiossa.

Oston mittaamisesta resurssien hallintaan

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) toteavat, että ajattelutapa on hiljalleen muuttumassa pelkästä hankintatoimen operatiivisesta roolista kokonaisvaltaisempaan näkemykseen, jossa asiakkaiden tarpeet, yrityksen oma saaminen ja toimittajaverkoston mahdollisuudet nähdään toisiinsa kytkeytyneenä prosessina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Tutkimuksessaan Iloranta (2016) tuo hyvin vahvasti esille, miten tärkeää on tarkastella yrityksen koko liiketoimintamalleja, mikäli verkostojen arvoketjut ovat valtaosassa yrityksen toiminteista. On ensisijaisen tärkeää muuttaa strategiaa operatiivisen ostojen hallinnoinnista ulkoisten resurssien hallintaan. Organisaation omak-suessa toimintatavat ja kulttuurin ulkoisten resurssien johtamisesta, yritykselle voi avautua merkittäviä strategisia liiketoimintamahdollisuuksia. (Iloranta 2016.)

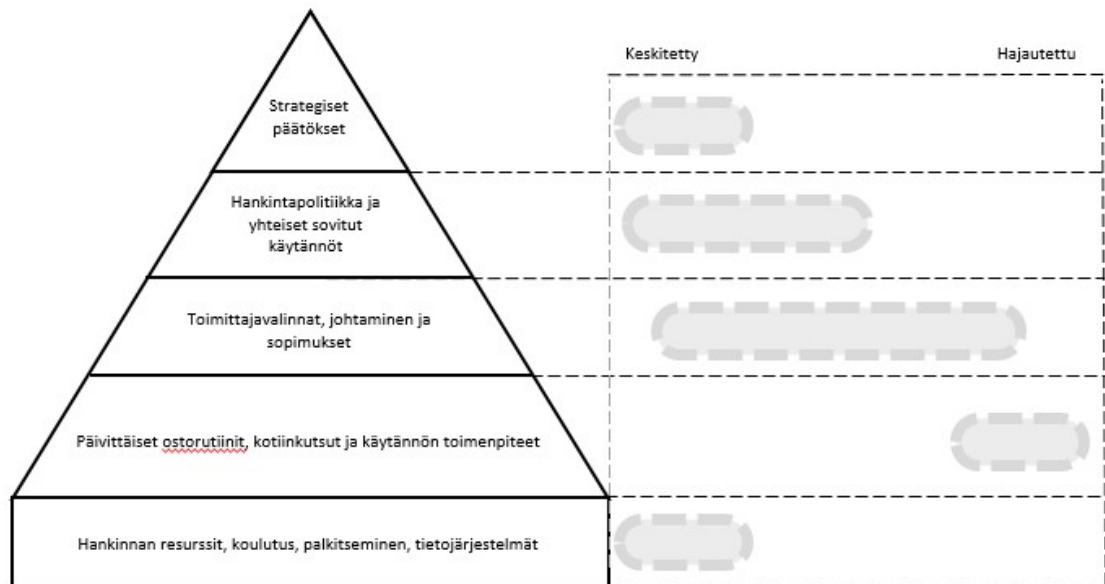
Ulkoiset resurssit ovat siis nyt ja tulevaisuudessa yksi merkittävimmistä yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Resursseja tulee johtaa ja hallinnoida strategisesti ja systemaattisesti kehittäen. Näkisin, että tämä on mahdollista ainoastaan, mikäli ymmärtää oman organisaationsa toimintatavat ja strategiat, sekä hankintatoimen prosessit ovat hyvin hallussa. Toisin sanoen, tulee ymmärtää ensiksi oman organisaation ja hankintojen nykytila, ennen kuin voi lähteä onnistuneesti johtamaan ulkoisia prosesseja.

4.2 Hankinta- ja toimitusprosessin johtaminen

Hankinnan perinteinen strategia

Voidaan kiistatta sanoa, että strateginen hankintojen johtaminen on kriittinen tekijä yritysten menestymiselle. (Montgomery, Ogden & Boehmke 2018; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.) Puhuttaessa hankintojen strategiasta, hyvin yleinen lähestymistapa lukuisissa lähteissä on keskitetty, hajautettu tai niiden yhdistelmä, hybridi hankintaorganisaatio.

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) käyttävät vastaavasti viisiportaista peruseriaa- tetta, missä samalla tavoin eri tasoissa hankinnan tehtävissä on sovellettu sekä kes- kitettyä-, että hajautettua strategiaa. Kuviossa 5 on hahmoteltu hankintojen perus- periaatteet organisoinnissa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008, 173.)



Kuvio 5. Hankintaorganisaation peruseriaatteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, muokattu)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008) painottavat, että hankinnan organisointia tulisi johtaa hankintatehtävien ja toimittaja rajapintojen kautta huomioiden organisaation sisäiset rajapinnat. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehokas hankintatoimi viestii avoimesti yli organisaatorajojen tuotekehityksen, myynnin, tuotannon, taloushallinnon ja laatuorganisaation kanssa. Hankinnan organisoinnissa tulisi pyrkiä mahdollistamaan koko toimitusverkoston potentiaalin valjastaminen oman organisaation käyttöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 183.)

Moderni hankinnan strategia

Tchokoguéa, Nolletb & Robineau (2017) tuovat tutkimuksessaan ilmi viisi olennaista seikkaa, jolla voidaan arvioida yrityksen hankintaorganisaation toimintamahdollisuuksia. Niitä ovat: 1) kuinka hyvin hankintastrategia on kytketty organisaation strategiaan; 2) kuinka hankinnat ja hankintaorganisaatio on rakennettu; 3) miten pitkälle hankintaprosessit ovat integroituina; 4) hankintaorganisaation käytössä olevat työkalut ja menetelmät; 5) hankintaorganisaation ammattitaito ja osaaminen. (Tchokogué, Nollet & Robineau 2017.)

Bals ja Turkulainen (2017) havainnoivat tutkimuksessaan, että yksi mahdollisuus hankintojen strategiseen organisointiin on ryhmittely kategorioiden, maantieteellisen sijainnin, tuotteiden tai toimintojen perusteella. Hankintojen organisoinnissa ja strategiassa tulisi ottaa selkeämmin huomioon ulkoistaminen. Tätä ei ole aiemmin huomioitu niin sanotuissa perinteisissä hankintastrategioissa. Uusimpien tutkimusten mukaan hankintaorganisaation ja strategian suunnittelussa tulisi soveltaa keskitettyä-, hybridi-, hajautettua-hankintaorganisaatiota sovelluttuna yllä mainittuja neljää eri osa-aluetta, eli kategoria, sijainti, tuoteperheet ja toiminnot. (Bals & Turkulainen 2017.)

Yksinkertaistettuna tällä tarkoitetaan sitä, että eritasoisissa hankintatehtävissä on tehokasta hyödyntää eritasoisia strategioita. Bals & Turkulainen (2017) muodostivat tutkimuksensa havainnoista hankintaorganisaatiomallin, joka perustuu vahvasti eri hankintatehtäviin. Tämän organisaatiomallin tuomia hyötyjä tutkimuksen tapauksessa olivat lisääntynyt läpinäkyvyys, standardisoinnin ja harmonisoinnin kasvu hankinnan- ja toimitusketjun prosesseissa. (Bals & Turkulainen 2017.)

Uusimpien tutkimusten valossa Iloranta (2016) toteaa, että lähes poikkeuksetta hankintatoimen ja toimitusketjun strategiasta jätetään hyvin vähäiselle huomiolle pehmeämmät arvot, kuten ihmisten sosiaaliset verkostot ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuoma luottamus. Tarvittaisiin myös syvempää ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja erilaisista organisaatiokulttuureista. (Iloranta 2016.)

Toimitusketjun riskien hallinta

Globalisaatio, sähköiset kaupankäyntimahdollisuudet, kehittyneet teknologiat sekä tehokkaat tuotantoteknologiat ovat kasvattaneet toimitusketjun tehokkuutta ja tuoneet lisäarvoa yrityksille toteavat tutkimuksessaan Kırılmaz ja Erol (2017). Vaikkakin huomattavista ja kiistattomista hyödyistä, samat seikat ovat tehneet toimitusketjusta haavoittuvaisen ja alttiiksi erilaisille riskeille. Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet kuinka hallita eri riskejä toimitusketjussaan, ja jotka ovat ymmärtäneet toimitusketjun jatkuvuuden tärkeyden, ovat saavuttaneet kilpailuetua toisiin toimijoihin nähden. Myös Hollstein ja Himpel (2013) toteavat toimitusketjun riskienhallinnan merkityksen kasvattavan jatkuvasti merkitystään. (Hollstein & Himpel 2013 ;Kırılmaz & Erol 2017.)

Kırılmaz ja Erolin (2017) tutkimuksen mukaan toimitusketjun ennakoivalla riskienhallinnalla voidaan säästää kokonaiskustannuksia keskimäärin 2,6 %. Todellisuudessa toimitusketjun riskienhallinnan merkitys kasvaa huomattavasti, kun yrityksen tuotantoon ja toimintaan vaikuttavat toimitusriskit vähenevät. (Kırılmaz & Erol 2017.)

Tang ja Musan (2011) tutkimuksessa toimitusketjun riskien hallinnassa havaittiin, että edelleenkin suurin osa riskien hallinnan osalta tehdyistä tutkimuksista ja artikkeleista keskittyy pääosin pelkästään materiaalivirtojen ja toimittajavalintaan liittyviin riskeihin. Tangin ja Musan mukaan toimitusketjun riskien hallintaan tarvittaisiin myös menetelmiä, kuinka hallita tietojen siirtoon liittyviä riskejä. (Tang & Musa 2011.)

Kırılmaz ja Erolin (2017) laativat tutkimuksessaan riski-indeksin sekä luokittelutaulukon, jolla eri toimittajien toimitusketjun riskiä voidaan arvioida ja verrata toimittajia keskenään. Riski arvioidaan asteikolla 1 – 25 (taulukko 4) ja arvioitavat riskit määritellään toimittajakohtaisesti. Taulukossa 5 on kuvitteellinen esimerkki kolmen toimittajan riskiportfolion arvioinnista (taulukko 5). (Kırılmaz & Erol 2017.)

Taulukko 4. Riski-indeksin määritelmä (Kırılmaz & Erol 2017, muokattu)

Riski-indeksi	Määritelmä
1 - 2	Hyväksyttävissä, ei tarvetta toimenpiteille
3 - 5	Hyväksyttävissä, tulee tarkkailla
6 - 15	Ei toivottu, toimenpiteitä vaaditaan
16 - 25	Ei hyväksyttävissä

Taulukko 5. Toimittajan riskiprofiili (Kırılmaz & Erol 2017, muokattu)

Tunnistettu riski	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
Laatuongelmat	5	6	2
Kyky mukautua asiakkaan tarpeisiin	2	9	1
Raaka-aineiden hinnan nousut	6	9	12
Konkurssi	4	2	1
Toimittajan kapasiteetin riski	7	3	6
Konerikko	9	2	5
Toimitusketjun ongelmat	1	4	2
IT-järjestelmän ongelmat	4	2	3
Onnettomuusriski (esim. tulipalo)	1	3	2
Teollisuuden yleiset riskit (esim. lakko)	1	6	1
Kuljetusvirheet	1	8	1
Tuonnin rajoitukset	2	2	1
Terrorismi	1	2	1
Äärimmäiset sääolosuhteet	1	1	1
Tullikustannukset	2	1	1
Toimittajan Riskiprofiili	47	60	40

Kırılmaz ja Erol (2017) toteavat, että toimittajan riskiprofiilin luominen ja sen yhdistäminen organisaation hankintaprosessiin toimittajan hallintaan tuo siis, ei vain kustannushyötyjä, vaan selkeää etuutta vertailtaessa eri yritysten kilpailukykyä. Tutkimus tehtiin autoteollisuudessa toimivasta kansainvälisestä yrityksestä, mutta tulokset ja menetelmät ovat täysin sovellettavissa mihin tahansa teollisuuden alan yritykseen. (Kırılmaz & Erol 2017.)

4.3 Organisaation ostojen tunnistaminen

Mielestäni yksi hankinnan tärkeimpiä tehtäviä on tunnistaa mihin kaikkeen organisaatiossa käytetään rahaa. Tunnistaminen ei sinällään itsessään riitä, vaan vaaditaan myös syvällisempää ymmärrystä, mitä käytetyllä rahalla saadaan. Tämä kaikki on vielä jokseenkin yksinkertaista ja varsin nopeasti toteutettu. Näkisin, että tämän jälkeen alkaa yksi hankintaorganisaation haastavimmista osuuksista. Kuinka viestitään valittu hankintastrategia organisaatiolle siten, että koko organisaatio sitoutuu ja sisäistää strategian omakseen? Oman lähes kahdenkymmenen vuoden hankintakokemukseni perusteella kaiken perusta on mahdollisimman tarkkoihin lukuihin perustuvat analyysit, joilla voidaan viidessä minuutissa esittää organisaatiolle faktatietoa, mihin ja miten ostot jakautuvat. Seuraavissa luvuissa kerrottuna hieman tarkemmin

yleisimmin käytetyistä analyyseistä, jotka myös omasta mielestäni ovat kaikkein parhaita työkaluja hankintojen hahmottamiseen ja niistä viestimiseen muulle organisaatiolle.

SPEND - kuluanalyysi

Täydellinen kuluanalyysi avaan usein yritysten johtajien silmät ja hankintojen todellinen vaikuttavuus paljastaa viimeistään tässä vaiheessa. Spend-analyysi tarkoittaa kaikkien kulutietojen keräämistä yhteen ja niiden listaaminen tietyltä aikaväliltä yhteen. Spend-analyysissä tulee nimenomaan kerätä kaikki yrityksen hankinnat. Ei pelkästään suorien tuotannollisten materiaali- ja komponenttihankintojen kuluja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; Nieminen 2016.)

Oman kokemuksen mukaan spend-analyysin tiedot tulee ehdottomasti kerätä yrityksen ostoreskontrasta. Lakisääteisesti kaikki yrityksen maksamat laskut tulee tiliöidä ja arkistoida, joten ostoreskontrasta saadaan kaikki se tieto, mihin yritys on tilikauden aikana käyttänyt rahaa. Samaa toteaa Nieminen ja kiteyttää, että spend-analyysi on hyvä pohja muille tarkentaville analyyseille, kuten erilaiset portfolioanalyysit ja ABC-analyysi. (Nieminen 2016.)

Omat havaintoni lukuisten spend-analyysien laatimisista ovat nostaneet esiin myös yhden seikan, joka voi tuoda tiettyä epävarmuutta spend-analyysin tietojen oikeellisuuteen. Ostoreskontra, joko organisaation oma tai ulkoistettu, kohdistaa luonnollisesti laskut ja laskurivit tiliöintivaiheessa oikeille tileille. Laskujen ja laskurivien määrä on kuitenkin huomattavan suuri, helposti kymmeniä tuhansia laskuja vuodessa. Yhdellä laskulla voi taas olla kymmeniä eri rivejä. Ei siis voida olettaa, että jokainen laskurivi käsitellään erikseen. Taustalla on usein erinäisiä automaatioita tai yleistyksiä esimerkiksi toimittajittain, kuinka laskun rivit kohdennetaan tileittäin. Kokemuksen perusteella voitaneen kuitenkin olettaa, että valtaosa tiliöinneistä on kohdistettu täysin oikeille tileillä ja kokonaiskuva yrityksen hankinnoista saadaan laadittua riittävällä tarkkuudella. Uskomukseni on, että sähköisten järjestelmien ja niiden kehittyvän koneällyn myötä on mahdollista kohdistaa koko ajan entistä tarkemmin tiliöintejä oikeisiin ryhmiinsä.

Lopuksi haluaisin vielä painottaa, että vaikka kokonaisuuksien kannalta ei ole suurtaakaan merkitystä yksittäisissä tiliöintipoikkeamissa, on niillä toinen huomiota tarvitseva merkitys. Jos kuluanalyysien pohjalta hankintaosasto lähtee ilman analyysien huolellista ja kriittistä tarkastelua viemään vaikkapa toimittajien vähentämiseen liittyvää projektia eteenpäin, voi tulla yllättäviä esteitä organisaation sisältä. Huolellisesti tehty analyysi menettää huomattavan osan merkityksestään, mikäli organisaation työntekijä havaitsee selkeän virheen esitetystä analyysistä. Puolustusreaktio on välittömästi valmis ja koko projekti asetetaan työntekijöiden silmissä kyseenalaiseksi ja epätarkaksi.

ABC-analyysit

Perinteinen ABC-analyysi on hyvä työkalu lajittelemaan ja syventämään spend-analyysien tuloksia. Sitä kannattaa pyöritellä useista eri näkökulmista ja pyrkiä aina Pareton – säännön mukaisesti keskittymään niihin 20 % toimittajista, ryhmistä tai nimikkeistä, mitä kussakin ABC-analyysissä paljastuu. ABC-analyysiä kannattaa hyödyntää mahdollisimman monipuolisesti, ei pelkästään toimittajilta ostettujen eurojen mukaisesti. Nieminen ehdottaa esimerkiksi ABC-analyysiä ostolaskujen lukumäärän tarkkailuun, jonka kautta todennäköisesti paljastuu ne 20 % toimittajista, joilta tulee 80 % laskujen lukumäärästä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; Nieminen 2016.)

Ostolaskujen lukumäärän seuranta onkin yksi varsin hyvä analyysin kohde, sillä sehan korreloi jossain määrin suoraan myös tilausten lukumäärään. Jokaiseen tilaukselle on laskettavissa hinta, joka pitää sisällään koko tilaus-toimitusketjun aiheuttamat kustannukset. Pareton-sääntöä voitaneen myös soveltaa hankintaorganisaation ajanhallintaan erinäisten ABC-analyysien kautta havaittuihin kehityskohtiin. 20% ajan panostuksella saadaan korjattua 80 % havaituista kehityskohdista. Onko edes syytä käyttää rajallista resurssia tuota enempää yksittäisiin kehityskohteisiin? Kääntyykö Pareton sääntö myös siten, että tuo jäljellä olevan 20 % korjaaminen vie 80 % enemmän resursseja ja aikaa? Toki on tiedossa, ettei Pareton-sääntö ole koskaan mikään tarkka lukema, kuten myös Nieminen toteaa (Nieminen 2016).

Mutta, jos Pareton-sääntö pitäisi esimerkiksi 80 % paikkaansa, sitä kannattanee ehdottomasti hyödyntää myös resurssien ja ajan hallintaan.

Portfolioanalyysit

Karljicin luoma portfolioanalyysi on yleisesti tunnettu ja kaikessa yksinkertaisuudessaan se on varsin tehokas työkalu jäsentämään organisaation hankintoja. Sen lisäksi sen käyttö tuo huomattavasti laajemman ymmärryksen spend- ja ABC-analyysien rinnalle, jotka eivät ota kantaa laadullisiin muuttujiin. (Nieminen 2016.) Yksi yleisimmin käytetyistä portfolioista on toimittajamarkkinoinnin hallittavuuteen perustuva analyysi, mikä on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Karljicin pereinteinen portfolio (Montgomery ja muut, 2018, muokattu)

Nieminen korostaa, että portfolio - analyysissä ei analysoida yksittäisiä nimikkeitä, vaan niistä muodostettuja järkevän kokoisia nimikeryhmiä, kategorioita. (Nieminen 2016).

Yksi vaikeasti määriteltävä ja mitattava suure on toimittajamarkkinoiden ja sen riskin arviointi. Montgomery ja muuta (2018) kirjoittavat, että toimittajakentän monimutkaisuuden ja kriittisyyden määrittämiseen on olemassa useita eri menetelmiä. Määrittelyssä mitattavia tekijöitä ovat Montgomeryn ja muiden (2018) mukaan esimerkiksi markkinoiden rakenne, erikoistuminen, riskit ja hintakehitys. Tietojen avulla voivat yritykset muodostaa oman algoritminsa, jonka avulla voidaan muodostaa seurattavia mittareita. (Montgomery ja muut 2018).

Yksi vaihtoehto on hyödyntää ulkopuolisten tahojen tekemiä mittareita. Yksi esimerkki tällaisesta ulkopuolisesta kaupallisesta palveluntarjoajasta on ”IBISWorld Buyer Power Score”. IBISWorld Buyer on tutkimusorganisaatio, joiden laatimat raportit kaivautuvat tiettyihin tuotteiden tai palveluluidenmarkkinoihin. IBISWorld Buyer Power Score muodostuu kolmesta eri komponentista: hintakehitys, markkinoiden rakenne sekä markkinoiden riski. Näiden avulla muodostuu arviointiasteikko 1-5, jossa arvo viisi (5) tarkoittaa ostajan vahvaa asemaa sekä vähäistä toimittajakentän monimutkaisuutta eli alhaista riskiä.

Käytännössä voitaneen todeta, että perinteinen nelikenttä on edelleen varsin käyttökelpoinen ja helppo tapa jäsentää ja ymmärtää oman organisaation hankintojen jakautuminen. Jos tarkasteluun ottaa mukaan kysymykset Montgomeryn ja muiden (2018) tutkimuksesta, saataneen riittävän tarkka analyysi toimittaja- ja tuotekentän jakautumisesta. Riskiarviointi tulee sisällyttää analyyseihin, mutta siinäkin voidaan hyödyntää luvussa 4.2.3 esitetyn taulukon 7 mukaista riskiluokitusta. IBISWorld Buyer Power Score – tapaisten kaupallisten ulkopuolisten tahojen riskiarvioinnit tulevat varmasti kyseeseen suurien konsernien tai monikansallisten yritysten osalla.

Ostajan ja myyjän valtasuhteet

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) mukaan yksi hankintaorganisaation keskeisistä tehtävistä on myös tunnistaa erilaiset valtasuhteet. Ostajan ja myyjän valtasuhteet voivat vaihdella ostajan vallitsevasta asemasta myyjän vallitsevaan asemaan. Valtasuhteilla on vaikutusta yritysten kykyyn ja mahdollisuuksiin etsiessään uusia toimittajia. Kuviossa 7 havainnollistetaan valtasuhteiden jakautumista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 128.)

		Toimintamalli	
		Kilpailu	Yhteistoiminta
Vallan jakautuminen	Ostaja 100%	Ostajan dominoiva kilpailu	Ostajan dominoiva yhteistoiminta
	50% - 50%	Aito kilpailu	Aito yhteistoiminta
	Myyjä 100%	Myyjän dominoiva kilpailu	Myyjän dominoiva yhteistoiminta

Kuvio 7. Ostajan ja myyjän valtasuhteet (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015)

4.4 Organisaation ohioistot

On arvioitu, että villien ostojen eli ohioistojen osuus yksityisen sektorin ostoista on noin 20-30 % luokkaa (Karjalainen, Kemppainen & van Raaij 2009). Myöhemmissä tutkimuksissa on voitu todeta, että jopa 30-50 % ostotapahtumista voidaan luokitella ohioistoiksi (Rothkopf 2016). Ohioistojen vaikutuksista yrityksille ollaan nähdäkseen hyvin samaa mieltä. Ohioistot ovat voivat olla erittäin haitallisia yrityksille, ne lisäävät hallinnollisia ja tapahtumiin liittyviä kuluja sekä estävät potentiaalisten kustannussäästöjen saavuttamista puutteellisen informaation vuoksi ostojen kokonaismäärästä ja laadusta. (Karjalainen ym. 2009; Rothkopf 2016; Booth 2010.)

Tutkimuksessaan Rothkopf (2016) kuvailee, että ohioistoiksi luetaan kaikki ne ostot, missä sivuutetaan voimassa oleva sopimus tai hankintapa, minkä yrityksen hankintaorganisaatio on laatinut. Jos esimerkiksi paikallinen osto-organisaatio päättää ostaa nimikkeitä halvemmän yksikköhinnan perusteella paikalliselta toimittajalta, tämä voidaan tulkita ohioistoksi. Sillä ylemmän tason hankintaorganisaatio on voinut laatia sopimuksen, joka on koko yrityksen kannalta kustannustehokkain. Vaikka jotkin yksittäiset yksiköt joutuisivatkin maksamaan korkeampaa yksikköhintaa ostettavista nimikkeistä. (Rothkopf 2016.)

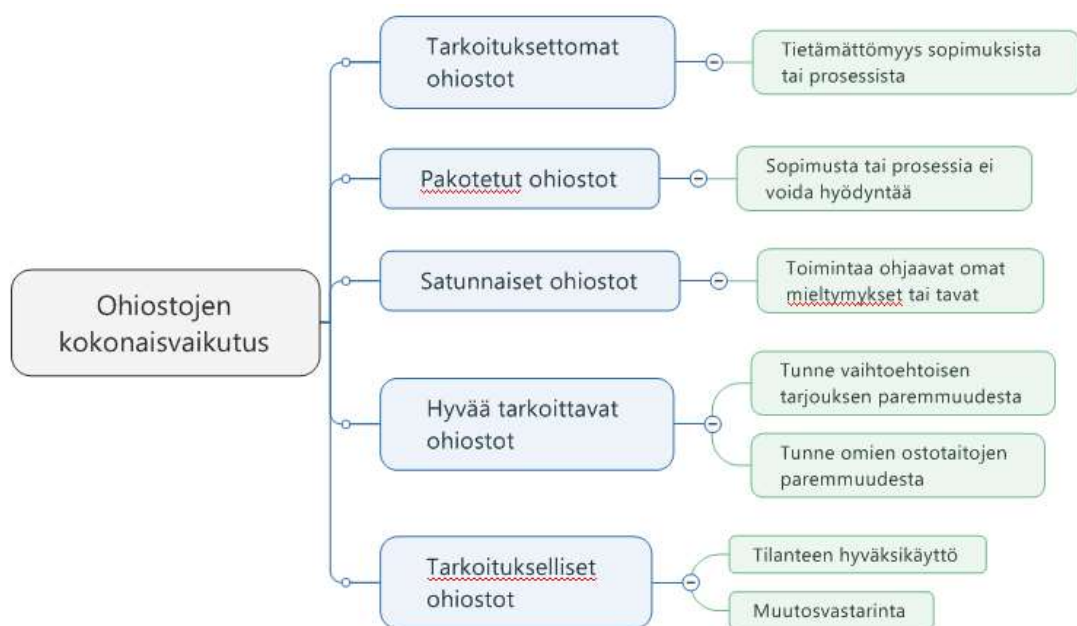
Teollisuusyrityksissä tyypillisesti tuotantoon liittymättömien ostojen osuus on noin 20-40 % yrityksen ostoista. Tuotannon ulkopuolisten ostojen osuus voi olla jopa 70 %. Mikäli nämä tuotannon ulkopuolisten, eli epäsuorat, hankinnat eivät ole olleet kehit-

tämisen ja seurannan kohteena, on näiden ostojen luonne tyypillisesti ohioistoja. Näiden tuotantoon liittymättömien hankintojen kehittämällä voidaankin saavuttaa vähintään 10-20 % kustannussäästöjä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 367-371.)

Ohioistojen tunnistaminen organisaatiossa

Kun lähdetään tutkimaan ja etsimään organisaation ohioistoja, on syytä tiedostaa yrityksen liiketoimintastrategia ja siihen vaikuttavat tekijät. Van Weele (2014) toteaa, että toimitusketjun ja hankinnan kehittäminen vaatii täyttä ymmärrystä yrityksen kokonaisliiketoiminnasta. On esimerkiksi ymmärrettävä loppuasiakkaiden markkinatilanne, kilpalutilanne omalla segmentillä, mitä kehitystrendejä on havaittavissa teknologian tai raaka-aineiden osalla tai mitä investointeja yritykseltä vaaditaan menestyäkseen markkinoilla. (van Weele 2014, 59.)

On havaittu viisi erilaista ohioistojen muotoa, jotka kokonaisuutena muodostavat yrityksen ohioistojen vaikuttavuuden (Karjalainen ym. 2009). Kuviossa 8 on esitetty nämä tunnistetut ohioistojen muodot.



Kuvio 8. Ohioistojen eri muodot. (Karjalainen ym. 2009, muokattu)

Karjalainen ja muut (2009) havaitsivat tutkimuksissaan useita syitä eri ohioistojen muotojen takana. Työntekijälle voi olla kehittynyt sosiaalinen sidos toimittajan edustajan kanssa. Toisaalta sopimustoimittajalla voi olla resurssipula, jolloin yksittäinen

yksikkö on pakotettu ostamaan ohi sopimuksen. Mutta, kenties yleisen yksittäinen ohiostoihin johtanut syy oli puutteellinen ymmärrys mitä kaikkia kustannuksia ostoihin liittyy. Eli puutteellinen ymmärrys TCO-laskennasta. (Karjalainen ym. 2009.)

Omien havaintojeni perusteella tarkoituksettomat sekä hyvää tarkoittavat ohiostot ovat useissa tapauksissa ohiostojen syinä. Organisaation jäseniltä voi olla estettynä pääsy esimerkiksi hankinnan dokumentteihin, eivätkä he siten voi tietää kaikkien sopimusten olemassa olosta tai he eivät voi tarkastaa sopimusten sisältöä.

Ohiostojen hallinnointi

Kenties tehokkain keino on yksinkertaisesti hankinnan sisäiset koulutukset organisaatiolle. Eritoten TCO-mallin kouluttaminen. Sopimusten ja toimittajavalintojen läpinäkyvyys poikki organisaation, sekä hankintaosaston säännöllinen viestintä lisäävät ymmärrystä ja vähentää myös osaltaan ohiostoja. (Karjalainen ym. 2009.)

Hankintaosaston on myös hyvä olla varsin herkällä korvalla havaittujen ohiostojen syistä. Voihan olla hyvinkin niin, että työntekijät haluavat ostaa nimenomaan jostain hyvin perustellusta teknisestä tai huomattavammin kustannustehokkaasta syytä ohi sopimuksen. On syytä osallistua aktiivisesti eri prosessien tarpeisiin ja havaita niin sanotut piilotetut tarpeet. (Rothkopf 2016.)

Myös erilaiset sähköiset järjestelmät ja erilaiset sähköiset kauppapaikat tuovat läpinäkyvyyttä ostoihin ja ohjaavat ostoja sopimustoimittajille. Itsessään ne eivät välttämättä tuo ratkaisua ohiostoihin. Ongelmana on usein yksiköiden nopeasti muuttuvat erilaiset tarpeet, joita ei voida samalla tavalla hallita sopimuksin. (Rothkopf 2016.)

4.5 Toimittajasuhteiden hallinta

Legenvre & Gualandris (2004) havaitsivat, että vaikkakin löytyy lukuisia julkaisuja liiketoimintojen nykytrendeistä, niistä löytyy varsin vähän empiirisiä tutkimuksia, etenkin hankintojen ja toimitusketjun hallinnan alueilta (Legenvre & Gualandris 2004).

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) painottavat hankintaosaamista nimenomaan toimittajamarkkinoiden kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat alati kiihtyvällä tahdilla ja yritykset tarvitsevat jatkuvaa uusien toimittajien

kartoitusta ja nykyisten toimittajien seuranta ja kehittämistä. Tarvitaan uusia innovatiivisia verkostoja, jotka pystyvät toimimaan dynaamisesti ympäristön muutosten mukaisesti. Tämän kaiken keskellä hankintatoimen tulisi kyetä hallitusti ja organisoidusti toimia laaditun strategiansa mukaisesti johtaessaan toimittajamarkkinoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 139-241.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) ovat havainneet eri tutkimuksista, että hankintaorganisaation käyttämä aika kuluu edelleen operatiivisten rutiinitehtävien sekä ongelmien ratkomiseen strategisen kehittämisen sijaan. Ne yritykset, mitkä panostivat operatiivisen tehokkuuden kehittämiseen varsinkin sopeutuessaan ympäristön tuomiin muutoksiin, olivat selkeästi kustannustehokkaampia kuin muut vastaavan alan yritykset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 141.)

Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2015) mukaan vahva toimittajamarkkinoiden ymmärrys mahdollistaa hankinnan organisaatiolle laaja-alaisempaa näkemystä toimittajien kulurakenteesta. Tämän kautta voidaan päästä syvällisempään näkemykseen toimittajan kilpailukyvyistä sekä arvioimaan kuinka toimittaja tulee pärjäämään muuttuvissa toimitusketjun tarpeissa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 298.)

Uusien toimittajien etsimisen osalta on syytä pitää mielessä myös tulokset, jotka Bygballe (2017) havaitsi tutkiessaan toimittajan vaihtoa. Ostavalla organisaatiolla voi olla jo rutiiniprosessi toimittajan vaihtamisesta aikaisempien kokemusten perusteella. Tutkimuksen mukaan tämä pitää paikkaansa vain teoriatasolla. Lyhyessäkin yhteistyössä on voinut muodostua sidoksia tiettyjen toimintojen suhteen, jotka eivät välttämättä ole nähtävillä kuin käytännön tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka jokin toimittaja tai nimikeryhmä on aiemmin vaihdettu ilman ongelmia, voi tilanne olla täysin toinen seuraavalla kerralla. Tämä seikka on syytä ymmärtää, vaikka toimittajan vaihto vaikuttaa lähtökohtaisesti yksinkertaiselle. (Bygballe 2017.)

Toimittajien seuranta ja kehittäminen

Prasad, Kamath, Barkur ja Nayak (2016) tutkivat millaisia vaikutuksia toimittajien arvioinneilla ja mittaamisella on prosessien kehitykseen. Havainnot olivat varsina yksiselitteisiä. Kaikkein suurin vaikuttavuus toimittajien arvioinneissa oli tuotteiden toimituksilla sekä toimittajasuhteilla. Tuotteiden hinnalla ja laadulla ei ollut niin suurta vaikutusta toimittaja-arvioinneissa. (Prasad, Kamath, Barku & Nayak 2016.)

Toimivalle yhteistyölle tarvitaan myös yhteiset tavoitteet, joista sekä ostavalla, että myyvällä organisaatiolla on yhteinen näkemys, toteaa Nieminen (Nieminen 2016). Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) puolestaan painottavat, että yhteistyön yksi tärkeimmistä edellytyksistä on yhteinen näkemys, mitä ostaja toimittajalta odottaa. Eli laaditaan esimerkiksi toimintaa ohjaavia mittareita ja tunnuslukuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Toimittajien tunnuslukujen mittaaminen ja mittareiden luominen ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteistä sääntöä. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) korostavat, että olisi tärkeämpää ymmärtää yhteistyön- ja toimittajasuhteen luonne, ennen kuin voidaan määritellä, millaisilla mittareilla toimittajan onnistumista voidaan mitata. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Tässä opinnäytetyössä ei lähdetä erittelemään yleisiä tunnettuja operatiivisia mittareita, mutta yhteenvetona voidaan havainnollistaa alla olevan taulukon 6 mukaiset keskeiset tekijät, jotka ovat Iloranta & Pajunen-Muhosen (2015) mukaan yleisesti tunnistettua alan kirjallisuudessa toimittajien luokitteluun:

Taulukko 6. Toimittajasuhteen laatu ja seuranta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, muokattu)

Toimittajasuhteen laatu	Seurannan ja mittaamisen ulottuvuudet
Kertaluonteinen ja yksinkertainen toimittajasuhde	Perustavoitteiden täyttäminen (operatiiviset mittarit), palveluhalu ja viestintä asiakasorganisaation kanssa sekä asenne
Pitkäaikaisempi ja monimutkaisempi toimittajasuhde	Ongelmien ratkaisukyky, pyrkimys palvelutason kehittämiseen
Pitkäaikainen, yhteistä kehittämistä sisältävä yhteistyösuhde	Kustannustason jatkuva alentaminen, prosessien yhteinen tehostaminen
Pitkäaikainen, yhteistä suunnittelua ja innovaatioita sisältävä yhteistyösuhde	Innovointi ja kehittäminen yhteistyössä, pitkäjänteinen yhtenäisiin tavoitteisiin tähtäävä resurssien kehittäminen

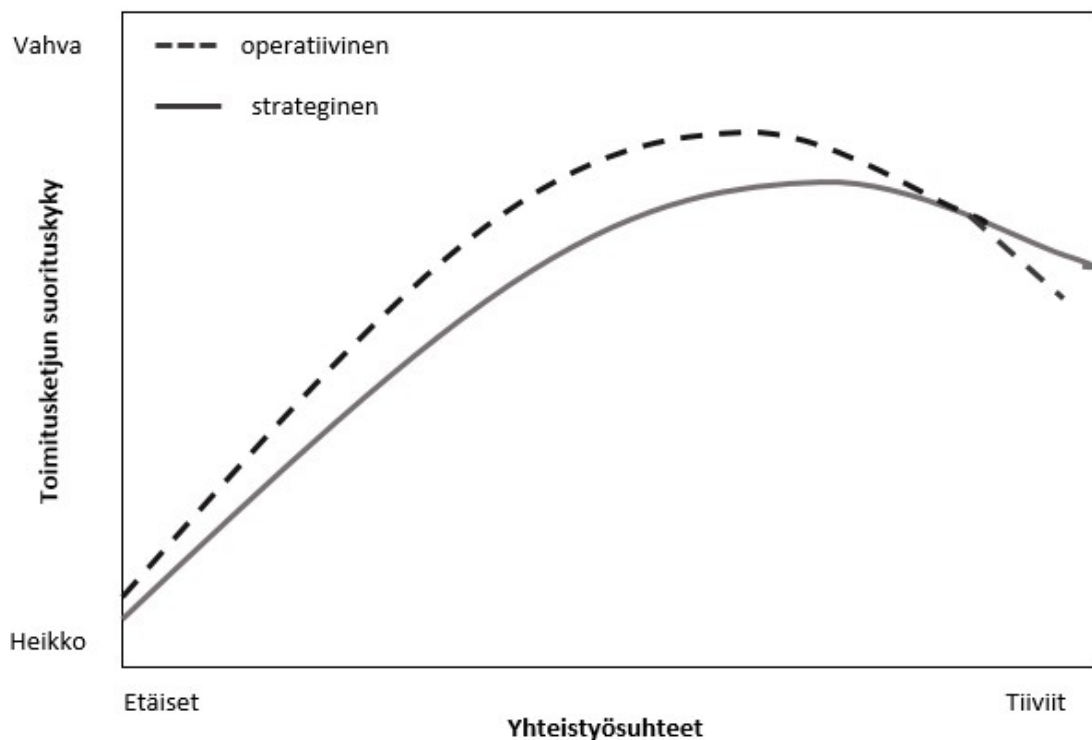
Yhteistyöstä kilpailuetua

Niemisen (2016) mukaan, kun yritysten välinen yhteistyö on riittävän tiivistä ja avointa, toimitusketjulle muodostuu merkittävästi lisäarvoa useista seikoista, joista ei ole erikseen sopimuksilla sovittu. Nieminen on oivaltanut, että joissakin toimittajasuhteissa toimittaja panostaa vapaaehtoisesti tiettyihin asiakassuhteisiin. Näitä vapaaehtoisia panostuksen kohteita olivat reaktiivinen asiakassuuntautunut toiminta, avoin sisäinen kommunikointi ja toimintojen kehittäminen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, säännölliset palaverikäytännöt ja yhteistyöpalaverit sekä yhteistyössä tapahtuva kehittäminen. Muita havaittuja tekijöitä olivat esimerkiksi yhtenevät strategiset tavoitteet ja organisaatioiden kulttuurien yhteensopivuus. Yksi havainto oli, kuinka houkuttelevalta ostava yritys vaikutti toimittajan näkökulmasta. (Nieminen 2016.)

Yhteistyön osalta voidaan pitää merkittävänä havaintona, mitä Saenz, Knoppen ja Tachizawa (2018) havaitsivat tutkimuksessaan. Tutkimuksen mukaan ostajan ja toimittajan välinen tiivis yhteistyö lisäsi merkittävästi organisaatioiden sisäistä oppimista, joka kehitti valmistuksen joustavuutta lisäten sitä kautta olennaisesti asiakas-tyytyväisyyttä. Valmistuksen joustavuuden kasvu oli keskeinen havainto virkeän ja terveen yhteistyön tuloksena. (Sáenz, Knoppen & Tachizawa 2018.) Lähes samaa toteavat myöskin Lawson, Cousins, Handfield ja Petersen (2009). Lawson ja muut (2009) toteavat tutkimuksessaan varsin yksiselitteisesti, että avoimuus ja luottamus toimittajayhteistyön välillä on valtaväylä, jolla luodaan lisäarvoa toiminnalle (Lawson, Cousins, Handfield & Petersen 2009).

Aidon ja avoimen yhteistyön kautta saatavia hyötyjä ei välttämättä pystytä heti mitaamaan millään konkreettisella ja helposti mitattavalla mittarilla. Iloranta ja Pajunen-Muhonen korostavat, että yhteistyön peruslähtökohtana osapuolten välinen luottamus. Luottamus syntyy pitkällä aikavälillä ja siihen vaikuttavat useat tekijät, kuten vallitseva kulttuuri, tavoitteet, tiedon saatavuus ja avoimuus ja mittausmekanismit. Yksi olennainen seikka luottamuksen syntyyn on toiminnan ennustettavuus. Tämä voi johtaa siihen, että yksin tai kapealla organisaatiolla johdetut yritykset vaikuttavat helposti luotettavammalta, kuin useista tulosityksiköistä koostuvat yritykset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Voitaneen todeta, että tiiviin pitkäaikaisen yhteistyön jatkuminen saattaa herättää epäilyksiä toimittajasuhteen tehokkuudesta ja hyödyistä kustannusmielessä. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) toteavatkin, että edelleen kiistellään tiiviin yhteistyön eduista ja haitoista. Tiiviissä yhteistyössä on havaittuja riskejä ja etuja, mutta niiden arvottaminen on jakanut koulukuntia suuntaan ja toiseen. On kuitenkin tehty tutkimus, jossa asiaan saadaan hieman konkreettista tietoa. On todettavissa, että todellakin pitkän ja tiiviin yhteistyön aikana päätösten tehokkuus alkaa vähenemään, yhteistyön ylläpitoon kuluva aika kasvaa ja riskit toimittajan opportunistille kasvaa, eli toimittaja voi käyttää asemaansa hyväkseen hyötyäkseen taloudellisesti paremmin. Kuviossa 9 on havainnollistettu Villenan vuonna 2010 laaditun tutkimuksen tulokset visuaalisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)



Kuvio 9. Toimittajasuhteen hyödyt Villenan mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015)

Vähätteleättä lainkaan tutkimustuloksia, edellä mainittu Villenan tutkimus oli laadittu vuonna 2010. En pitäisi tutkimusta enää kovinkaan tuoreena, sillä tiedossa on kuinka valtavasti hankintaan, toimitusketjujen hallintaan ja verkostoihin on kiinnitetty viime aikoina huomiota, sekä kuinka ymmärrys niiden tärkeydestä organisaation liiketoiminnalle on kasvanut ja kuinka paljon aiheesta on sittemmin tehty tutki-

muksia. Onko tulosten tutkimustulokset peruja niin sanotusta vanhasta tavasta ajatella ja johtaa verkostoja ja toimittajayhteistyötä? Onko noin kymmenen vuotta sitten ymmärretty, kuinka verkostoja tulisi johtaa tai kuinka suuressa osassa toimittajayhteistyössä on pehmeämmät arvot ja avoin kommunikointi? Voisiko olla niin, että kuvatus mukainen yhteistyön hyötyjen operatiivinen ja strateginen vähentyminen on johtunut esimerkiksi liian tiukasta ja kontrolloivasta tavasta yrittää johtaa verkostoja? Tämä on voinut johtaa verkoston dynaamisuuden ja joustavuuden hiipumiseen tehden siitä samalla myös vähemmän kiinnostavan uusien tulijoiden näkökulmasta. Ajan mittaan ajaututaan tilanteeseen, jossa verkostoon ei ole tulossa uusia innovatiivisia toimijoita ja nykyisetkin verkoston jäsenet ovat kääntäneet katseensa kiinnostavimpiin verkostoihin.

4.6 Epäsuorien hankintojen hallinta

Epäsuorien hankintojen tunnistaminen

Epäsuorien hankintojen tunnistaminen voi olla hankalaa, toteavat Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015). Usein ne jäävätkin eräällä tapaa piiloon yrityksen tilinpäätöksistä, sillä ne eivät suoranaisesti liity tuotteiden tai palveluiden valmistamisen välillisiin kustannuksiin. Vaikka tyypillisesti teollisuusyrityksien epäsuorien hankintojen osuus yritysten hankinnoista on noin 30 % - 50 %, ne ovat edelleen useissa organisaatioissa hajanainen, osin täysin johtamaton ja raportoimaton hankinnan osa-alue. Kun vielä huomioi seikan, että juuri näissä hankinnoissa on tunnistettu olevan merkittävää säästöpotentiaalia, ymmärretään hiukan, kuinka merkittävästä asiasta itse asiassa onkaan kyse organisaation tuloksenteekokykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Sanoisin, ettei epäsuorien hankintojen *tunnistaminen* ole varsinaisesti hankalaa, sillä ne voidaan tunnistaa aivan samalla tapaa kuin niin sanotut perinteiset suorat materiaali- ja tuotehankinnat. Epäsuoriin hankintoihin voi ja tulee soveltaa samoja analyysi- ja portfolio työkaluja, mitä esiteltiin aiemmin luvussa 4.3.

Hankintojen tunnistamisen sijaan näkisin hankaluuden olevan toisaalla. Mielestäni epäsuorien hankintojen osalta hankaluus piilee lähinnä siinä, miten valitaan oikea

strategia kullekin kategorialle ja kuinka haluttu hankintastrategia saadaan vietyä organisaation kulttuuriin. Omien kokemusteni sekä useiden tutkimustenkin mukaan juuri epäsuorissa hankinnoissa ohioistojen osuus on yleensä merkittävä. (Nieminen 2016; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Epäsuorien hankintojen vaikuttavuus

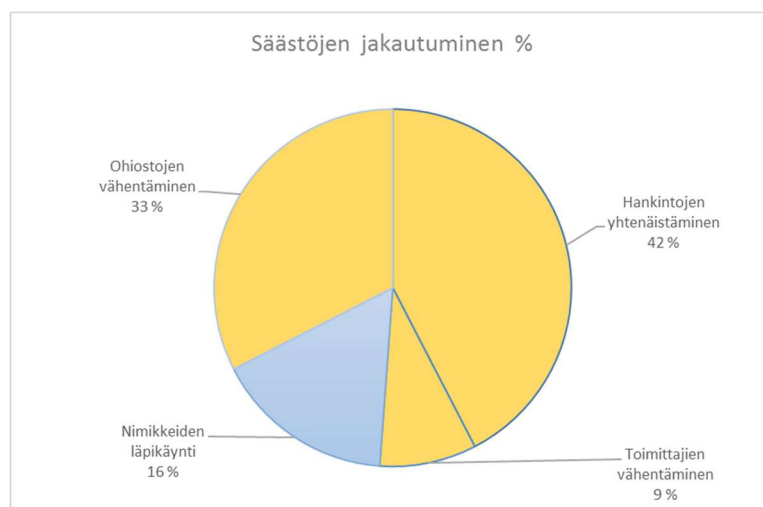
Robert Brust tiivistää varsin hienosti Industry Week–julkaisun (2012) haastattelussa, miksi yritysten johdon kannattaa kiinnittää erityistä huomiota epäsuoriin hankintoihin. Vapaasti suomennettuna Brustin mukaan: ” Yrityksen johdon on tärkeää huomioida kaikki mahdolliset säästöt, varsinkin ne piilossa olevat ja tiedostamattomat säästöt. En tiedä ketään CFO:ta, kenen tehtävänä ei olisi kasvattaa johtamaansa yritystä kannattavasti. Terveet yritykset voivat kohdistaa epäsuorista hankinnoista saamansa säästöt rahoittamaan tuotekehitystä ja innovaatioita tai laajentumaan uusille markkinoille”. (Straight Talk about Indirect Procurement 2012.)

Niemisen (2016) mukaan eräessä Fortune 500 – listatussa yrityksessä saavutettiin merkittäviä säästöjä varsin yksinkertaisilta kuulostavilla toimenpiteillä (taulukko 7). Merkille pantavaa on havaita, että käytännössä säästötoimet keskittyivät nimenomaan epäsuorien hankintojen kehittämiseen. Epäsuorien hankintojen kautta saavutetut säästöt olivat kaikista säästöistä 83 %, sillä ainoastaan 8 MUSD:n säästö ”päällekkäistä nimikkeistä ” ei suoranaisesti vaikuttanut liittyvät epäsuoriin hankintoihin. (Nieminen 2016.)

Taulukko 7. Fortune 500 -esimerkki, hankintojen kehittämisen tuloksia (Nieminen, 2016, muokattu)

Mahdollisuus	Löydös	Arvo MUSD	Toimenpide	Säästö %	Säästö MUSD
Hankintojen yhtenäistäminen	10 eri toimittajaa toimitti kunnossapidon osia kaikille eri tehtailla	500	Yhdistettiin hankintavolyymi ja yhtenäistettiin prosessi	6 %	30
Toimittajien vähentäminen	350 toimittajaa epäsuorien hankintojen kategorioissa	155	Toimittajien lkm 75% pienemmäksi	4 %	6
Nimikkeiden läpikäynti	15 päällekkäistä nimikettä 20 eri tehtaalla	385	Yksi nimike valitulta toimittajalta	3 %	12
Ohioistojen vähentäminen	65% palveluhankinnoista ohioistoja	120	Ohioistot vähennettiin 5%:iin	7 %	8
Villit hankinnat kuriin	Villit ostot hankinnan piiriin epäsuorissa hankinnoissa	80	Hyväksytyt toimittajat ja hinnat tuotteille	18 %	14

Kun tarkastellaan taulukkoa 7 tarkemmin, voitaneen todeta ohioistojen ja villien hankintojen tarkoittavan lähes samaa asiaa. Jos nämä luvut yhdistetään ja voidaan tarkastella säästöjen jakautumisesta seuraavan kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Fortune 500 -esimerkin säästöjen jakautumisesta

Kuviossa 12 yhdistin villit ostot sekä ohioistot, joka nostaa niiden osuuden 33 %:iin saavutetuista säästöistä. Toisaalta voidaan havaita myös, kuinka merkittävään osaan epäsuorien hankintojen hallinnassa nousee hankintojen prosessin kehittäminen. Hankintojen yhdistäminen ja toimittajien vähentäminen ovat hyvin suoraan yhdistettävissä hankinnan prosessien yhtenäistämiseen ja suoraviivaistamiseen. Niiden vaikutus on 51 % saavutetuista säästöistä taulukon 9 esimerkissä. Nieminen (2016, 97) toteaaakin, että toimintojen yhtenäistäminen on prosessien kehittämistä ja sitä kautta voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä hankinnoissa.

Olellaisen tärkeää hankintaorganisaatiolle on varmistaa hankintaprosessien kattavuus myös epäsuorien hankintojen alueelle. Systemaattisella toimintatavalla, raportoinnilla ja viestinnällä voidaan korostaa epäsuorien hankintojen merkittävyyttä, jotta saadaan koko organisaatio ymmärtämään niiden vaikuttavuus. Kaikki lähtee nykytila-analysista, eli tulee tunnistaa, mihin kategorioihin yritys kuluttaa rahaa. Sen jälkeen kategoriat ryhmitellään.

Palveluhankinnat

Vaikka palvelut koetaan hyvin erilaisiksi kuin fyysiset hankinnat, palveluita tulisi tarkastella ja käsitellä vastaavalla tavalla kuin perinteisiä suoria materiaali- ja komponenttihankintoja. Toki tietyin varauksin, sillä palveluiden hankinnoissa on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on syytä ottaa huomioon. OECD:n mukaa palvelut voidaan ryhmitellä seuraavasti:

- ylläpitopalvelut sekä yrityksen yleiset palvelut (siivouspalvelut, kiinteistötekniikka, lounaspalvelut, kunnossapitopalvelut)
 - rahoituspalvelut (vakuutukset, rahoitus, pankkipalvelut, palkkahallinto)
 - ICT-palvelut (IT-laitteet sekä niiden tukipalvelut, ylläpito, erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät ja niiden kehittäminen, reskontrajärjestelmät)
 - liiketoiminnan palvelut (johdon konsultaatiot, lakipalvelut)
 - tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvät palvelut (tuotekehitys, suunnittelupalvelut, tekninen kunnossapito)
 - logistiikkapalvelut (kuljetus, jakelut, varastointipalvelut)
 - henkilöstöpalvelut (koulutukset, valmennukset, rekrytoinnit)
 - markkinointipalvelut
- (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Niemisen (2016) mukaan palveluiden hankinnoissa suurin haaste on ymmärtää ja määrittellä, mitä ollaan ostamassa ja ennen kaikkea, mitä tarvitaan. Määrittely on siis äärimmäisen tärkeää, sillä palvelun toimittajan on mahdotonta vastata tilaajan tarpeisiin ilman selkeää ja avointa tarpeen määrittelyä. Tarpeen määrittely on oston ja organisaation sisäisten asiakkaiden yhteistyössä tekemä tuotos. (Nieminen 2016, 192-193.) Osuus erilaisten palveluiden hankinnoista on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan jatkuvasti kasvussa. Lisäksi useat palveluhankinnat voivat tavaltaan kätkeytyä fyysisen hankittavan tavaran arvoketjuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.)

Yhtä kaikki, eri palveluiden hankintojen hallinnoinnin osalta on olennaisen tärkeää ymmärtää palveluiden suhde oman organisaation liiketoimintaan. Kunnossapitopalvelut ovat valmistavalle yritykselle usein koko toiminnalle yksi kriittisimmistä palveluista, kun taas siivouspalvelut ovat hotelleille yhtä tärkeässä roolissa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 203.)

Palveluhankinnoissa yksi erittäin tärkeä huomioitava asia on lakiasetus, joka velvoittavat ostavaa yritystä varmistamaan palveluja tuottavan yrityksen hoitavan kaikki lain asettamat velvoitteet, kuten esimerkiksi verot ja henkilöstökulut. Lain tarkoitus

on puuttua niin sanottuun harmaaseen talouteen ja varmistaa yritysten tasavertainen mahdollisuus kilpailuun markkinoilla. Laki velvoittaa nimenomaan tilaajan tekemään selvityksen myyvän yrityksen suoritetuista vastuista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ennen sopimuksen tai tilauksen tekemistä, on tilaajan pystyttävä osoittamaan selvittäneensä lakiasetuksessa määritellyt asiat. Laiminlyönnistä voidaan langettaa sanktio, joka on suuruudeltaan 2000 € - 20 000 €. Tuottamuksellisesta laiminlyönnistä sanktio voi olla huomattavasti suurempi, jopa 65 000 €:oon asti. (L 22.12.2006/1233, 9 § .)

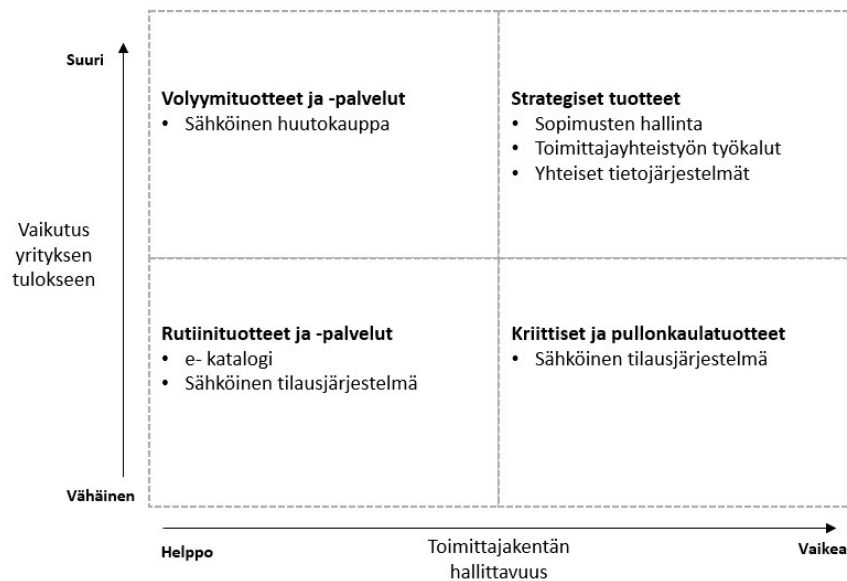
5 Hankinnan tietojärjestelmät

5.1 Hankinnan perinteisiä tietojärjestelmiä

Tai, Ho ja Wu (2010) havaitsivat tutkimuksessaan jo vuonna 2010 web-pohjaisten hankintajärjestelmien tuovan merkittäviä hyötyjä, ei ainoastaan ostavalle yritykselle, vaan myös toimittajille. Järjestelmien havaittiin vähentävän transaktioiden läpimenoaikaa sekä niiden virheitä. Järjestelmien avulla tapahtui toimitusketjun eri prosessien integroitumista toimittajan ja ostavan organisaation välillä. Nämä osaltaan taas kehittivät sekä ostavan organisaation, että myös toimittajan toimintoja. (Tai, Ho, & Wu 2010.)

Pongsuwanin (2016) tutkimus vahvistaa Tain ja muiden tutkimuksen tuloksia. Pongsuwan toteaa sähköisten hankintajärjestelmien kehittävän hankinnan toimintoja ja tuovan kustannussäästöjä vähentämällä transaktioiden kustannuksia, mahdollistamalla parempia päätöksiä, minimoimalla tilausmääriä, kehittämällä yhteistyötä toimittajien kanssa ja kehittämällä asiakaspalvelua. Lisäksi Pongswan havaitsi, että sähköisillä järjestelmillä koko verkoston vuorovaikutus toimittajiin kehittyi. (Pongsuwan 2016.)

Kaaviossa 11 Nieminen (2016) jaottelee erilaisten yleisesti käytössä olevien sähköisten hankintajärjestelmien soveltuvuuden hankittavan kategorian mukaisesti.



Kuvio 11. Hankinnan tietojärjestelmät (Nieminen 2016, muokattu)

Sähköiset huutokaupat

Hankinnoissa voidaan hyödyntää niin sanottua käänteistä huutokauppaa. Ne ovatkin Niemisen mukaan yleistyneet voimakkaasti. Käytännössä tällä tarkoitetaan kaupan-käyntiä, jossa yritys asettaa tarjottavaksi tiettyjä selkeästi määriteltäviä tuotteita, joihin toimittajat antavat tarjouksensa kyseisestä tuotteesta. Käänteinen huutokauppa voi tuoda merkittäviä säästöjä volyymituotteille, joille on myös laajat markkinat eri valmistajien tai toimittajien kesken. (Nieminen 2016.)

Prídavok ja Delina (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että kustannussäästöjen osalta kaikista suurin vaikutus oli tarjouskilpailuun osallistuvien toimittajien lukumäärällä. Tarkoittaen, että mitä enemmän oli tarjouskilpailuun osallistujia, sitä parempi oli lopputulos. Sen sijaan kohteena olevan tarjouspyynnön rahallinen arvo ei Prídavokin ja Delinan (2013) yllätykseksi vaikuttanut lopputulokseen. Myöskään tarjouspyynnön monimutkaisuuden ei havaittu vaikuttavan tarjouskilpailuun. Sähköisen huutokaupan hyödyntäminen on yksi selkeästi tuottavimmista keinoista saavuttaa kustannussäästöjä hankintaprosessissa. Yhtenä keskeisenä seikkana onnistuneeseen lopputulokseen Prídavok ja Delina pitävät sitä, kuinka laadukkaasti hankinnan tietojen pohjalta sähköisen huutokaupan asetukset on määriteltä. (Prídavok & Delina 2013.)

Sähköissä huutokaupoissa voitaneen myös soveltaa perinteisestä tarjouskilpailusta tuttua neljän vaiheen – tarjouspyyntöä Asian Development Bank –julkaisun (2010) mukaisesti. Taulukossa 8 on eritelty vaiheet sekä kuvattuna niiden sisällöt. User’s Guide: Procurement of Goods 2010.)

Taulukko 8. Neljän vaiheen tarjouskilpailutus (User’s Guide: Procurement of Goods 2010, muokattu)

Vaiheiden lukumäärä	Portaiden lukumäärä	Kuvaus
1-Vaihe	1 - Askel	Perinteinen ja yleisimmin käytetty tarjouskilpailutus. Samalla kertaa toimitetaan tarjous sekä mahdolliset tekniset määrittelyt.
1-Vaihe	2 - Askelta	Tarjousvaiheessa lähetetään samanaikaisesti, mutta erillään sekä tarjous, että tekniset määrittelyt. Tekniset määrittelyt katselmoidaan ennen varsinaista tarjousta. Toimittajan ei sallita tehdä muutoksia jälkikäteen.
2-Vaihetta	1 - Askel	Tarjousvaiheessa lähetetään saman aikaisesti, mutta erillään sekä tarjous, että tekniset määrittelyt. Tekniset määrittelyt katselmoidaan ennen varsinaista tarjousta. Toimittaja voi tarkentaa tai korjata teknisiä määrittelyjä, mikäli ne eivät vastaa tarpeita
2-Vaihetta		Tarjousvaiheessa lähetetään ensiksi tekniset määrittelyt. Tekniset määrittelyt katselmoidaan toimittajan kanssa ennen varsinaista tarjousta.

Sähköisen huutokaupan hyödyntämisen hyödyt vaikuttavat olevan varsin selkeät. Lähtökohtaisesti on syytä kuitenkin varmistua muutamasta seikasta, ennen kuin tuotteille järjestää tarjouskilpailun huutokaupan avulla. Ensimmäiseksi tarjottavaksi tarkoitetut tuotteet on pystyttävä määrittelemään selkeästi, vaikka ne tuotteet olisivatkin monimutkaisia kokonaisuuksia. Toisekseen hankintaorganisaation tulee ymmärtää markkinatilanne tuotteiden osalta ja varmistettava, että huutokauppaan osallistuu mahdollisimman monta toimittajaa. Kolmanneksi huutokaupan lähtötietojen oikeellisuus ja riittävän laadukas informaatio edesauttaa onnistuneeseen lopputulokseen pääsemisessä.

e-katalogi

Ruutinituotteille voidaan hyödyntää e-katalogi – järjestelmiä tehostamaan hankintoja. Niiden avulla voidaan tehostaa operatiivisen oston tehokkuutta ja sitä kautta tuomaan säästöjä resurssimielessä hankinnan strategiseen suunnitteluun. Sen lisäksi e-katalogilla voidaan merkittävästi vähentää ohioistoja, eli sopimuksen ulkopuolisia

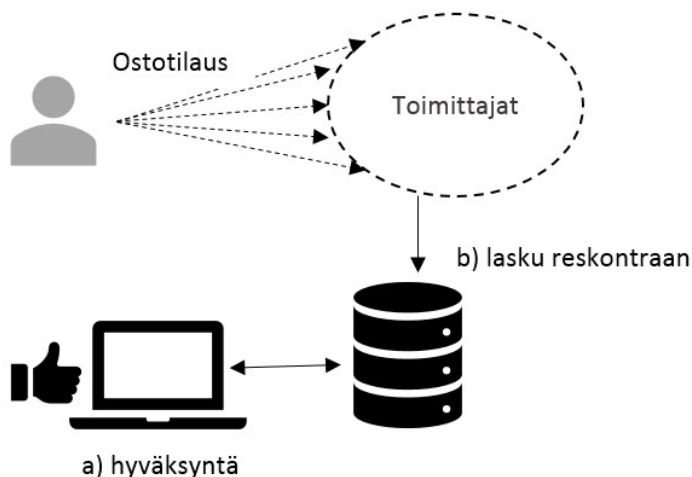
ostoja. Tätä kautta saavutetaan suoria kustannussäästöjä ostoprosessin kuluista, toimittajan hallinnoinneissa sekä volyymin kasvamisen kautta saatavasta neuvottelu- aseman parantamisesta suoraan tuotteiden hankintahintoihin. E-katalogeilla saadaan myös arvokasta tietoa hankintojen jakaumasta eri kategorioittain. Sitä kautta voidaan nähdä tiettyjä nimikeryhmiä, joita tulisikin käsitellä toisenlaisella strategialla. (Nieminen 2016.)

Suliantoro, Permatsari ja Handayani (2016) tutkivat kuinka e-katalogin hyödyntäminen parantaa sairaaloiden lääkkeostojen kokonaiskustannuksia. Tulosten pohjalta e-katalogilla ei vaikuttanut olevan vaikutusta toimitusketjun ketteryyteen tai nopeuteen. Sen sijaan Suliantoro ja muut havaitsivat, että hyödyntäen e-katalogia ostamiseen hankintaan kustannukset vähenivät keskimäärin 10%. Näitä kuluja ovat esimerkiksi varastointikulut, jakelukulut sekä muut sekalaiset kulut kuten henkilöstökulut. Toinen merkille pantava havainto oli kuinka Kraljicin jaottelulla yksi strategiseksi määritelty tuote todennäköisesti tulee siirtymään massatuotteeksi mahdollistaen entistä laajemman kilpailutuksen. (Suliantoro, Permatsari & Handayani 2016.)

Sähköiset tilausjärjestelmät

Niemisen (2016) mukaan sähköiset tilausjärjestelmät soveltuvat yrityksen hankintoihin erityisen hyvin, mikäli yrityksellä ei ole käytössään toiminnanohjausjärjestelmää, millä ostoja voidaan hallinnoida. Niiden avulla voidaan myös vähentää ohjainten määrää sekä automatisoida ostoprosesseja hankintaehdotuksen hyväksynnästä tilauksen vastaanottoon ja laskun hyväksyntään. (Niemi 2016.)

Sähköistä tilausjärjestelmistä voidaan käyttää myös termiä P2P, purchase to Pay. Suomeksi hankinnasta ostoon – järjestelmät. Sähköiset tilausjärjestelmät ovat myös äärimmäisen hyviä epäsuorien hankintojen hallintaan. Usein epäsuoria hankintoja tehdään toiminnanohjausjärjestelmien ulkopuolella, mikä harvoin on suotava vaihtoehto tehokkaan hankintaprosessin varmistamiseksi. Kuviossa 14 on yksi esimerkki, missä toteutuneet hankinnat tulevat näkyviksi vasta siinä vaiheessa, kun lasku tulee hyväksyttäväksi (Kuvio 12, a-kohta) reskontrasta (Kuvio 12, b - kohta). Sanomattakin selvää, että skenaarion tapauksessa on useita vaiheita, jotka olennaisesti heikentävät organisaation kilpailukykyä.



Kuvio 12. Esimerkki epäsuorien hankintojen prosessista

P2P-järjestelmien ominaisuudet ovat kehittyneet huomasti ja niiden tuomat hyödyt alkavat olla monella tapaa merkittäviä. Ei myöskään liene yllättävää, että markkinoilta löytyy lukuisia erilaisia ratkaisuja P2P – järjestelmiksi. Taulukossa 9 on lueteltu

joitakin yleisiä P2P – järjestelmiä, sekä vertailtu niiden ominaisuuksia. Taulukosta voidaan nopeasti todeta, että ominaisuuksiltaan eri järjestelmät ovat hyvin saman kaltaisia.

Taulukko 9. Esimerkkejä P2P - järjestelmistä

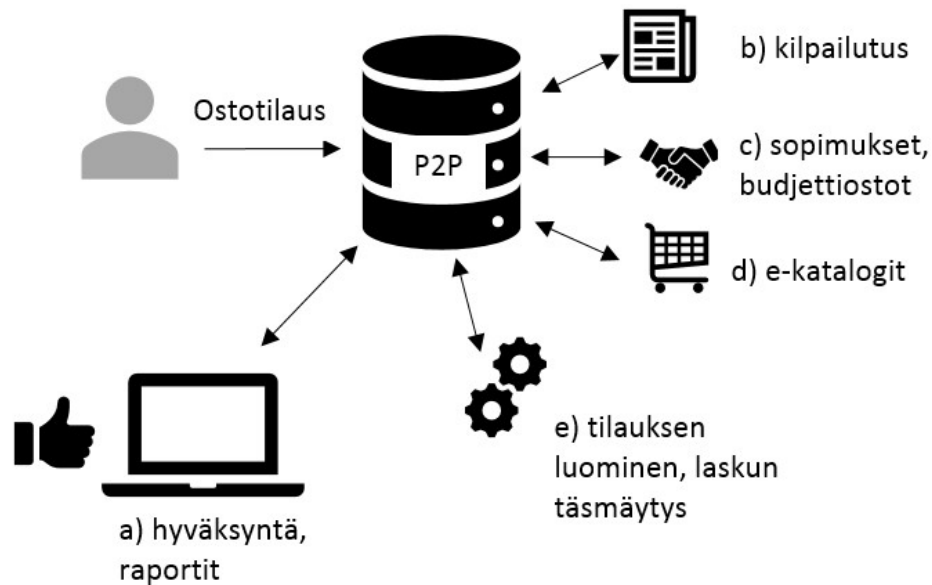
Toiminnallisuus	Palette Arena	Palette Online	Smart by GEP	Determine	Basware P2P
Sähköinen sopimushallinta	X	X	X	X	X
Verkkokaupan tapainen ratkaisu organisaation ostoihin	X	X	X	X	X
Ostolaskujen automaattinen hyväksyntä ja käsittely	X	X	X	X	X
Raportointi, suorituskykyymittarit (KPI)	X	X	X	X	X
Spend-kuluanalyysit hankinnoista	X	optio	X	X	X
Organisaation kululaskujen käsittely	X	X	-	-	X
Laskujen tarkastus ja hyväksyntä mobiililaitteilla	X	X	X	X	X
Ostolaskujen ja tilausten täsmäytys	X	X	X	X	X
Sähköisten dokumenttien hyväksynnät	X	X	-	-	-
Budjetointi	X	X	X	X	X
Henkilötietojen hallinnointi	-	X	-	-	-
Toimittajaportaali toimittajille	optio	optio	X	-	X
Kategoriahallinta	?	?	X	X	X
Säästöprojektien hallinta	?	?	X	X	-
Tarjouspyyntöjen hallinnointi	?	?	X	X	X
Keinoäly tai automaattiset algoritmit	?	?	X	X	X
Toimitusketjun johtaminen	?	?	?	X	X
Poikkeavien ostojen seuranta	?	?	?	X	X

Kuviossa 13 on hahmotelma, missä P2P – järjestelmää hyödynnetään organisaation hankinnoissa ohjaten kaikki ostot järjestelmän kautta. Järjestelmän kautta saadaan lähes reaaliaikaista tietoa poikkeavista ostoista, oston spendistä ja toteumasta. Manuaalinen hyväksyntä tarvitaan ainoastaan suurempien hankintojen osalta tai poikkeavien ostojen osalta (kuvio 13, a-kohta).

Järjestelmän avulla on myös mahdollista suorittaa kilpailutusta, kuten sähköisiä huu-
tokauppoja (kuvio 13, b-kohta).

Järjestelmän kautta voidaan ohjata sopimusostoja tai budjetoitavissa olevia toistuvia ostoja kuten sähkö- tai vuokralaskut. Järjestelmä vertaa laskuja sopimushintoihin tai seuraa kuukausittain budjetoitua kustannusta täsmäyttäen ja hyväksyen laskut automaattisesti, mikäli poikkeamia ei havaita (kuvio 13, c-kohta).

Epäsuorien hankintojen osalta yksi merkittävä ominaisuus lienee e-katalogit. Mikäli e-katalogi on riittävän kattava ja käytettävyydeltään hyvä, organisaation ostot ohjautuvat väijäämättä hankintavaksi sopimuskumppaneiden kautta. Sen avulla saadaan sekä suoria kustannussäästöjä, että myös operatiivisia säästöjä. (kuvio 13, d-kohta).



Kuvio 13. Kaavio P2P - järjestelmän hyödyistä hankinnoissa

Yleisesti ottaen P2P – järjestelmät automatisoivat ostojen rutiineja ja suoraviivaistavat prosesseja (kuvio 13, e-kohta).

Skenaario kuviossa 13 tuo myös ostoja tekeville organisaatioiden jäsenille huomattavia hyötyjä. Prosessi selkeytyy ja operatiivisten ostojen suorittaminen helpottuu sekä yksinkertaistuu. Samalla järjestelmän käyttäminen poistaa epävarmuustekijöitä, kuinka hyvin osto tulee onnistumaan. Riippumatta siitä, kuinka ammattimainen ostaja on kyseessä. Usein organisaatiossa ostoja suorittavien henkilöiden lukumäärä on moninkertainen siihen nähden, kuinka monen työkuvaan varsinainen ostotoiminta on määritelty. Perinteisessä ”google-ostamisessa” usein ostoa suorittavat henkilöt pyrkivät löytämään hankintahinnaltaan edullisimman tuotteen. Hintavertailuun käytetään helposti suhteellisen paljon aikaa. Siltikään ei voida sanoa varmuudella, että valittu tulee olemaan kokonaiskustannuksiltaan edullisin. P2P – järjestelmä suoraviivaistaa edellä mainittua prosessia huomattavasti vapauttaen resursseja tuottavampaan työhön varmistaen kuitenkin, että tuotannollinen toiminta ei häiriinny mahdollisten tarvepuutteiden vuoksi.

5.2 Hankintajärjestelmien seuraava askel

Tekoäly (AI)

Tekoälyn (Artificial Intelligence) määrittely on jälleen terminä varsin monimutkainen. Aalto-Yliopiston verkkokurssin Elements of AI (2018) mukaan tekoälyn määrittelemisen keskeisiä termejä ovat autonomisuus ja adaptiivisuus. Lyhyesti määriteltynä tämä tarkoittaa kykyä suorittaa tehtäviä ilman käyttäjää monimutkaisissa ympäristöissä parantaen suoritustaan oppiessaan kokemuksista. (Miten tekoäly määritellään? 2018)

Tekoäly ja koneoppiminen nähdään kautta linjan tämän hetken tärkeimpänä kehityskohtana. Esimerkiksi Euroopan Komissio on esittänyt koordinoitua hankkeen (2018), millä varmistetaan Euroopan Yhteisön jäsenvaltioiden pysyminen teknologian aallon harjalla. Hanke esiteltiin joulukuussa 2018 ja sen keskeisiä kohtia ovat varmistaa koulutus ja tietämys tekoälyn alueelta, rakentaa eettinen ja turvallinen tietokeskus Euroopan osalta sekä vahvistaa teknologian kehitystä. (BDVA welcomes the coordinated action plan on AI n/n.)

Forrester – konsulttiyritys (2018) laati selvityksen, jossa suoritettiin kysely 433 hankinnan johtotason henkilöille. Vastaajista 55% kertoi suunnittelevansa investointeja tekoälyyn liittyviin järjestelmiin tehostaakseen hankintaprosessejaan. Selvityksen mukaan suurimpia haasteita, jotka hidastavat tai vaikeuttavat päätösten tekoa. Keskeisiä haasteita olivat:

- Aikaa vievät manuaaliset tehtävät, kuten tilausten laatiminen ja laskujen täsmäytys
- Epäluotettava ja piilotettu tieto tai muutoin hidastava tiedonsaanti
- Järjestelmien huono integraatiotaso, esimerkiksi ERP-järjestelmien vaikea muokattavuus.

Sammeli Sammalkorpi Sievo Oy:stä (2018) kertoo tekoälyn ja koneoppimisen olevan yksi keskeisimmistä uusista teknologioista liiketoiminnassa tällä hetkellä. Sammalkorven mukaan lähes viikoittain julkaistaan uusia artikkeleita tai tutkimuksia uusista sovelluskohteista, joissa tekoälystä on saatu merkittäviä hyötyjä. Sammalkorpi luettelee kuusi esimerkkiä (taulukko 10) tekoälyn hyödyntämisestä, jotka voivat tulevaisuudessa kehittää yritysten hankintaprosesseja. (Sammalkorpi 2018.)

Taulukko 10. Esimerkkejä koneälystä hankintaprosessissa (Sammalkorpi 2018, muokattu)

#	Esimerkki	Kuvaus
1	Koneoppimisen hyödyntäminen SPEND-analyysissä ja määrittelyissä	Hankintojen SPEND-analysoinnin automatisointi eritoten niin sanotun tail-managementin osalta
2	Koneälyn tukema Chatbot hankinnoissa	Sirin tai Googlen kaltaisten avustavien chatrobottien hyödyntäminen hankinnoissa
3	Toimittajan riskienhallinta	Algoritmeihin perustuva automatisointi toimittajan riskien analysoinnista
4	Big Data - benchmarking	Ulkoisten tietojen hyödyntäminen hankinnoissa
5	IoT tapahtumien seuranta	Esimerkiksi logistiikan tehostaminen tekoälyn avulla.
6	Automatisoitu lakiasiaain laskujen tarkastus	Tietyillä liiketoiminta-alueilla lakiasioiden hoitoon liittyvät laskut tuovat ison osan yrityksen kustannuksista. Tekoälyä voitaisiin hyödyntää tunnistamaan ja analysoimaan tekstiä kompleksisissa lakiasioiden laskuissa.

Tekoälyn, koneoppimisen ja syväoppimisen rajat vaikuttavat käsitetasolla olevan edelleen hieman hämärtyviä. On kuitenkin varsin helppo havaita, millaisesta potentiaalista voidaan puhua tulevaisuuden osalta. Yksinkertaistettuna tekoälyn avulla voidaan automatisoida niitä P2P – järjestelmän osa-alueita, mitkä tällä hetkellä työllistävät tavalla tai toisella organisaation työntekijöitä. Koen, että merkittävämpiä hyötyjä lyhyellä aikavälillä saataneen algoritmeihin perustuvista toimittajien riskianalyseistä, laskujen ja tilausten automatisoinneista sekä Spend-analyysien automatisoinneista.

Pidemmällä aikavälillä on nähtävissä mahdollisuuksia tekoälyn suorittamiin rutiiniosoihin ja jopa kilpailutuksiin hyödyntäen laajempaa ulkopuolelta saatavaa tietopohjaa, big dataa. Ostajan työnkuva tulee muuttumaan ja keskittymään yhä enemmän strategiseen hankintaan, toimittajakentän mahdollisuuksien kartoittamiseen sekä hankinnan järjestelmän hallinointiin ja kehittämiseen.

Big data

“Wallerin ja Fawcettin mukaan Big Data on teollisuuden kuumiin termiin ja tuo vallankumouksellisen muutoksen teollisuuteen ja päätöksentekoon,” toteavat tutkimuksessaan Richey, Morgan, Lindsey-Hall ja Adam (2016). Richey ja muut (2016) jatkavat samaan hengenvetoon, että tutkimuksen tuloksien perusteella yritysten johdolle termi ”Big Data” oli edelleen hämärän peitossa ja aiheutti vain hämmennystä. (Richey, Morgan, Lindsey-Hall & Adams 2016.)

Brinschin, Stentoftin, Jensen ja Rajkumarin (2018) tutkimuksesta on todettavissa, että varsin pian Richeyn ja muiden tutkimusten jälkeen tehtiin useita muitakin tutkimuksia liittyen Big Dataan. Niissä oli todettavissa lupaavia tutkimussuuntauksia ”Big Datan” ymmärtämiseksi ja hyödyntämiseksi. Tutkimuksessaan Brinch, Stentoft, Kronborg ja Rajkumar (2018) keskittyivät Big Datan tutkimiseen toimitusketjun näkökulmasta. Tuloksista oli nähtävillä, että Big Datan analysoinnilla saavutetaan parhaiten hyötyjä logistisissa-, palvelu-, sekä suunnitteluprosesseissa. Hyötyjä ei niinkään nähty saavutettavan hankinnan tai valmistuksen prosesseissa. Brinch ja muut (2018) toteavat, ettei Big Data käsitteenä tämänkään tutkimuksen tulosten jälkeen ole millään tavalla selkeä. Sen katsottiin terminologisesti tarkoittavan enemmän tiedon keräämistä kuin tietojen hallintaa ja hyödyntämistä. (Brinch, Stentoftin, Jensen & Rajkumarin 2018.)

Danielsen ja Framnes (2017) tutkivat päättötyössään ”Big Datan” merkitystä 109 IT-yrityksissä. Heidän mukaansa yritykset, jotka olivat valveutuneempia tutkimaan erilaisten tietolähteiden kautta saatuja tietoja, ”big data”, pystyivät havaitsemaan ja ennakkoimaan erilaisia mahdollisuuksia paremmin, sekä kehittämään päivittäisiä operatiivisia toimintojaan. Tämä johtui Danielsen ja Framnesin (2017) mukaan yritysten paremmasta kyvystä nähdä ja ymmärtää kuinka toimia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Toisekseen yritysten, jotka hyödyntävät ja analysoivat ”big dataa” tehokkaasti, nähdään olevan kyvykkäämpiä hyödyntämään tulevaisuudessa tekoälyä ja automaattisia järjestelmiä. Tekoälyn ja automaattisten järjestelmien katsotaan olevan merkittävässä osassa tulevaisuuden prosessien tehostamisessa. Danielsen ja Framnes (2017) havaitsivat myös, että ”big datan” hyödyntäminen helpottaa yrityksiä organisoimaan resurssejaan paremmin muuttuvien markkinoiden vaatimusten mukaiseksi ja siten pärjätä kilpailijoitaan paremmin. (Danielsen & Framnes 2017.)

Elshawi ja Sakr (2017) puolestaan tutkivat, kuinka tekoälyä ja koneoppimista voitaisiin soveltaa Big Datan analysointiin ja algoritmien luomiseen. Saatavilla onkin jo lukuisia erilaisia palveluportaaleja, joiden kautta yritykset voivat saada pitkälle vietyjä analysointeja yritysten portaaliin toimittamasta tiedoista. Yksi esimerkki tällaisesta on yhteisöportaali Kaggle (www.kaggle.com). Elshawi ja Sakr (2017) toteavat tutkimuksessaan kuitenkin varsin monelta taholta havaitun asian. Big Data, koneäly ja koneoppiminen tarvitsee standardoituja malleja ja formaatteja, jotta eri voitaisiin hyödyntää tehokkaasti eri portaalien ja palvelumallien tuottamia tietanalysejä. Suurimmaksi haasteeksi Elshawi ja Skar näkevät kuitenkin haastavan ja aikaa vievän prosessin, jolla määritellään ja opetetaan koneälylle soveltuvia ennakoivia malleja. (Elshawi & Sakr 2017.)

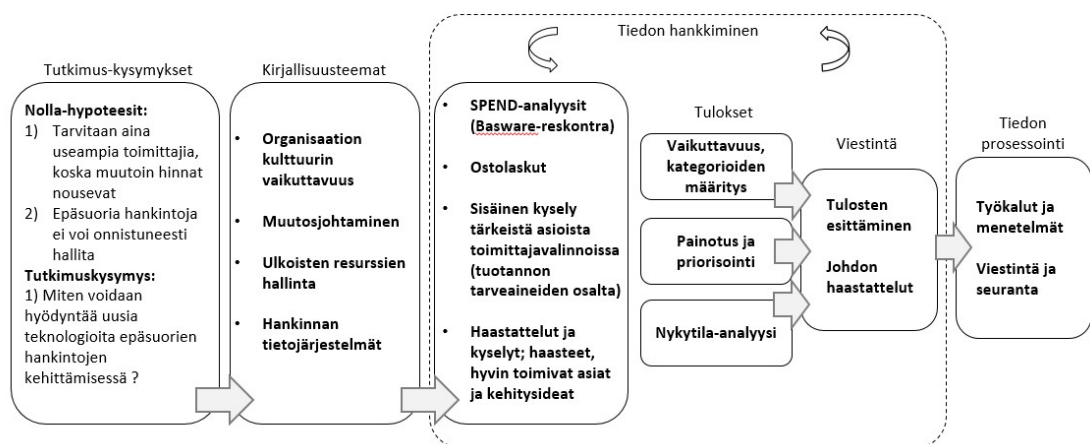
6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimussuunnitelma

Toimeksiantajan tehtävänä oli kehittää organisaation epäsuoria hankintoja. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa nykytila sekä laatia niiden pohjalta kattava kehityssuunnitelma, jonka avulla epäsuoria hankintoja voidaan johtaa ja hallinnoida sekä kehittää systemaattisesti. Tutkimuksen peruslähtökohtana voidaan pitää nykytila-analyysiä, sekä hankintakategorioiden tunnistamista. Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen kulttuuri ja toimintatavat olivat itselleni täysin vieraita, mikä osaltaan painotti keskittymistä mahdollisimman todenmukaiseen nykytila-analyysiin. Spend-analyysit eri muodossaan antavat varsin hyvän yleiskuvan mihin eri kategorioihin yrityksen ostot jakautuvat. Spend-analyyseillä tarkoitetaan yrityksen käyttämiä rahavirtoja kokonaisuudessaan. Spend-analyysi vastaa yksinkertaisesti kysymykseen: ”Mihin yritys käyttää rahaa ja kuinka paljon”. On äärimmäisen tärkeä tunnistaa ne kriittiset tekijät, joiden pohjalle yrityksen tuloksenteke käytännössä perustuu. Kuviossa 16 on kuvattuna tutkimussuunnitelman prosessi kokonaisuudessaan. Tutkimuskysymys ja nollahypoteesit pohjautuivat empiirisiin havaintoihin satunnaisista keskusteluista. Tietoperusta käsittelee hyvin vahvasti organisaatioiden kulttuureja sekä muutosten johtamista. Ymmärsin toimivani muuttuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa sekä it-

selle täysin uudessa työyhteisössä. Nykytila-analyysien ohella oli mielestäni olennaisen tärkeänä ymmärtää, kuinka organisaation kulttuuri oli muovautunut nykytilaansa ja millaisia muutosprosesseja oli meneillään.

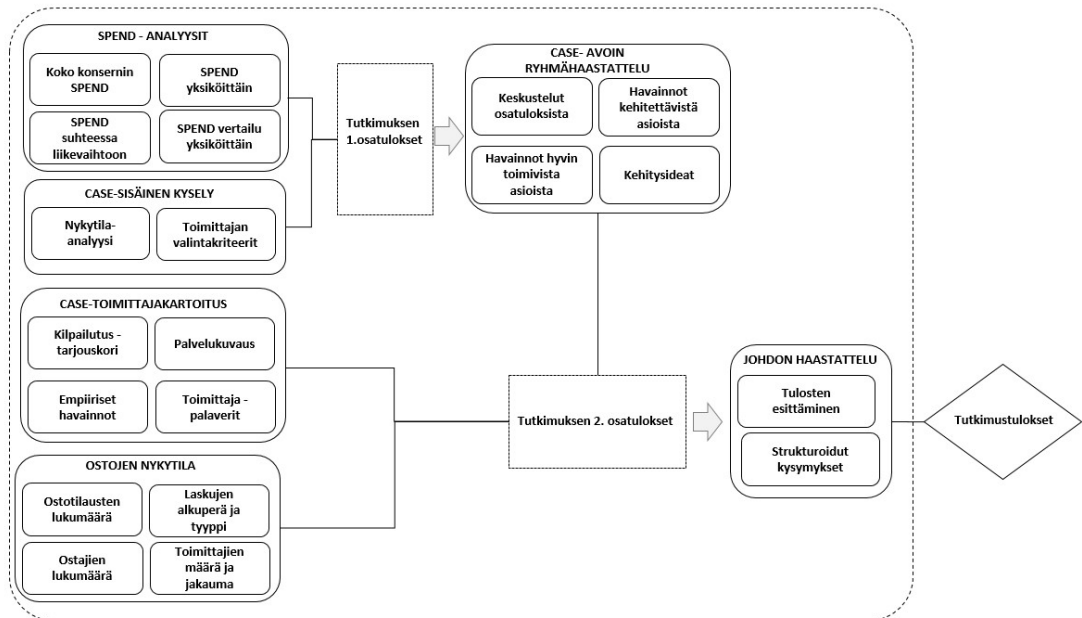
Kuvion 14 tiedonhankkimisen prosessi sisälsi itsessään lukuisia eri vaiheisia prosesseja, joiden avulla pyrittiin systemaattisesti tuottamaan mahdollisimman tarkkoja tuloksia. Aliprosesseissa liikuttiin välillä takaisin päin ja tietoja koostettiin uudelleen saatujen tietojen valossa. Esimerkiksi Spend-analyysijä tarkennettiin ostolaskujen sekä haastattelujen perusteella kohdentaen tiettyjen hankintojen tiliöintejä oikeampiin kategorioihin. Tavoitteena oli tuottaa kattavat ja luotettavat tulokset sekä toimenpide-ehdotukset, jotka esiteltiin johdon edustajalle. Johdon haastattelujen pohjalta toimenpiteitä tarkennettiin haluttuun suuntaan.



Kuvio 14. Tutkimussuunnitelman prosessi

Tietojen hankkiminen, eli varsinainen tutkimusprosessi, oli oikeastaan useampi portainen. Tutkimuksen kuluessa testattiin tutkimuksen osatuloksia. Osatulosten pohjalta muokattiin tarvittaessa seuraavaa tutkimusprosessin vaihetta. Havainnollistamisen helpottamiseksi tämä moniportainen tutkimusprosessi on rajattuna yllä olevassa kuviossa 14 katkoviivoin. Tiedon hankkimisen prosessi, eli tutkimusprosessi, on kuvattu tarkemmin kuviossa 15. Ennen ryhmähaastattelujen osatuloksia esitettiin osallistujille uudelleen lyhyt yhteenveto ensimmäisistä osatuloksista sekä ryhmähaastattelujen tuloksista. Tarkoituksena oli viestiä projektin etenemisestä, mutta samalla myös luoda mahdollisuus esittää kysymyksiä tai tarvittaessa kertoa tarkentavia asioita osatulosten osalta. Lopulliset tulokset esitettiin ensiksi johdolle ja yksiköiden

päällikölle. Tämän jälkeen järjestettiin kaksi eri esitystä, joissa tulokset ja johtopäätelmät toimenpiteineen kerrottiin organisaation jäsenille. Tiivistetyn esityksen jälkeen annettiin mahdollisuus keskustella tuloksista ja toimenpiteistä.



Kuvio 15. Tutkimusprosessin tarkentava kaavio

Tutkimukseen haluttiin valita myös yksi konkreettinen kategoria, jonka kehittämisen pyrittiin löytämään ratkaisuja. Kuviossa 17 kuvattu esimerkki tarkoittaa tuotannon tarveaineiden kategoriaa. Kategorian vaikutus epäsuorissa hankinnoissa on varsin suuri ja sen koettiin olevan hyvin helposti lähestyttävä myös sisäisen tutkimuksen kannalta. Kategoria sisältää hyvin tavanomaisia tuotteita kuten suojalaseja, työhanskoja, erilaisia kemikaaleja sekä käsityökaluja. Case-esimerkki oli tutkimuksen kannalta oleellisen tärkeässä osassa. Sen avulla voitiin konkreettisesti tutkia, millaisiin asioihin epäsuorissa hankinnoissa tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkin tuomien havaintojen pohjalta voitaisiin laatia vastaavia kehityshankkeita muihin epäsuorien hankintojen kategorioihin. Ostojen nykytila kuvastaa kokonaisuudessaan toimeksiantajan epäsuoria hankintoja sekä niihin liittyviä prosesseja.

6.2 SPEND– analyysit

Spend – analyysihin tietoja kerättiin kahdesta eri reskontra - ohjelmasta johtuen toukokuussa 2018 tapahtuneesta ohjelmistovaihdosta. Kerätty tieto keskittyi pelkääseen epäsuoriin hankintoihin ja se pohjautui taloushallinnoilta saatuihin tilikarttoihin. Toisin sanoen, ERP–järjestelmän suorat materiaalihankinnat jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi tarkasteluista jätettiin ulkopuolelle toimitilojen vuokrat sekä henkilöstökulut, sillä niiden suuri vaikuttavuus olennaisesti heikentää tulosten tarkkuutta.

Spend – analyysit (kuvio 16) laadittiin pääsääntöisesti ostojen jakautumisessa eri hankintakategorioihin koko yrityksen osalta. Yksikkökohtaisia eroavaisuuksia pyritään havainnoimaan suhteuttaen kategorioiden spend-analyysejä sekä yksikön liikevaihtoon, että myös muiden yksiköiden kyseisen kategorian spendiin.



Kuvio 16. Ostojen jakautumisen tutkimus

Tarkoituksena on saada kokonaiskuva koko yrityksen epäsuorien ostojen vaikuttavuudesta kategorioittain sekä myös verrata eri kategorioiden ostoja keskenään. Analyysien avulla pyritään myös löytämään operatiivisesta hankinnasta eniten kustannuksia aiheuttavat kategoriat sekä sitä kautta myös toimittajat. Käytännössä tämä tarkoittaa ostotilausten määrää verrattuna euromääräisiin ostoihin, osto- ja toimittajakustannusten määrää verrattuna ostettuihin euromääriin.

Analysointivaiheessa varmistetaan, että saatu tieto on laadultaan mahdollisimman hyvällä tasolla, ja suorittamaan tarvittavat korjaukset, ennen kuin tuloksia ja raporttia lähdetään työstämään yksiköiden kanssa eteenpäin. Käytännössä tämä varmistetaan lähettämällä raportit kategorioiden hankinnoista yksiköiden päälliköille ja epäsuorien hankintojen parissa työskenteleville. Heidän havainnoillaan voidaan tarkentaa ostojen kategorioita toimittajittain.

6.3 Sisäinen kysely

Tutkimukseen valittiin kategoria. Kategoriaksi valikoitui tuotannon tarveaineet sen suhteellisen suuren vaikuttavuuden vuoksi. Kyseisen kategorian tuotteet on myös jokseenkin helppo määritellä. Lisäksi toimittajamarkkinoiden hallittavuus on suhteellisen yksinkertaista. Valitun kategorian osalta suoritetaan sisäinen kysely web-pohjaisella Microsoft-Forms- ohjelmalla.

Kyselyn tarkoitus on kaksiosainen. Kyselyllä halutaan tutkia kokemuksia valitun kategorian nykytilasta, sekä mitkä asiat koetaan tärkeiksi (kuvio 17). Näiden kyselyjen perusteella laaditaan ne teemat, joihin tullaan keskittymään yksiköittäin käytävissä avoimissa teema – keskusteluissa.



Kuvio 17. Sisäinen kysely

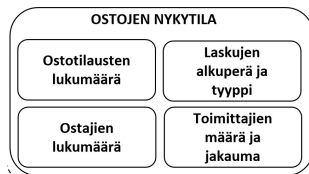
Sisäisen kyselyn kysymykset

Sisäinen kysely lähetettiin 22 henkilölle kattaen kaikki Komas Oy:n seitsemän yksikköä. Ennen kyselyn lähettämistä yksiköiden avainhenkilöiden, yksiköiden päälliköiden, kanssa käytiin läpi nykytila-analyysi, tulevan projektin vaiheet sekä projektin tavoitteet. Tämän jälkeen kysely lähetettiin epäsuorien hankintojen parissa työskenteleville henkilöille. Yksiköiden päälliköt lähettivät listauksen ostoja suorittavista henkilöistä.

Sisäinen kysely piti sisällään kahdentyypisiä kysymyksiä. Ensimmäisessä kysymyssarjassa tiedusteltiin toimittajan valintaan liittyviä seikkoja liittyen tuotannon tarveaine – kategoriaan. Toisessa kysymyssarjassa tiedusteltiin muutamalla kysymyksellä, miten organisaation työntekijät kokivat nykyisen toimittajan tai toimintatavan olevan tällä hetkellä (liite 1) Näiden kysymysten tarkoitus on pohjustaa seuraavassa vaiheessa toteutettavia avoimia teema – keskusteluja yksiköissä. Kysymykset on esitetty liitteessä 1.

6.4 Ostojen nykytila

Ostojen nykytilalla tarkoitetaan havainnointia ostoprosessin nykytilasta. Epäsuoriin hankintoihin liittyviä ostotilastoja ei ollut suoraan saatavilla nykyisistä järjestelmistä. Nykytilakartoitukseen kerättiin tietoja Baswaren reskontra - ohjelmasta, laskun kuvista manuaalisesti keräten sekä tiedusteluilla yksiköiden päälliköiltä. Prosessin selvittäviä laadullisia asioita olivat kuvion 18 mukaiset asiat.



Kuvio 18. Ostojen nykytilan tutkimus

Laskujen lukumäärää tärkeämpi tieto on selvittää suhde tilauksellisten ja tilauksettomien laskujen välillä. Tilauksettomat laskut viittaavat usein myös sopimuksettomien ostotilausten lukumäärään. Näin ei toki aina ole tilanne, sillä erilaiset toimittajien verkkoportaalit voivat hyvin tyypillisesti lukeutua järjestelmän kannalta tilauksettomiin laskuihin. Mutta lähes poikkeuksetta voidaan todeta, että tilauksettomien laskujen ostojen raportointi ja analysointi on puutteellista tai vaatii paljon manuaalista työtä. Puhumattakaan ostojen systemaattisesta hallinnoinnista tai kehittämisestä. Laskujen alkuperä (sähköinen vai skannattu lasku) kertoo laskutusprosessin digitalisaation nykytilasta.

Ostoja suorittavien henkilöiden lukumäärän selvittäväksi pyydettiin yksiköiden päälliköitä lähettämään listauksen, ketkä heidän johtamassa yksikössään suorittavat ostoja. Tämän lisäksi suoritettiin empiiristä havainnointia sekä keskustelemalla, että ostolaskujen kuvia tutkimalla. Yleensä ostolaskuilla on kirjattuna tilauksen tehneen henkilön nimi. Aina uuden nimen esiintyessä nimi lisättiin taulukkoon.

6.5 Avoin ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu perustui kategoriaan liittyen tuotannon tarveaineisiin (kuvio 19). Avoimet teemahaastattelut aikataulutettiin siten, että sisäisen kyselyn tulokset oli saatu kerättyjä ja laadittua alustavaa analyysiä.



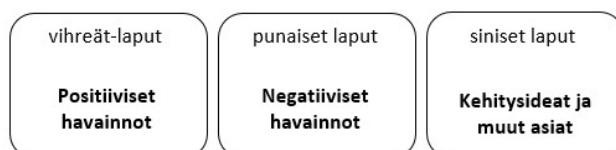
Kuvio 19. Ryhmähaastattelut

Palaverit ja tapaamiset kestivät 1 – 2 tunnin välillä ja niihin osallistui kahdesta seitsemään henkilöä riippuen yksikön koosta. Ennen tapaamista kaikille toimitettiin yhteenvedo, jossa esitettiin yleisellä tasolla projektin tarkoitusta ja tavoitteita. Ryhmähaastattelut toteutettiin alla olevan taulukon 11 mukaisesti.

Taulukko 11. Ryhmähaastattelujen ajankohdat

Päivämäärä	Yksikkö	Osallistuja lkm
13.11.2018	Jyväskylä 1, 2	6
22.11.2018	Kurikka	3
7.12.2018	Härmä	2
10.12.2018	Sastamala	3
13.12.2018	Jyväskylä 3	3
15.11.2018	Jyväskylä 4	2

Havainnoin erään seikan ennen keskustelujen aloitusta. Ollessani uusi henkilö organisaatiossa ja haastattelutilanteen olevan jokseenkin uusi tilanne useimmille henkilöille, epäilin keskustelujen nauhoittamisen rajoittavan avoimuutta. Päätin siten jättää nauhoittamisen pois ja luottaa havainnointien kirjaamiseen.



Kuvio 20. Ryhmähaastattelujen havainnointi

Pohjustin keskusteluja pyytämällä henkilöitä miettimään hetken aikaa seuraavia asioita: Kolme hyvin toimivaa asiaa, kolme ongelmallista tai haasteellista asiaa sekä kolme kehitysideaa. Nämä asiat kerättiin kolmelle eri väriselle paperilapulle (kuvio 20). Punaisille lapuille kerättiin haasteet ja kehitystarpeet, vihreille kerättiin asiat, jotka toimivat hyvin ja yleiset asiat ja ideat kerättiin sinisille lapuille. Tehtävän anto jokaiselle osallistujalle oli joko kirjoittaa, tai kertoa nämä kolme omasta mielestään tärkeintä asiaa.

Aina ennen keskustelujen aloittamista käytiin läpi ensimmäisen vaiheen tulokset ja havainnot nykytilasta. Keskustelut pyrittiin pitämään mahdollisimman rentoina ja avoimina keräten kaikki mahdolliset havainnot tai asiat. Pyrin myös kysymään tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin kerrottu tai kirjoitettu asia jäi epäselväksi. Kun ryhmä koko kasvoi hieman suuremmaksi, osa henkilöistä vaikutti jäävän passiiviseen asemaan. Kysyttäessä he kertoivat avoimesti ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Keskustelut olivat mielestäni laadukkaita ja havaintoja kertyi kautta linjan kiitettävä määrä. Osa havainnoista ei välttämättä kohdistunut esimerkin kategoriaan, mutta olennaisena osana epäsuoria hankintoja kirjattiin kaikki havainnot riippumatta mihin kategoriaan tai mihin asiaan ne liittyivät.

6.6 Potentiaalisten toimittajien kartoitus

Tuotannon tarveaineiden kategorian osalta käynnistettiin myös kilpailutus potentiaalisten toimittajien osalta. Ottaen huomioon yrityksen yksiköiden sijainnin usealla paikkakunnalla, kilpailutus kohdentui vain tiettyihin toimittajiin. Yksi avainkriteeri oli, että toimittajan tulee oletettavasti pystyä huolehtimaan jokaisen yksikön tarpeet laadukkaasti ja kustannustehokkaasti riippumatta yksikön maantieteellisestä sijainnista. Tutkimuksen osatuloksista havaittiin selkeä tarve hankintojen harmonisoimiselle ja keskittämiseksi. Tämän pohjalta valikoidut toimittajat rajattiin nykytoimittajiin.

6.7 Johdon haastattelu

Kun kaikki osatulokset saatiin koottua ja jäsenneltyä, niistä koostettiin esitysmuotoon laadittu yhteenveto. Esitys jaettiin yksiköiden päälliköille sekä organisaation johdolle. Tämän jälkeen laadittiin varsinaiset kysymykset, joissa osassa kysyttiin haastateltavan näkemystä tuloksista. Johdon haastattelut kysymykset on nähtävillä liitteessä 3.

Haastateltavaksi valittiin johtoryhmän jäsen, joka vastaa myös koko yrityksen hankinnoista kokonaisuudessaan. Haastattelukysymykset lähetettiin ennakkoon ja järjestin haastattelun. Haastattelu nauhoitettiin ja haastattelu litteroitiin pääkohtien osalta.

7 Tutkimuksen tulokset

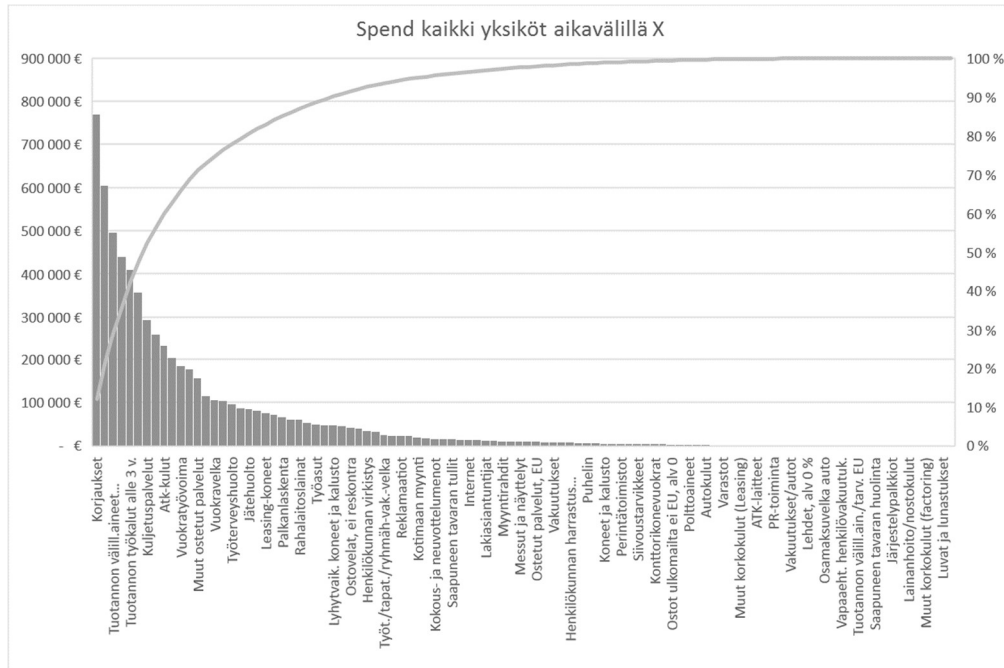
Tutkimukseen saatiin tuloksia taulukon 12 mukaisista tietolähteistä. Esitykset olivat luonteeltaan keskusteluun kannustavia, joten myös itse esitysten aikana kertyi havaintoja tutkimuksen eri vaiheissa.

Taulukko 12. Tutkimuksen tietovarasto

Tieto	Määrä	Tiedon lähde	Käyttötarkoitus tai kohde
Kysely tuotannon tarveaineiden hyllytyksestä	16	Web-kysely Microsoft Forms -ohjelmalla	Tutkimuksen tekijä -nykytila-analyysi
Kysely toimittajavalinnan parametreista	16	Web-kysely Microsoft Forms -ohjelmalla	Tutkimuskysymysten laatiminen
Ryhmähaastattelut	4 tapahtumaa, 19 osallistujaa	Yksiköiden edustajat	Tutkimuksen tekijä -nykytila-analyysi
Spend-analyysi	1	Basware / NAV Dynamics	Tutkimuksen tekijä -nykytila-analyysi
Laskutustilastot	1	Basware Purchase to Pay, ver 18.12.	Tutkimuksen tekijä -nykytila-analyysi
Haastattelu	1	Konsernin hankintajohtaja	Konsernin hallinto - toimenpidesuunnitelma
Muistiot	4	Tutkimuksen tekijä	Ryhmähaastattelun osallistujat
Havainnot keskusteluista	134	Ryhmähaastattelut - havaintolaput	Tutkimuksen tekijä -nykytila-analyysi
Nauhoitettu esitys tuotannon tarveaineista	1	Yksiköiden päälliköt, toimitusjohtaja, hankintajohtaja	Yksiköiden johto, konsernin hallinto
Yhteenveto ryhmähaastatteluista	1	Tutkimuksen tekijä	Ryhmähaastattelun osallistujat, yksiköiden päälliköt, hallinto
Anonyymi tulos ryhmähaastattelusta	1	Tutkimuksen tekijä	Toimittajan sopimusvastuullinen
Selvitys ostajista	7	Yksiköiden päälliköt, tutkimuksen tekijä	Yksiköiden johto
Yhteenveto tuloksista - esitys	2 tapahtumaa	Tutkimuksen tekijä	Osallistujat, yksiköiden johto
Yritysesittely	1	Internet sivusto	Toimeksiantajan esittely

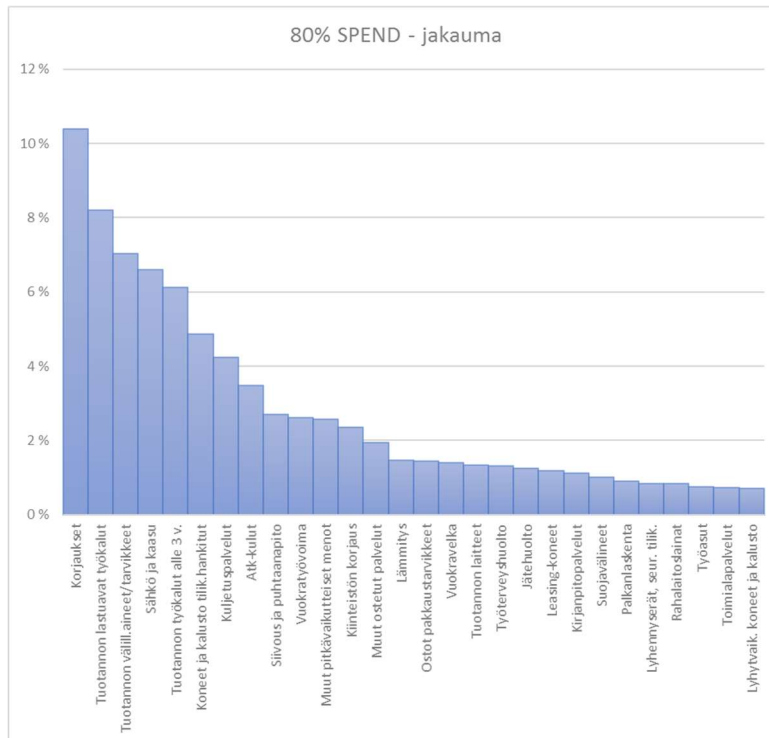
7.1 SPEND-analyysien tulokset

Toimeksiantajan epäsuoriin hankintoihin kului seuranta-ajanjakson aikana yhteensä noin 6,5 miljoonaa euroa jakautuen alla olevan kuvion 21 mukaisiin kategorioihin. Euroääräisesti suurin kategoria on koneiden korjaukset ja kunnossapito, jonka osuus oli noin 12% kaikista epäsuorista hankinnoista. Tuotannon lastuavat työkalut olivat toiseksi suurin kategoria noin 9% osuudella. Tuotannon tarveaineiden osuus oli myöskin merkittävä ollen noin 8% kaikista epäsuorista hankinnoista.



Kuvio 21. Yritystason SPEND-analyysin tulokset

Tarkasteltaessa epäsuorien hankintojen kulutusta niiden kategorian osalta, mitkä muodostavat 80 % kaikista hankinnoista (kuviot 21 ja 22), voidaan todeta, että kolmen suurimman kulukategorian hankinnat muodostavat yli 25 % koko yrityksen epäsuorista ostoista. Kunnossapidon ja korjausten kategorian osuus oli 10,4 %, tuotannon työkalujen 8,2 % sekä tuotannon tarveaineiden osuus 7,0 %.



Kuvio 22. Komas Oy:n SPEND 80% epäsuorista ostoista

SPEND yksiköittäin

Tarkasteltaessa ostojen jakautumista seitsemän eri yksikön osalta nähdään, että korjauskustannukset ovat lähes kaikissa yksiköissä suurin yksittäinen kulukategoria (taulukko 13). Toimeksiantajan yksikkökohtaisessa taulukossa on vertailu prosenttija-kaumaa kategorioittain suhteessa yksikön kokonaisostoihin epäsuorien hankintojen osalta. Osa hankinnoista ovat koko yrityksen yhteisiä kuluja ja ne jaetaan yksiköittäin suhteutettuna todelliseen liikevaihtoon nähden. Tällaisia yhteisiä kuluja tai hankintoja ovat esimerkiksi IT-laitteet sekä IT-palvelujen ulkoistamisesta syntyvät kustannukset.

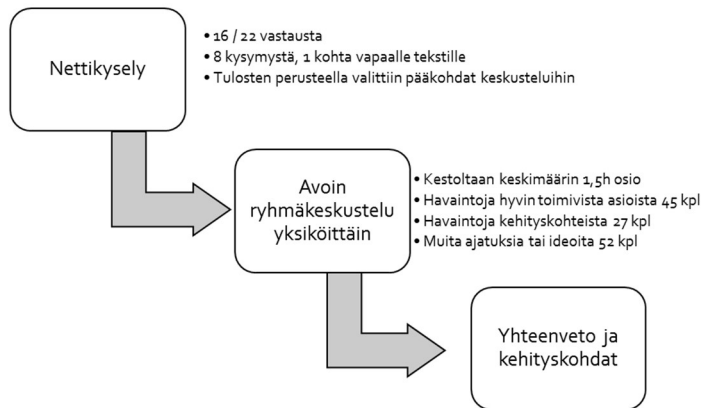
Taulukko 13. SPEND-jakauma yksiköittäin

Riviotsikot	Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yksikkö 4	Yksikkö 5	Yksikkö 6	Yksikkö 7	Yhteiset
Korjaukset	15 %	11 %	6 %	13 %	15 %	18 %	16 %	0 %
Tuotannon lastuavat työkalut	21 %	3 %	1 %	13 %	9 %	8 %	7 %	0 %
Tuotannon välill.aineet/tarvikkeet	7 %	19 %	5 %	6 %	13 %	10 %	6 %	0 %
Sähkö ja kaasu	7 %	23 %	8 %	4 %	7 %	9 %	10 %	1 %
Tuotannon työkalut alle 3 v.	5 %	1 %	7 %	10 %	9 %	4 %	8 %	0 %
Koneet ja kalusto tilik.hankitut	2 %	1 %	1 %	11 %	12 %	0 %	0 %	2 %
Kuljetuspalvelut	10 %	2 %	6 %	4 %	3 %	8 %	4 %	0 %
Muut pitkävaikutteiset menot	0 %	0 %	5 %	2 %	1 %	4 %	0 %	20 %
Atk-kulut	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	2 %	0 %	24 %
Kiinteistön korjaus	6 %	2 %	5 %	3 %	3 %	1 %	4 %	1 %
Vuokratyövoima	5 %	8 %	0 %	2 %	6 %	1 %	0 %	0 %
Siivous ja puhtaanapito	2 %	3 %	6 %	4 %	3 %	1 %	3 %	1 %
Muut ostetut palvelut	2 %	3 %	2 %	0 %	1 %	0 %	20 %	0 %
Lämmitys	1 %	1 %	3 %	2 %	3 %	1 %	3 %	0 %
Vuokravelka	6 %	0 %	2 %	1 %	0 %	6 %	0 %	0 %
Ostot pakkaustarvikkeet	1 %	1 %	3 %	1 %	1 %	9 %	1 %	0 %
Työterveyshuolto	1 %	1 %	3 %	1 %	1 %	2 %	2 %	1 %
Tuotannon laitteet	0 %	1 %	0 %	3 %	1 %	4 %	2 %	0 %
Jätehuolto	1 %	1 %	3 %	2 %	2 %	1 %	2 %	0 %

7.2 Sisäisen kyselyn tulokset

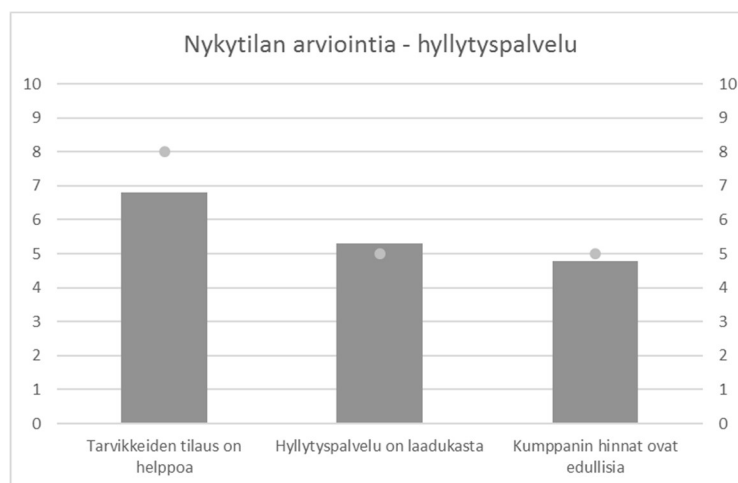
Kuviossa 23 on kuvattuna prosessi, kuin sisäinen kysely suoritettiin kokonaisuudessaan. Jotta avoimeen ryhmäkeskusteluun saataisiin mahdollisimman hyvät lähtökohdat, laadittiin kysely tuotannon tarveaineisiin liittyvistä asioista. Sisäiseen kyselyyn saatiin kokonaisuutena 16 vastausta. Kysely lähetettiin 22 henkilölle. Kyselyn pohjalta laadittiin yhteenveto, jonka pohjalta käytiin varsinaiset ryhmäkeskustelut yksiköittäin. Neljässä eri ryhmäkeskustelusta kerättiin yhteensä 134 havaintoa, joista 45 havain-

toa oli positiivisia havaintoja ja 37 negatiivista havaintoa. Kehitysideoitu havainnointiin yhteensä 52 kpl. Näiden tulosten pohjalta voitiin laatia yhteenveto sekä tarvittava kehityssuunnitelma tuotannon tarveaineiden - kategoriaan.



Kuvio 23. Vastaukset ja havainnot

Tutkittaessa tuotannon tarveaineiden nykytilaa ja organisaation työntekijöiden näkemyksiä hyllytyspalvelusta, saatiin kuvion 24 mukaisia havaintoja. Asteikolla 0 – 10 nykyisen kumppanin hintataso koettiin kyseenalaiseksi, keskiarvon ollessa noin 4,8. Vastausten moodi oli 5. Hyllytyspalvelun laadukkuus sai arvion 5,2 moodin ollessa 5. Parhaimman arvion nykytilasta sai tarvikkeiden tilauksen helppous. Se sai arvion 7,8 ja moodi oli 8.



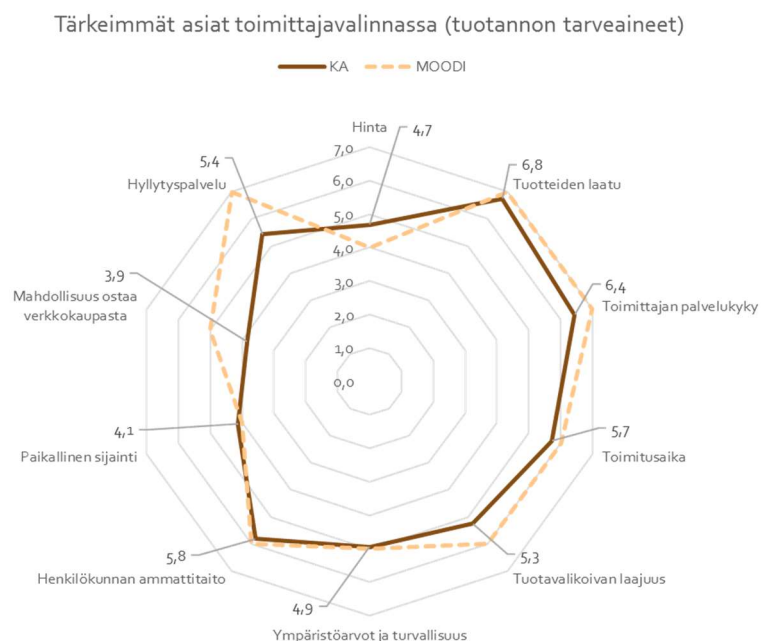
Kuvio 24. Kokemukset hyllytyspalvelusta

Tulokset toimittajavalinnan kriteereistä

Sisäiseen kyselyyn esimerkin toimittajan tärkeimmistä ominaisuuksista saatiin yhteensä 16 vastausta (taulukko 14). Havainnollisuuden vuoksi vastaukset ovat nähtävillä myös kuviosta 25. Tärkeimmiksi asioiksi koettiin tuotteiden laatu, toimittajan palvelukyky sekä henkilökunnan ammattitaito. Hyllytyspalvelua ei keskiarvon mukaan arvotettu niin korkealle. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että hyllytyspalvelun moodi oli 7 tarkoittaen sen olevan hyvin usealle yksi tärkeimmistä kriteereistä.

Taulukko 14. Toimittajan tärkeimmät ominaisuudet taulukoituna

	Hinta	Tuotteiden laatu	Toimittajan palvelukyky	Toimitusaika	Tuotavalikoivan laajuus	Ympäristöarvot ja turvallisuus	Henkilökunnan ammattitaito	Paikallinen sijainti	Verkkokauppa	Hyllytys
Vastaaja 1	5	6	7	6	6	3	6	3	7	7
Vastaaja 2	6	7	7		6	5	5	3	4	7
Vastaaja 3	5	7	7	7	6	4	7	7		6
Vastaaja 4	4	6	6	6	6	6	6	6		6
Vastaaja 5	6	7	6	5	3	5	6	4	5	5
Vastaaja 6	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7
Vastaaja 7	5	7	7	7	6	4	6	2	5	3
Vastaaja 8	6	7	6	5	5	4	3	5	1	4
Vastaaja 9	5	6	6	6	6	5	6	5	1	2
Vastaaja 10	4	6	7	3	4	4	5	4	1	7
Vastaaja 11	4	7	5	6	4	5	6	2	5	4
Vastaaja 12	1	7	6	5	6	7	7	6	2	5
Vastaaja 13	4	7	6	4	3	3	4	4	4	4
Vastaaja 14	6	7	7	7	6	6	6	4	5	6
Vastaaja 15	4	7	7	6	5	6	7	5	5	7
Vastaaja 16	3	7	6	6	5	5	6	2	2	7
KA	4,7	6,8	6,4	5,7	5,3	4,9	5,8	4,1	3,9	5,4
MOODI	4	7	7	6	6	5	6	4	5	7

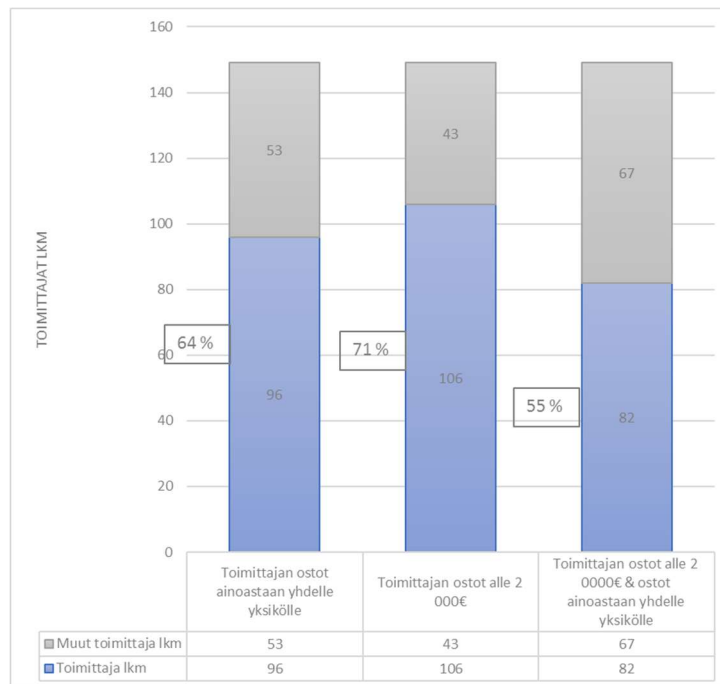


Kuvio 25. Toimittajan ominaisuudet kuviona

7.3 Ostojen nykytilan tulokset

Toimittajien lukumäärä

Tutkittaessa kategorian ”tuotannon tarvikkeet ja tarveaineet” ostojen jakautumista saatiin kuvion 26 mukaisia tuloksia.

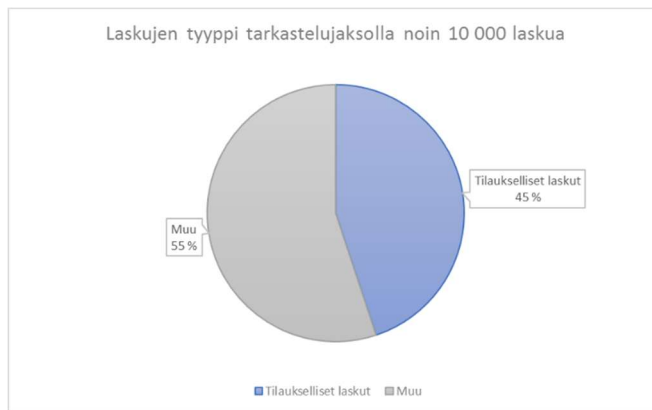


Kuvio 26. Tuotannon tarveaineet toimittajien lukumäärä

Kuvion 26 ensimmäisessä sarakkeesta voidaan havaita, että kyseisessä kategoriassa olevista 149:sta toimittajasta 96 toimittajaa toimitti ainoastaan yhdelle yksikölle. Tarkasteltaessa toimittajia, joiden arvioidut ostot vuositasolla ovat alle 2000 € saatiin toimittajien lukumääräksi 106, mikä oli 71 % kaikista kyseisen kategorian toimittajista. Tulosten mukaan yli 55 % toimittajasta oli sellaisia, että niiden vuosittaiset arvioidut ostot olivat alle 2000 € ja ostoja tehtiin ainoastaan yhdestä yksiköstä.

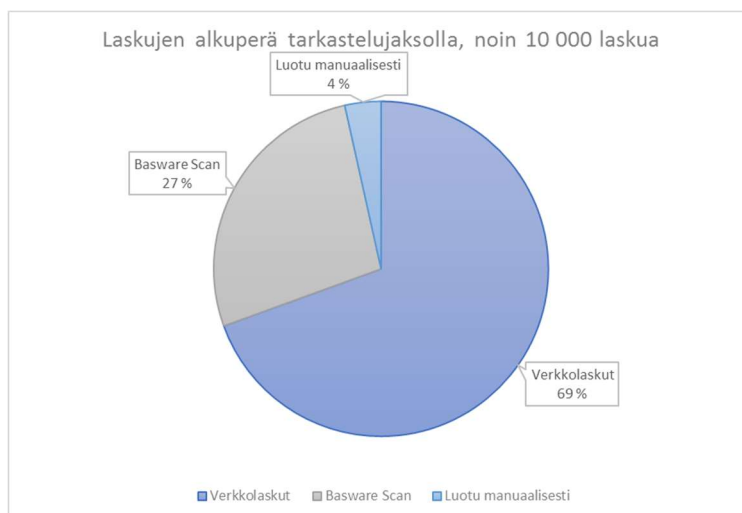
Laskujen ja tilausten määrä sekä tyyppi

Seuranta-ajanjaksona vastaanotettiin yhteensä 10 606 laskua. Tämä käytännössä voidaan tulkita, että saman määrän on tehty tilauksia tavalla tai toisella. Tilaukset jakautuivat seuraavan kuvion 27 mukaisesti. Kuviosta voidaan nähdä, että tilauksettomien laskujen osuus (55%) on suurempi kuin tilauksellisten laskujen (45%).



Kuvio 27. Laskujen tyyppi tarkastelujaksolla

Seuranjakson 10 606 laskua alkuperän mukaisesti jakautui alla olevan kuvio (kuvio 28) mukaisesti. Verkkolaskujen osuus oli 69 %, palvelukumppanin skannattujen laskujen osuus oli 27 % ja manuaalisten laskujen osuus oli 4 %. Skannatuilla laskuilla tarkoitetaan joko sähköpostilaskulta tai laskulomakkeelta automaattisesti skannattuja laskuja. Manuaaliset laskut ovat käytännössä paperilaskuja tai laskuja, joiden skannaus ei syystä tai toisesta ole onnistunut automaattisesti.



Kuvio 28. Laskujen alkuperä

Yksiköittäin laskujen, eli käytännössä tilausten jakauma, oli kuvion 29 mukainen. Osa laskuista kohdistettiin yleiselle hallinnon kustannuspaikalle, josta taloushallinto ositti kustannuksen yksiköittäin suhteessa yksikön kokoon. Nämä laskut on jätetty pois kaaviosta.



Kuvio 29. Laskujen jakautuminen yksiköittäin

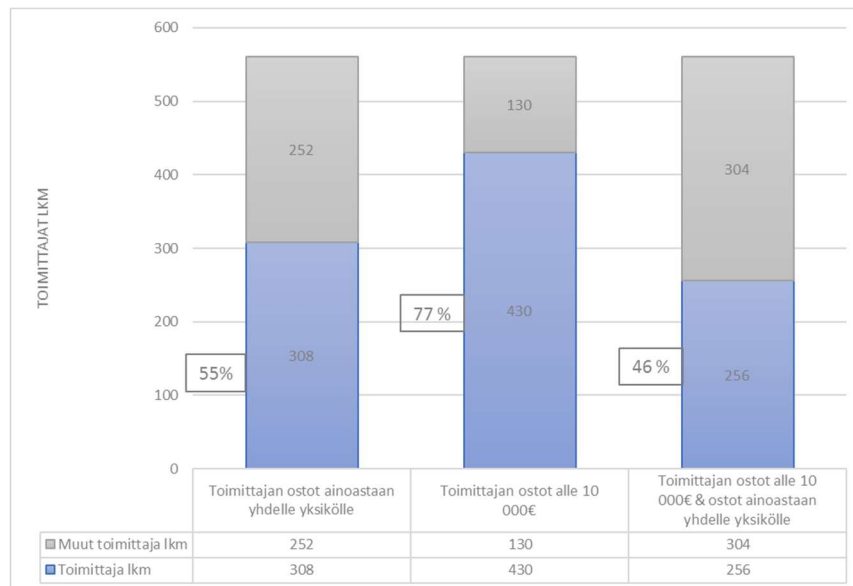
Toimittajien ja ostajien määrä

Seurantajakson aikana ostotilauksia tehtiin yhteensä 619 toimittajille koko yrityksen osalta. Niistä kolmen suurimman euromääräisen kategorian toimittajia oli 277 (taulukko 15).

Taulukko 15. Tulokset, toimittajien lukumäärä

Havainto	Toimittajia
Koko konsernin osalta	619
Top 3 kategoriaa	277

Tutkittaessa tarkemmin ostojen jakautumista yksiköittäin (kuviokuva 30) voitiin todeta, että toimeksiantajan kaikista ostoista 55% kohdistui ainoastaan yhdelle yksikölle. Tarkoittaen, että toimittajalta osti ainoastaan yksi yksikkö. Rajatessa arvioidut vuosittaisen ostot maksimissaan 10 000 euroon havaittiin, että tällaisten toimittajien lukumäärä oli yhteensä 430 ollen 77% kaikista toimittajalukumäärästä epäsuorien hankintojen osalta. Niiden toimittajien lukumäärä, mitkä toimittivat ainoastaan yhdelle yksikölle ja vuotuiset ostot jäivät alle 10 000 oli yhteensä 256 kappaletta ollen 46% koko toimittajamäärästä seurantajakson epäsuorien hankintojen osalta.



Kuvio 30. Tulokset, ostojen jakautuminen toimittajille

7.4 Avoimen ryhmähaastattelun tulokset

Ryhmähaastattelujen tuloksista koostettiin teemoittain havaintotaulukot. Hyvin toimivista asioista saatiin yhteensä 45 havaintoa (taulukko 16) seitsemään eri teemaan. Havainnoista pystyttiin nimeämään 12 eri toimittajaa. Liikesalaisuuksien vuoksi toimittajien nimet on muutettu opinnäytetyössä anonyymeiksi. Selkeästi eniten havainnot kohdistui toimittajaan C, yhteensä 15 havaintoa. Teemoista eniten havainnot kirjattiin palvelukykyyn, yhteensä 14 havaintoa.

Taulukko 16. Tulokset, havainnot hyvin toimivista asioista

Riviotsikot	Hinta	Hyllytyspalvelu	Palvelukyky	Tilaaminen	Toimitusaika	Tuotteiden laatu	Verkkokauppa	Kaikki yhteensä
Muu			1	2		1	1	5
Toimittaja A				1	1			2
Toimittaja B						2		2
Toimittaja C	1	6	6		1	1		15
Toimittaja D		2			1		1	4
Toimittaja E			1					1
Toimittaja F			1					1
Toimittaja G						1		1
Toimittaja H				1	1			2
Toimittaja I			2					2
Toimittaja J							1	1
Toimittaja K			1					1
Toimittaja L	1		2	1	2	1	1	8
Teeman havainnot	2	8	14	5	6	6	4	45

Havaittuja kehitystarpeita kertyi yhteensä 33 kappaletta (taulukko 17). Niistä toimittajalle C kertyi huomattavan paljon havaintoja, yhteensä 22 kappaletta. Eniten havaintoja teemaoittain kertyi hyllytyspalvelusta, yhteensä 13 havaintoa.

Ryhmähaastattelujen tuloksista laadittiin yhteenveto sekä toimintasuunnitelma. Tulokset jaettiin sisäisesti organisaation kesken ja tuloksista pidettiin palaveri osallistujien kesken. Palaverin materiaali on todettavissa liitteessä 2.

Taulukko 17. Tulokset, havainnot kehitystarpeista

Riviotzikot	Hinta	Hyllytyspalvelu	Laatu	Palvelukyky	Tilaaminen	Toimitusaika	Kaikki yhteensä
muu		2			4	1	7
Toimittaja C		10		6	3	3	22
Toimittaja L		1					1
Toimittaja M	1						1
Toimittaja N				1			1
Toimittaja O			1				1
Teeman havainnot	1	13	1	7	7	4	33

7.5 Tuotannon tarveaineiden kilpailutukset tulokset

Tuotannon tarveaineiden osalta valikoitiin tiettyjä nimikkeitä, joista laadittiin tarjouskysely valikoituille toimittajille. Ennen tarjouskyselyn lähettämistä kävin tapaamassa valikoituja toimittajia. Tapaamisessa tarkasteltiin toimittajan toimintatapoja, näkemyksiä kehityssuunnista, asiantuntijuutta sekä palveluasennetta. Tapaamisessa kerrottiin tulevasta kilpailutuksesta, sekä millä perusteella tuleva kumppani tullaan valitsemaan.

Tarjouskyselyn lisäksi toimittajia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin, joilla pyrittiin tarkastelemaan toimittajan palvelukykyä ja heidän toimintatapojaan. Tarjouspyyntö lähetettiin lopulta kolmelle toimittajalle, joiden katsottiin omaavan mahdollisuudet toimittaa kokonaisvaltaisesti kyseisen kategorian tuotteet

Lähtökohtaisesti oli oletus, etteivät toimittajien tarjoukset tulisi eroamaan merkittäväällä tavalla toisistaan. Ala tunnettiin kovasti kilpaillulta ja toisaalta toimittajat oletettavasti tiesivät toistensa keskimääräisen hintatason. Tarjouskyselyn tarkoituksena oli siis myös tarkastella toimittajien toimintatapoja. Tällaisia seikkoja olivat esimerkiksi kommunikointi, tarjouksen laadullinen sisältö, tuliko tarjous pyydettyssä aikataulussa ja kuinka hyvin tarjous vastasi tarjouskyselyä.

Tulosten perusteella voitiin todeta, että keskittämisen kautta saavutaan merkittäviä potentiaalisia kustannussäästöjä. Laskennallisesti suorat säästövaikutukset olivat 10,6 %. Laskettaessa säästöpotentiaaliin mukaan myös välilliset kustannussäästöt saadaan teoreettiseksi arvoksi 23,8 % säästö kyseisen kategorian osalta. Laskenta perustuu taulukon 18 laskentaan.

Taulukko 18. Tuotannon tarveaineet säästö-laskenta (Salainen)

Tarjousten sekä empiirisen laskujen tarkastelun perusteella voitiin havaita, että niin sanottujen volyymituotteiden osalta säästövaikutus oli noin 6,7 %. Sen sijaan niin sanotuissa satunnaisissa kertaostoissa säästövaikutus oli huomattavasti suurempi, noin 20 %. Suoriin säästöihin voitiin myös laskea laskutuksesta aiheutuneet kustannukset, sillä ostolaskujen käsittely on kokonaisuudessaan ulkoistettu ja hinnoiteltu kappaleperusteisesti. Tavoitteeksi asetettiin laskujen lukumäärän alentaminen 500:lla laskulla, jolla saavutettaisiin 0,4 % suorat säästöt laskujen käsittelykuluista.

Laskennassa huomioitiin välillisiä kustannuksia, kuten vapautuneen pääoman vaikutus maksuehtojen kautta 1,6%, osto- ja toimituskulujen vähentymisen vaikutus 3,9% sekä ostoprosessin tehostuminen ja toimittajan ylläpitokulujen vähentyminen 7,7%.

Arvioitiin, että potentiaalinen säästövaikutus suorissa kustannuksissa 8,5 – 12,5 % säästöt. Huomioiden välilliset kustannukset potentiaalinen säästö olisi 19 – 28 %.

Tutkittaessa satunnaisia tuotannon tarveaineiden hankintoja laskukuvien perusteella tehtiin havaintoja, missä sopimustuotteita oli ostettu eri yksiköissä satunnaisilta toimittajilta. Lähes poikkeuksetta satunnaisilta toimittajilta ostetuissa nimikkeissä oli merkittävästi korkeampi kappalehintaa, noin 30 % korkeampi (taulukko 19). Puhumat-

takaan muista mahdollisista ylimääräisistä kustannuksista ostettaessa ohi sopimuksen. Yhden nimikkeen osalla voitiin todeta, että hankintahinta oli huomattavasti edullisempi, kuin sopimustuotteen. Ei kuitenkaan voitu varmuudella todeta, oliko kyseessä täysin vertailukelpoinen tuote esimerkiksi laatu- ja kulumista ajatellen. Toiseen kyseinen tuote oli noudettu työajalla toimittajan liikkeestä. Tarkoittaen, että jonkun henkilön tai henkilöiden on täytynyt lähteä työajalla noutamaan tuotteita, mikä ei liene millään mittarilla voi olla tarkoituksen mukaista toimintaa, tai kustannustehokasta.

Taulukko 19. Satunnaisten ostojen kustannuserot

Tuote	Sopimushinta	Satunnaisten toimittajan hinta	Hintaero % sopimushintaan	Kommentti
CRC 3-36	51,83 €	76,90 €	33 %	
Haarukkavaunu RH25SIN	293,00 €	480,00 €	39 %	
6RUUVI DIN931 A4-80	11,07 €	27,26 €	59 %	
Loctite 262 50ML	28,89 €	39,20 €	26 %	
Loctite 603 50ML	28,60 €	32,22 €	11 %	
Pajavasara 1500g	14,33 €	9,53 €	-50 %	vastaava tuote, noudettu
PELTOR musta HRXS220A	54,00 €	62,00 €	13 %	
		KA	30 %	

Toinen havaintoryhmä koostui laskukuvista, joissa satunnaisesti vertailtiin laskunkuvista ostojen kokonaissummia verrattuna laskulla oleviin ylimääräisiin kuluihin. Laskuilla esiintyi pakkauskuluja, käsittelykuluja, laskutuskuluja sekä toimituskuluja (taulukko 20). Havaintojen perusteella voitiin havaita, että esimerkin ostoissa ylimääräisten kustannusten osuus oli keskimäärin 28 % varsinaisiin ostoihin verrattuna. Eräessä esimerkissä ylimääräisten kulujen osuus oli 117 % tarkoittaen, että itseasiassa toimittaja laskutti muista kustannuksista enemmän kuin varsinaisesta ostetuista nimikkeistä. Tällainen tilanne voi helposti syntyä rahtikuluista.

Taulukko 20. Ostolaskuilla esiintyviä kustannuksia

Haivainto pvm	Ostojen summa	Lähetys+ muut kulut yhteensä	Kulujen osuus ostojen summasta	Laskunro
23.8.2018	133 €	22 €	17 %	11640
19.7.2018	137 €	27 €	20 %	13000799
24.10.2018	458 €	87 €	19 %	30297
12.11.2018	92 €	14 €	16 %	4879
5.10.2018	128 €	150 €	117 %	352_73500390
5.12.2018	243 €	30 €	12 %	8968
Yhteensä	1 190 €	330 €	28 %	

7.6 Johdon haastattelun tulokset

Hankintajohtajan haastattelu

Toimittajan ylläpidon on arvioitu kustantavan noin 1600 euroa vuodessa. Kustannukset perustuvat ajan käyttöön, esimerkiksi toimittajien auditointeihin ja uuden toimittajan hyväksymiseen. Ostotilauksen kustannukset on laskettu ostorivitasolle. Laskennassa on huomioitu toimitusketjun eri prosessivaiheiden tarvitseva aika, sekä ulkoisista palveluista koostuvat kustannukset, kuten ulkoistettu laskun käsittely. Yhden ostorivin on laskettu kustantavan kokonaisuudessaan noin 30 euroa.

Tarkasteltaessa ostolaskujen jakaumaa syntyi vaikutelma, ettei ostotoiminta epäsuorissa hankinnoissa ole ollut hallittua. Ainoastaan 45 % ostolaskuista olivat järjestelmän kautta tilattuja ja loput 55 % ostolaskuista olivat muita ostoja. Hankintajohtaja toteaa jakaumasta seuraavaa: *”No siihen on sellainen ensimmäinen ajatus, että katastrofi. Jos yli puolet tilauksista on sellaisia, mitkä eivät perustu johonkin sovittuun, eli käytännössä ei ole tilausta. Niin, silloin se kertoo, ettei ostaminen ole hallittua missään tapauksessa”* (Hankintajohtaja, 2019). Keskusteltaessa lisää todettiin, että tilauksellisten laskujen osuus tulisi olla 80 % ollakseen tyydyttävällä tasolla. Tavoite olisi kuitenkin, että tilauksettomien laskujen osuus olisi alle 10 %. Tämä tarkoittaisi, että tavoitteena olisi 90 % kattavuus sopimuksiin ja järjestelmän kautta tehtyisiin tilauksiin perustuvissa ostolaskuissa.

Toimittajamäärä ja ostojen suhteellisesti pienet ostomäärät euroissa kuvastavat Pakkasen mukaan hankintojen olevan hyvin fragmentoituneita, eli ostojen jakautuneen

usealle eri toimittajalle. Keskittäminen koettiin tärkeäksi, jotta toimittajamäärää pystytään vähentämään. *”Jos kappalehinnat nousevat vaikka 10 % sillä, että toimittajamäärää pystytään vähentämään saman verran tai enemmän, niin aika helposti pystytään osoittamaan laskelmilla, että toimittajakulujen kautta se tuleekin itseasiassa halvemmaksi. Siinä pitää myös huomioida välilliset kustannukset eikä katkoa pelkästään yksikköhintoja. Se johtaa, niin kuin se on varmaan johtanutkin täällä meillä siihen, että toimittajien määrä on kasvanut tarpeettomasti”*. Kertoo hankinnoista vastaava (Hankintajohtaja 2019).

Sähköisten hankintajärjestelmien käyttöönotto ja hyödyntäminen koettiin hyvin tärkeäksi. Hankintajärjestelmän koettiin olevan jopa välttämätön. *”Epäsuorien hankintojen spendi on todella iso. Kyllä sitä pitää pystyä hallitsemaan työkaluilla. Ostot eivät voi perustua sähköposteihin, puheluihin ynnä muihin tilauksiin. Kyllä järjestelmä tulisi olla tukemassa toimintaa”* (Hankintajohtaja 2019). Valittavan järjestelmän tulisi ainakin mahdollistaa katalogien mukaisten ostojen suorittamisen verkkokauppojen tapaisella menetelmällä. Katalogien sisältöjen tulisi perustua sovittuihin ehtoihin. Ostolaskujen käsittelyyn ja hyväksyntämenettelyyn tulisi olla rakennettuna automatisoituja prosesseja. Kategorioiden hallintaan tulisi olla vähintäänkin spend-analyysit sekä niiden kautta saatavat muut analyysit.

Sähköisen järjestelmän ei kuitenkaan yksistään nähty olevan ratkaisu epäsuorien hankintojen hallinnoinnissa. Organisaation on kyettävä myös tehostamaan ja kehittämään ostoprosessejaan. Hankintajohtaja toteaa seuraavaa: *”Tähän vielä lisätään sen verran, että saman aikaisesti, kun järjestelmä on tukemassa toimintaa, kehittäisin sisäistä ostoprosessia ja toimintamallin luomista alusta pitäen. Yhdessä ne muodostavat tehokkuuden”* (Hankintajohtaja 2019).

Tutkimuksen osatuloksien pohjalta havaittiin kolme kehitettävää pääteemaa liittyen tuotannon tarveaineiden hankintoihin. Havaittujen pääkohtien koettiin olevan oikein tulkittu. Tärkeimmiksi yksittäisiksi asioiksi nostettiin hyllytyspalvelujen kehittäminen, tilausmenetelmien yhdenmukaistaminen sekä toimittajamäärän vähentäminen ja yhdistäminen. Hyllytyspalvelujen osalta tulisi neuvotteluihin tuoda mukaan tuotteiden kaupintavarastointi. Kaupintavarastointi ohjaisi hyllytettävien tuotteiden hallintaa voimakkaammin toimittajan suuntaan. Mikäli hyllytettävien tuotteiden omistajuus säi-

lyy nykyisen mallin mukaisesti, tuotteiden optimointi ja säännöllinen raportointi koettiin tärkeäksi. ”Säännöllinen katselmointi ja optimointi, kun varasto on meidän omaisuutta. Ei pääse rymettymään, eikä kanneta selkä märkänä tuotteita hyllyihin” (Hankintajohtaja 2019).

Epäsuorien hankintojen suurimmat kategoriat pyydettiin merkitsemään kuvion 31 mukaiseen matriisiin. Samalla pyydettiin arvioimaan kategorian hallittavuutta suhteessa kategorian vaikutusta yrityksen tuloksentekokykyyn. Kategoriat olivat seuraavan luettelon mukaisia.

- a. tuotantokoneiden korjaukset ja huollot
- b. tuotannon lastuavat työkalut
- c. tuotannon tarveaineet -tarvikkeet
- d. sähkö ja kaasu
- e. tuotannon työkalut alle 3v (käsityökalut, kiinnittimet-pitimet, mittalaitteet, yms)
- f. kuljetuspalvelut
- g. siivous ja puhtaanapito

Suuri	10					A				
	9									
↑	8							B		
	7		D				E	C		
↑	6									
↑	5				F					
↑	4		G							
↑	3									
↑	2									
Vähäinen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Helppo		hallittavuus kasvaa			Vaikea				

Kuvio 31. Kategorioiden vaikuttavuus

Vaikuttavuudeltaan suurimmaksi kategoriaksi haastateltu hankintajohtaja arvioi kategorian ”a - tuotantokoneiden korjaukset ja huollot”. Kategorian vaikuttavuuden arvio oli 10 ja hallittavuuden 6. Kategoriat ”b- tuotannon lastuavat työkalut”, sekä ”c-tuotannon tarveaineet ja tarvikkeet” olivat hallittavuudeltaan arvioitu numeroksi 8.

8 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

8.1 Tulosten analysointi

Tulosten perusteella voidaan todeta, että epäsuorien hankintojen vaikututtavuus toimeksiantajalle on merkittävä. Niiden hallintaan on kuitenkin hyvin vähän työkaluja ja luotettavan raportoinnin puuttuminen vaikeuttaa strategisten päätösten tekoa. Epäsuoria ostoja suoritetaan tästä syystä usealla eri tavalla, kuten puhelimitse ja sähköpostitse. Näissä ongelmana on tiedon katoaminen ja seurattavuuden hämärtyminen sekä mahdollisten ostoehdojen todentaminen. Varsin usein näissä tapauksissa toimittaja veloittaa ylimääräisiä kuluja, kuten toimituskulut, laskutuskulut tai käsittelykulut. Nämä voidaan todeta myös tilauksettomien ostolaskujen lukumäärästä, jota voidaan pitää suhteessa varsin suurena.

Epäsuorien hankintojen kategorioiden ryhmittely vaikuttavuuden, sekä hallittavuuden osalta osoitti, että euromääräisesti suurimmat kategoriat nähtiin myös samalla vaikeimmiksi kategorioiksi hallita.

Epäsuorat ostot ovat jakautuneet

Voidaan myös todeta, että epäsuorat hankinnat ovat voimakkaasti fragmentoituneet ja ostoja suoritetaan yksiköittäin hyvin usean henkilön toimesta. Tämä on osaltaan myös lisännyt ostotilausten määrää, sillä toisistaan tietämättä samassa yksikössä työskentelevät ovat tilanneet lähes samaan aikaan tuotteita samoilta toimittajilta.

Kokonaiskustannuksia on ollut lähes mahdoton seurata ulkoistetun reskontraohjelman raporttien pohjalta, mikä on ohjannut voimakkaasti ostojen hajautumista yksikökohtaisesti lähellä olevalle toimijalle. Käytännön tarpeet ovat ohjanneet hankintoja esimerkiksi tuotannon tarveaineiden osalta ja yksiköt ostavat jopa täysin samoja tuotteita eri hinnoilla ja ehdoilla. Toimittajamäärä on jatkanut säännöllisesti kasvamistaan ja hankintapäätökset ovat usein perustuneet tuoterivikohtaiseen kustannusvertailuun. Tätä kautta on syntynyt tuoteryhmäkohtaista päällekkäisyyttä ja käytössä voi olla lukuisia lähes vastaavia tuotteita. Yksiköillä ei ole käytettävissä varsinaisia tilastoja millaisia toimittajia tai tuotteita muissa yksiköissä käytetään. Toisin sanoen epäsuorissa hankinnoissa ei ole läpinäkyvyyttä oman organisaation sisällä.

Epäsuorien ostojen jakautuminen voidaan havaita myös suuresta toimittajamäärästä sekä sitä kautta myös suuresta tilausmäärästä. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että keskimääräinen tilaus per toimittaja on euromääräisesti vähäinen nostaten tilauskohtaisia hankintakustannuksia. Suuri toimittajamäärä sekä fragmentoituneet hankinnat lisäävät myös laskujen lukumäärää, mikä voidaan todeta tuloksista. Huomiota herättävää on myöskin tilauksettomiin laskujen suuri lukumäärä suhteessa tilauksellisiin ostolaskuihin. Osaltaan lukemaa vääristää esimerkiksi hyllytystuotteiden laskutusmäärät, jotka reskontraohjelma vaikuttaa luokittelevan kenties virheellistikin tilauksettomiin ostolaskuihin. Tämä ei yksistään selitä tilauksettomiin laskujen suurta osuutta, joten tilauksettomiin ostolaskujen osuutta on syytä vähentää.

Ostokäytännöt ovat hämärtyneet

Ostoja suorittavien henkilöiden lukumäärä on todellisuudessa huomattavasti paljon suurempi, kuin nimettyjen henkilöiden, joiden työnkuvaan on määritelty oikeus tehdä ostoja. Yksikkökohtaisesti ostoja suoritetaan siis useiden ihmisten toimesta. Tämä aiheuttaa esimerkiksi sen, että samalla viikolla toisistaan tietämättä voidaan tehdä tilaus samalle toimittajalle eri henkilön toimesta. Ostojen toimintatavoista on muodostunut jossain määrin epäselviä, eikä aina ole tiedossa millaisille ostoille tarvittaisiin hyväksyntämenettelyn mukainen käsittely. Usein tulostavasti olevat henkilöt saavat ensimmäisen tiedon suoritetusta hankinnasta tarkastaessaan ostolaskua.

Ostoja suoritetaan tarpeiden mukaan yleensä hankintakanavasta, jota kautta tuote saadaan nopeasti, tai mistä kukin henkilö on tottunut ostamaan. Yksi syy ostokäytäntöjen hämärtymiseen voi olla hankinnan järjestelmien puuttuminen epäsuorien hankintojen hallinnasta. Järjestelmän puuttuminen on mahdollistanut ja vahvistanut prosessin ulkopuolella tapahtuvia ostokäytäntöjä ja vuosien varrella eri yksiköiden ostokäytännöt ovat eriytyneet entisestään.

Osto-osaamisen suhteen on havaittavissa tarvetta sisäiseen koulutukseen. Ostopäätösten tekeminen pelkästään ostohintoja vertailemalla voi kuvastaa heikkoa tunteista ostoisiin liittyvistä kustannuksista. Tätä mielestäni kuvastaa esimerkiksi tiettyjen tilauksien suhteellisen korkeat muiden kustannusten osuus verrattuna varsinaiseen ostettavaan tuotteeseen.

Pelkästään tuotekohtaisen ostohintoihin perustuva ostaminen vääristää myös käsitystä toimittajan kilpailukyvyistä. Yksittäisten tarjousten perusteella on voitu todeta toimittajan hinnat edullisimmiksi, jonka jälkeen myös muita hankintoja on ohjautunut samaisille toimittajille. Sopimuskäytäntöjen, raportoinnin sekä yhdenmukaisen ostoprosessin puuttumisen johdosta toimittajan hintoja ei ole seurattu. Ei ole ollut todennettavissa, kuinka kauan toimittaja on pitänyt alkuperäiset hinnat. On kuitenkin oletettavaa, että toimittajan hinnat ovat nousseet alkuperäisestä hyvin nopeasti ostopäätösten teon jälkeen. Vaikuttaa myös todennäköiseltä, että muiden ostojen kanavoituessa kyseisille toimittajille, niiden ostohinnat eivät enää olekaan olleet edes lähtötilanteessa edullisia. Mielikuva edullisesta toimittajasta on ohjannut ostoja sopimusten ulkopuolisille toimittajille ilman tarkastelua hinnoista, saati sitten kokonaiskustannuksista. Lähes poikkeuksetta oli todettavissa, että jo vertailtaessa suoraa ostohintaa, sopimushinnat olivat edullisempia.

Tuotannon tarveaineet - kategoria

Toimittajavalinnoissa koettiin tärkeimmiksi mittareiksi tuotteiden laatu, toimittajan palvelukyky sekä ammattitaito. Hyllytyspalvelua ei keskiarvon mukaisesti kovinkaan tärkeäksi, mutta moodin ollessa 7 voidaan tulkita hyllytyspalvelun olevan erittäin tärkeä usealle organisaation työntekijälle.

Tuloksista voidaan todeta, että alueelliset erot nykyisen kumppanin toimintatavoissa ovat edelleen ohjanneet käytännön ostoja muille toimittajille. Tämä on luonnollisesti lisännyt kyseisen kategorian toimittajien määrää, sekä hajauttanut ostoja entisestään.

Nykyisen hyllytyspalveluja tarjoavan kumppanin hyllytyspalvelun laatu sai ainoastaan arvion 5,2 arvion asteikolla 0-10. Tämä kertoo mielestäni siitä, ettei nykyinen kumppani ole onnistunut riittävällä tasolla hyllytyspalvelun toteutuksessa. Mielestäni merkille pantavaa on kuitenkin tulosten jakautuminen. Nykyinen pääasiallinen kumppani, toimittaja C, sai nimittäin huomattavan paljon sekä positiivisia, että negatiivisia havaintoja. Tämä kertoo mielestäni siitä, etteivät toimittajan prosessit ole yhteneviä eri paikkakunnilla. Toiminnan laatu ja kokemus palvelusta riippuu siitä, missä yksikössä toimintaa arvioitiin.

Nykyiseen pääkumppaniin kohdistuneista havainnoista koostettiin kolme eniten saanutta teemaa ja niiden alle alateemoja (kuvio 32). Nämä kolme yleisintä teemaa olivat hyllytyspalvelut, palvelukyky sekä tilaaminen & toimitusaika.

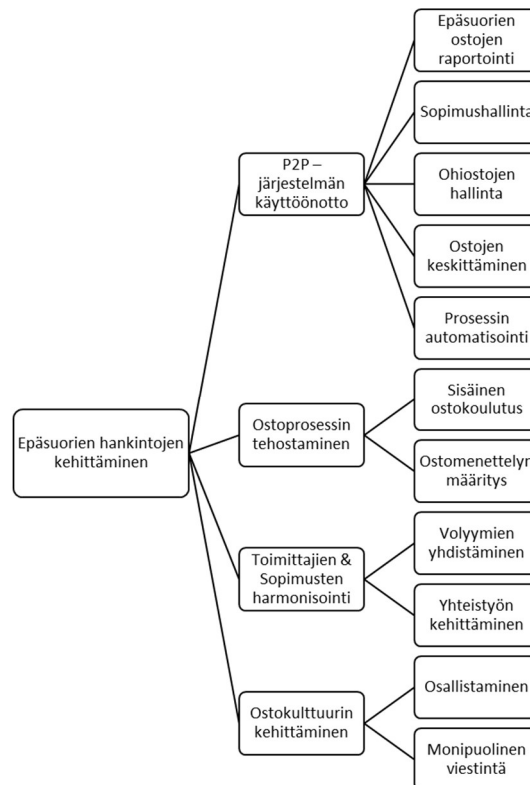


Kuvio 32. Nykytilan kehitystarpeet tuotannon tarveaineissa

8.2 Johtopäätökset epäsuorien hankintojen kehittämistä

Epäsuorien hankintojen kehittäminen jakautuu opinnäytetyön tulosten pohjalta neljään eri kehitettävään kohtaan, jotka kuvattuna kuviossa 33. Osa kehityskohteista vaativat laajempaa ja tarkempaa selvitystä, sekä täysin oman projektinsa. Tällainen kehityskohde on esimerkiksi P2P-järjestelmän käyttöönotto. Toisaalta kuitenkin lähes jokaisessa kehityskohteessa on useita lyhyen tähtäimen kehityskohtaa, jotka oletettavasti tuovat nopeita toisiaan seuraavia kehitysportaita epäsuorien hankintojen kehittämiseen. Pääkehityskohdat on jaettu toisen tason kehityskohtiin, jotka pitävät sisällään edelleen useita mikrotason kehityskohtia.

Pieniä jatkuvan parantamisen askelia. Ne ovat tämän kehitysprojektin juuret, jotka haarautuvat kasvaen ja vahvistaen organisaation runkoa.



Kuvio 33. Johtopäätökset epäsuorien hankintojen kehittämiseen

Hankinnasta maksuun - järjestelmä

Keskeisimpänä kehittämiskohteena pitäisin hankinnasta maksuun järjestelmän (P2P) käyttöönottoa. Yksi varteenotettava järjestelmä on Palette-software, joka on vahvasti keskittynyt kehittämään nimenomaan hankinnan järjestelmiä. Sen mahdollistavat ominaisuudet toisivat ratkaisuja useaan eri kehityskohtiin epäsuorien hankintojen osalta. Kartoitusvaihe on jo käynnissä ja järjestelmätoimittajan kanssa on käyty neuvotteluita, jossa Palette-järjestelmän toimintaa on demonstroitu. Budjettitarjous on saatu ja alustavia aikataulusuunnitelmia on jo luotu. Investointilaskelmia on tehty ja ohjelmiston käyttöönoton investointia tultaneen esittämään jo kevään johtoryhmässä. Seuraavan esitetty millaisiin eri osa-alueisiin Palette-järjestelmä toisi kehitystä.

Ostojen ohjaaminen suoritettavaksi keskitetyn järjestelmän kautta mahdollistaisi ostokategorioiden seurannan ja tarkan automatisoidun raportoinnin. Järjestelmää hyödyntämällä ostojen läpinäkyvyys paranee ja saatujen raporttien, sekä analyysien avulla voidaan seurata yrityksen kannalta tärkeimpiä ostokategorioita, joihin tulisi keskittyä.

Toisaalta läpinäkyvyys tuo myös näkemystä työntekijöille, mitä tuotteita ja nimikkeitä muissa yksiköissä käytetään. Tämä vahvistanee tuoteharmonisointia, kun voidaan vertailla, kuinka muissa yksiköissä on ratkaistu jokin tietty työvaihe tai ongelma.

Sopimusten hallinnan kehittäminen lisäisi tietämystä koko organisaation osalla, millaisia eri sopimuksia eri toimittajien kanssa on laadittu. Näin sopimusten hyödyntäminen mahdollistettaisiin ja ostot ohjautuisivat suunnitellulla tavalla oikeille kumppaneille. Toisaalta myös sopimusvastuullisten työmäärä helpottuisi, koska hankinnasta maksujen sopimushallinta pitää sisällään myös sopimusten automaattisen seurannan niiden voimassaoloajasta. Järjestelmä ilmoittaa sopimusvastuullisille, kun on aika päivittää sopimus. Sopimushallinta myös varmistaa, että ostolaskut noudattavat sovit-tuja hintoja ja ilmoittaa poikkeamista vastuuhenkilöille. On todennäköistä, sopimuk-sien hallintaan voidaan kytkeä erilaisia seuranta-algoritmejä, jotka esimerkiksi seuraavat jotain tunnettua globaalia hintaindeksiä ja vertaavat sopimuksen hintoja markkinahintoihin.

Ohiostojen oletetaan vähenevän oleellisesti järjestelmän avulla, mikä toisi organisaatiolle suoria kustannussäästöjä hankintahinnoissa, sekä laskisi merkittävästi hankintojen epäsuoria kustannuksia. Ostaminen prosessina selkeytyisi eikä aiheuttaisi ylimääräistä työtä soveltuvien tuotteiden etsimisessä.

Myös ostoja suorittavien henkilöiden päivittäiset ostorutiinit selkeytyvät, eikä heidän tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa miettiessään esimerkiksi hyväksyntämenettelyä. Järjestelmään määritellyt hyväksyntäprosessit hoitavat tarvittavat hyväksyntämenettelyt automaattisesti. Tämä tuo myös tulostavasti huomattavasti paremman käytön yksikkönsä ostoista ja antaa tarvittaessa myös mahdollisuuden kyseenalaistaa hankinnan tarpeellisuutta.

Hankintojen ja tuotteiden harmonisointi, sekä volyymien yhdistäminen mahdollistaa entistä paremmat neuvotteluasetelmat hankintasopimuksille. Lisäksi harmonisoidut hankinnat nopeuttavat ja yksikertaistavat kilpailutusprosesseja, koska tuolloin ei tarvitse kerätä hyvinkin kirjavaa tuotetietoja lukuisilta eri toimittajilta.

Automatisoinnin tuomia kustannussäästöjä ei tule vähätellä. Niissä piilee mahdollisuudet merkittäviin kustannussäästöihin tehostaessaan esimerkiksi ostolaskujen täsmäytyksiä ja hyväksymisiä.

Ostoprosessin tehostaminen

Yksi keskeinen kehittämisaikana olisi lisätä koko organisaation tietoisuutta ostamisesta sekä ostojen vaikutuksesta yrityksen tuloksetekokyvylle. Tietoisuuden kasvattamisen osalta voidaan ottaa esimerkki erilaisten hankintojen jaottelusta. Hankintaosajalle lienee itsestäänselvyys, miten epäsuorat hankinnat eroavat suorista hankinnoista. Yhtä selkeä ymmärrys hankinnan ammattilaisilla on siitä, miten ulkopuoliset palvelut luokitellaan myös ostoiksi. Nämä asiat voivat olla täysin vieraita organisaation työntekijöille, joiden varsinaisiin työtehtäviin ostaminen ei sisälly.

Tietoisuuden ja ymmärryksen kasvattamisen lisäksi tarvitaan kohdennettua koulutusta ostamisesta. Koulutustarpeiden määrittämiseen voitaisiin tehdä jopa sisäisesti jaettu sähköinen kysely, jolla testattaisiin vastaajan tietämystä ostamisesta. Sen pohjalta on mahdollista laatia aikataulutettu suunnitelma, minkä tasoista ostokoulutusta tarvittaisiin ja kuinka paljon.

Ostokoulutuksen tarpeiden määrittelyyn vaikuttaisi luonnollisesti henkilön omassa työssään tarvitsema tietämys hankinnoista. Peruslähtökohtana voitaisiin ajatella, että organisaatiossa tarvittaisiin kolmen tasoista osto-osaamista. Kaikilla organisaation työntekijöillä olisi hyvä olla tietämystä hyvin yleisellä tasolla ostojen perusteista. Toisella tasolla tarvittaisiin laajempaa osto-osaamista esimerkiksi maksu- ja toimitusehdoista, tarjouspyynnöistä, sekä TCO-laskentamallista. Tällä tasolla olevat henkilöiden työnkuvaan sisältyisi käytännön ostamista tavalla tai toisella. Kolmas taso tarkoittaa käytännössä sopimusvastuullisia kategoriapäälliköitä, joilta edellytetään laajaa osaamista hankintojen johtamisesta.

Ostoprosessi olisi hyvä olla kuvattuna selkeästi. Tämän suhteen olennaisia asioita on määritellä millaisilla menettelyillä erilaisia ostoja tulisi suorittaa. Tarkoitetaan tällä yksinkertaisuudessaan hankintojen jaottelua suoriin materiaalihankintoihin, epäsuoriin hankintoihin, sekä epäsuorien hankintojen palveluhankintoihin. Kuhunkin hankintamenettelyyn on syytä kuvata oma prosessikaavio. Epäsuorien hankintojen osalta olennainen seikka on määritellä tietynlainen hyväksyntämenettely ostorajoineen. Minkä arvoisia hankintoja voidaan tehdä ilman yksikön päällikön hyväksyntää, missä vaiheessa tarvitaan osto-organisaation tarjousmenettelyä, missä vaiheessa investointimenettely tulee ottaa käyttöön.

Prosessin tehostamisen osalta tarvitaan myös selkeämpi kuvauksia siitä, ketkä saavat ylipäättään suorittaa ostoja. Jos ostoja suorittavien henkilöiden lukumäärä on kovin suuri, ostoilla on tapana pirstaloitua aiheuttaen huomattavan suuria välillisiä ostokustannuksia. Ostoja suorittavat henkilöiden tulisi omata riittävää osto-osaamista sekä ymmärrystä organisaation ostostrategiasta. Ennen hankinnan järjestelmän käyttöönottoa on syytä laatia selkeä ohjeistus ostorajoista sekä siitä, ketkä ostoja saavat ylipäättään suorittaa.

Toimittajien ja sopimusten harmonisointi

Tuotekategorioittain kerätään systemaattisesti tietoa mille yksiköille kukin toimittaja toimittaa tuotteitaan. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään yhdistämään volyymit toimittajakohtaisesti ja neuvottelemaan toimittajan kanssa keskitetty sopimus hyödyntäen kokonaisvolyyimia parempien maksuehtojen ja ostohintojen mahdollistamiseksi.

Tässä ensimmäisessä vaiheessa alle 2000€ vuosiestojen toimittajien volyymejä yhdistetään, tai niiden osalta käynnistetään toimenpiteet toimittajan poistamiseksi hyväksytyistä toimittajista.

Seurannan ja viestinnän tulee olla alkuvaiheessa hyvin aktiivista ja mahdollisiin epäkohtiin tulee puuttua nopeasti. Hyvin pian ensimmäisen vaiheen jälkeen on syytä aloittaa objektiivinen tarkastelu päällekkäisistä tuotteista. Pyritään harmonisoimaan tuotetasolla hankinnat valituille toimittajille, joiden uskotaan pystyvän parhaiten kehittämään omaa toimintaansa ja sitoutumaan kehittämään yhteistyötä laaja-alaisesti.

Haastetaan toimittajia esittämään omia näkemyksiään, kuinka he voisivat tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Pyritään kehittämään systemaattisesti yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa. Vahvistetaan luottamusta ja avoimuutta sopimusosapuolten kesken.

Näillä keinoin varmistetaan, että kiinnostavuutemme asiakkaana kasvaa ja toimittaja haluaa panostaa yhteistyön kehittämiseen. Haluamme olla sellainen asiakas, joka houkuttelee kumppanikseen juuri ne parhaat toimittajat.

Ostokulttuurin kehittäminen

Ostokulttuurin kehittäminen saattaa olla hieman väärin ilmaistu. Kuinka kulttuuria kehitetään, jos pelkästään kulttuurin määrittäminen on osoittautunut erittäin hankalaksi? Lieneekin osuvampaa käyttää enemmän termiä ostokulttuurin *kehittymisestä*, kuin kehittämisestä. Yhtä kaikki, ostokulttuurin kehittyminen vaatii avointa ja säännöllistä viestintää. On pystyttävä tuottamaan eri tasoisia selkeitä kulutusraportteja, kokonaiskustannuksien seurantaa, sekä aina tuotetasolle pureutuvia analyyskejä kautta linjan. Viestinnällä vahvistetaan prosessin mukaista toimintaa, pyritään estämään prossia häiritsevää toimintaa.

Yksikön tulosvastuulisille laaditaan säännöllisen väliajoin heidän omaa yksikköään koskevia raportteja sekä analyyskejä. Alkuvaiheessa raportteja on tarkoitus toimittaa kolmen kuukauden välein. Lähtökohtaisesti raportit pitäisivät sisällään spend-analyytit toimittajittain ja kategorioittain, ostojen volyymin kehityksen, sekä tilausmäärien kehittymisen toimittajittain.

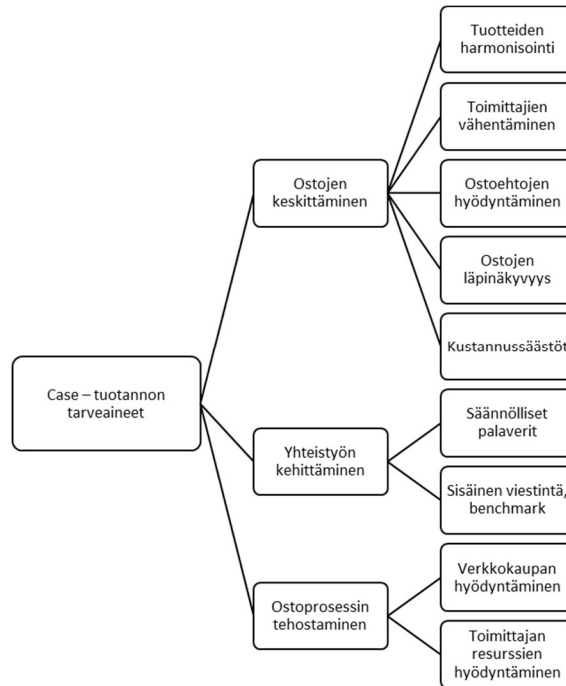
Hankinnan kehitysprojektit, esimerkiksi kategoriatason harmonisointiprojektit, käynnistetään lähtökohtaisesti aina yhteistyössä operatiivisella tasolla työskentelevien kanssa. Nykytilan kartoitus kyselyllä, tai haastattelulla vaikuttaa toimivalta ja sitä tullaan käyttämään myös jatkossa. Yksiköittäin pyritään aina nimeämään henkilöt, joiden kanssa voidaan käydä vuorovaikutteista keskustelua haasteista, mahdollisuuksista sekä tarpeista.

Toimittajamäärän vähentäminen on yksi merkittävä asia vallitsemassa ostokulttuurissa ja sen kehittymistä tullaankin seuraamaan aktiivisesti. Onnistuneesta toimittajan harmonisoinnista viestiään kautta linjan ja pyritään aina mahdollisuuksien mukaan analysoimaan mahdollisimman selkeästi kustannusvaikutukset.

Operatiiviselle tasolle jalkautunut ostokulttuurin muutos lopulta sanelee sen, kuinka hyvin olemme onnistuneet. Jotta se olisi edes teoriassa mahdollista, tarvitaan ehdottomasti johdon täysi tuki ostojen kehittämiseksi. Se on kaiken keskiössä. Muutos syntyy ainoastaan, mikäli sen tarve tunnustetaan aidosti. On varmistettava monipuolisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä, ettei tyytyväisyys nykytilaan pääse juurtumaan liian vahvasti organisaation johdon näkemyksiin.

8.3 Johtopäätökset tuotannon tarveaineet

Tuotannon tarveaineiden osalta löytyi kolme pääteemaa, joita kehittämällä saavutetaan haluttuja kustannussäästöjä sekä ostoprosessin tehostamista kyseisen kategorian osalla. Pääteemat olivat kategorian ostojen keskittäminen, valitun kumppanin yhteistyön kehittäminen sekä ostoprosessin tehostaminen. Nämä ovat kuvattuna kuviossa 34.



Kuvio 34. Johtopäätökset tuotannon tarveaineiden kategoriasta

Ostojen keskittäminen

Tuotannon tarveaineiden hankinnan keskitetään mahdollisimman suurelta osin yhdelle toimijalle ja purkaa muiden toimittajien hyllytyspalvelusopimukset. Päätöksen jälkeen käytiin asia läpi toimittajien kanssa, keiden palvelusopimukset tullaan purkamaan ja esitettiin päätökseen vaikuttavat seikat.

Toimenpiteet käynnistettiin heti päätöksen jälkeen ja siirtymäajaksi arvioitiin kaksi kuukautta. Tuona aikana tuotteita hyllytetään osittain päällekkäisillä toiminnoilla usean eri toimittajan toimesta. Tällä varmistetaan, ettei tuotantoprosessille aiheudu katkoksia.

Kun siirtymävaihe on saatu onnistuneesti valmiiksi, aloitetaan työstämään tuoteharmonisointia. Pyritään yhteistyössä toimittajan kanssa käymään yksiköittäin läpi käytettävät nimikkeet ja määrittellä käytettävät nimikkeet koko organisaation osalta.

Tuotannon tarveaineet jaoteltiin vielä alakategorioihin niiden vaikuttavuuden sekä vaativuustason osalta. Yksi tärkeäksi havaittu ryhmä oli erilaiset tuotannossa käytettävät kemikaalit, joiden lukumäärä oli toisessa tutkimuksessa havaittu varsin korkeaksi. Merkille pantavaa oli havaita, kuinka paljon käytössä oli lähes vastaavia kemikaaleja hieman erin merkinnöillä tai brändillä. Tästä on seurannut ylimääräistä työtä esimerkiksi työsuojelun osalta, sillä jokaisesta kemikaalista tulee olla ajan tasalla olevat käyttöturvatieotteet, sekä usein myös suoritettu kemikaalikartoitus riskien osalta. Valitun toimittajan kanssa sovittiin, että he käyvät muiden toimittajien toimitamat kemikaalit läpi oman asiantuntijaorganisaationsa kanssa ja laativat ehdotuksen korvaavista tuotteista.

Tuoteharmonisointiin kytkeytyy luontevasti toimittajamäärän vähentäminen, minkä osalta asetettiin varsin maltillinen tavoite 16 toimittajan vähentämisestä tuotannon tarveaineiden osalta. Tavoite asetettiin tarkoituksella varsin alhaiseksi. Pidempiaikainen tavoite on saada organisaatio sisäistämään valittu ostostrategia ja itseohjautumaan vähentämään toimittajia ja keskittämään ostoja valituille toimittajilla tai toimittajalla. Toimittajamäärää seurataan säännöllisesti ja niistä raportoidaan yksiköittäin noin 3kk välein.

Yhteistyön kehittäminen

Valitun toimittajan kanssa käynnistettiin välittömästi palaverikäytännöt, mitkä jakautuivat ohjaustason- sekä operatiivisen tason palavereihin. Ensimmäisissä tapaamisissa käsiteltiin opinnäytetyön tutkimusten tuloksia, joissa havainnoitiin nykytilan kehityskohtia, ideoita, sekä myös hyvin toimivia asioita. Näistä koottiin oma anonymi raportti, joka lähetettiin toimittajan sopimusvastuulliselle henkilölle. Toimittaja kävi raportin sisäisesti läpi ja laati oman kehityssuunnitelman havaittujen kehityskohtien osalta.

Palaverikäytäntö jalkautettiin operatiiviselle tasolle siten, että palaverit aikataulutettiin pidettäväksi tietyn väliajoin käyttäen aina laadittua muistiopohjaa. Alueellisissa

palavereissa käydyt asiat jaetaan sisäisesti sekä toimittajan osalta, että myös toimeksiantajan eri yksiköiden osalta. Tällä pyritään varmistamaan hyvien kehitysasioiden monistaminen, mahdollisten ongelmien toistuminen sekä päällekkäisten toimenpiteiden välttäminen.

Alkuvaiheessa operatiivisiin palavereihin osallistuvat myös sopimusvastuulliset ohjaustason jäsenet. Tällä pyritään varmistamaan käytännön jalkautuminen sekä vahvistamaan operatiivisen tason molemmin puolta yhteistyötä.

Keskittämisen kautta myös raportointimahdollisuudet paranevat. Valitun kumppanin kanssa voidaan määritellä minkä tasoisia raportteja tullaan jatkossa toimittamaan. Tarvittaessa voidaan porautua aina nimiketasolle asti, mutta tällä hetkellä raportteja seurataan yksiköittäin kuukausitasolla. Kategoriavastaavalle toimitetaan myös koon-
tiraportti kaikkien yksiköiden ostoista sekä niiden hankintatavan jakaumasta.

Ostoprosessin tehostaminen

Yksi eniten havaituista kehityskohteista liittyi tilattavien tuotteiden saatavuus- ja hintatietoihin. Sähköpostitse välitetyt kyselyt saattoivat unohtua tai vastausaika venyi huomattavan pitkäksi. Myös tilausten toimitusaika muodostui helposti varsin pitkäksi, mikä on varsin ymmärrettävää usean manuaalisen työvaiheen vuoksi tilaus-toimitusketjussa.

Nopea lyhyen tähtäimen korjaava toimenpide oli lisätä käyttäjätunnuksia valitun kumppanin verkkokauppaan. Toimenpide sotii hieman aikaisempaa päätöstä vastaan, missä ostajien määrää halutaan rajata. Toisaalta toimenpiteellä voitiin varmistaa, että ostot kohdistuvat suuremmalla todennäköisyydellä valitulle sopimuskumppanille mahdollistaen parhaat käytössä olevat ehdot. Lisäksi käyttäjäkohtaisilla tunnuksilla luodot ostot tilastoituvat ja niiden osalta on helppo tehdä tarvittaessa tarkentavia ohjeistuksia esimerkiksi hankintarajojen osalta. Alustavien kyselyjen mukaan toimenpide oli onnistunut ja tyytyväisyys toimitusaikoihin sekä hintatietojen saatavuuteen oli kohentunut.

Tein myös havainnon eräästä keskustelusta, jossa keskusteltiin kokemuksista kyseisestä verkkokaupasta. Henkilö kertoi, että havaitessaan tuotteen olevan hinnaltaan

varsin edullinen, hän pystyi tekemään ostopäätöksen nopeammin ilman normaalisti suoritettua hintavertailua muiden valmistajien osalta. Tulkitsin tämän alustavan merkinä ostokulttuurin muutoksesta toivottuun suuntaan.

Keskitetyn yhteistyön kautta odotetaan myös tulevan lisäresursseja. Volyymien kasvun ja avoimen yhteistyön kautta toimittajan odotetaan myös sitoutuvan jatkuvaan parantamiseen. Hyvänä esimerkkinä voitaisiin pitää aiemmin mainittua kemikaalikartoitusta. Samassa yhteydessä, kun valitun toimittajan yhteistyöstä sovittiin laajemmin, esitettiin myös tavoite kemikaalimäärän puolittamisesta toimeksiantajan tuotannossa. Toimittaja sitoutui katselmoimaan nykyisin käytössä olevat kemikaalit ja käymään läpi omassa organisaatiossaan kemikaalien tiedot. Tavoitteena on poistaa käytöstä päällekkäiset tuotteet, korvata tuotteita toimittajan tuotteilla ja tehdä riskiarviointia eri kemikaalien yhteisvaikutuksista. Toimittaja vastaa myös lain edellyttämien kemikaalitiedotteiden ylläpitämisestä.

Tutkimuskysymys ja nollahypoteesit

Tulosten perusteella voidaan kiistatta todeta, että epäsuoria hankintoja voidaan johtaa tuloksekkaasti ja systemaattisesti. Asiaan tulee paneutua ja ymmärtää kuinka erilaisia epäsuoria hankintoja ryhmitellään ja kuinka niille voidaan laatia omalaisensa strategia. Tulokset osoittavat myöskin hyvin selkeästi, että ostojen hajauttaminen epäsuorissa hankinnoissa ei ole kannattavaa vaan todelliset hyödyt saavutetaan lähes poikkeuksetta keskittämisen kautta. Toki on olemassa tiettyjä kategorioita, mihin tämä ei välttämättä sovellu, kuten esimerkiksi kiinteistöjen vuokrat.

Voidaan myös havaita, että viime aikoina lisääntyneet hankinnan järjestelmiä voidaan hyödyntää todella hyvin epäsuorien hankintojen hallintaan. Teoriassa järjestelmien avulla voidaan ostojen kattavuus järjestelmien kautta ostettavaksi 100% tasolle. Käytännössä lukema jäänee maksimista, mutta kattanee kuitenkin huomattavan suuren osan epäsuoria hankintoja. Tulevaisuuden mahdollisuudet sähköisten prosessien automatisoinneista, tekoälyn ja big datan hyödyntämisestä ovat jo hyvin lähellä toteutuakseen käytännön tasolla laajemminkin. On ehdottoman tärkeää, että organi-

saation aloittaisivat mahdollisimman pian suunnitelmat, kuinka heidän organisaatiossaan voitaisiin ottaa käyttöön hankinnan sähköisiä järjestelmiä sekä automaattisia prosesseja hankintojen ympärillä.

8.4 Jatkotutkimus ja kehityskohteet

Harmonisointiprojektista syntyy verkosto

Tuotannon tarveaineiden kategorian saatujen hyvien kokemusten pohjalta käynnistettiin organisaation kannalta merkittävimmän ostokategorian, tuotannon lastuavien työkalujen, harmonisointiprojekti. Jo varhaisessa määrittelyvaiheessa tuli hyvin selväksi, että projektista tulee hyvin vaativa. Kategorian tuotteet ovat teknillisesti erittäin vaativia ja kompleksisia. Lastuavien työkalujen tuotannolliset ominaisuudet poikkeavat hyvin paljon toisistaan, niiden vaikuttavuus tuotantoprosessin parametreihin on vaikeasti etukäteen todennettavissa ja vaihdettavuus vaikeaa ilman riskiä tuottavuuden, tai laadun kustannuksella.

Havaitsin, että tarkastelen osaltaan kompleksista verkostoa, jota ei ole varsinaisesti pystytty kenties tunnistamaan verkostoksi. Tuotantomenetelmät eri yksiköissä ovat pääosin yhteneviä, jossain määrin myös tietyt työvaiheet ovat täysin yhteneviä. Työtömenetelmät, tai työvaiheeseen käytettävät lastuavat työkalut, sekä toimittajat voivat kuitenkin olla toisistaan täysin poikkeavia. Työkalutoimittajien taustalla on usein hyvin asiantunteva organisaatio, joilla on hyvin laaja tietopohja erilaisista menetelmistä, materiaaleista ja tuotantoteknologioista.

Voidaanko luoda verkosto, jossa oman organisaation eri yksiköiden ammattilaiset muodostaisivat tiiviin yhteistyöverkoston valittujen toimittajien ja heidän ammattilaisten kanssa? Miten oman organisaation syväosaaminen koneistuksesta muodostetaan prosessimaiseksi työkaluksi, jonka avulla saavutetaan kilpailuetuutta muihin markkinoilla toimiviin nähden? Miten materiaalien toimittajat ja asiakkaat voidaan liittää verkostoon? Millaisen roolin tulisimme ottamaan verkostossa ja ennen kaikkea, minkä verran verkoston rakentamiseen kannattaa tai voi investoida varmistaakseen verkoston syntymisen?

Big Data ja hankinnan järjestelmät

Verkkokaupat yritysten välisessä ostotoiminnassa ovat jo arkipäivää. Hankinnasta maksuun järjestelmät ovat suurella kulmakertoimella tulossa yritysten työkalupakkiin. Miten niin sanottua big dataa voidaan hyödyntää hankinnan järjestelmissä? Lähtökulmia on useita. Ostavan organisaation näkökulmasta keskeisiä asioita voisivat olla esimerkiksi läpinäkyvä globaali hintataso, toimittajakentän laajuus, sekä tuotteiden standardisointi. Myyvän organisaation osalta kiinnostavia seikkoja lienevät markkinoiden potentiaali, kilpailuasetelmat, sekä luonnollisesti myös globaali hintataso. Valmistava organisaatio hyödyntäisi varmasti samoja elementtejä pyrkien erottumaan markkinoilta.

9 Pohdinta

On oletettavaa, että tuotantokeskeinen yritys voi helposti laskea lopputuotteelle kustannukset, joiden avulla myyntiorganisaatio hinnoittelee tuotteen. Muita toimintaan kohdistuvia kustannuksia huomioidaan prosenttiosuuksina hyväksyen, että tuotannon pyörittämiseen kuuluu yleisesti ottaen aina tietyn verran kustannuksia, joihin ei voida vaikuttaa. Usein epäsuorat hankinnat ovat jakautuneet huomattavan pieniin osakokonaisuuksiin vaikuttaen merkitykseltään hyvin vähäisiltä yrityksen tulokselle.

Epäsuorien ostojen prosessimaiseen johtamiseen ja hallinnointiin ei pitäisi teoriassa olla mitään esteitä. Ostamista on tutkittu vuosikymmenet, sen vaikuttavuudesta puhutaan, ja varmasti ostojen vaikutus ymmärretään läpi organisaatioryhmien. Silti edelleen tehdään vuosi toisensa perään eritasoisia tutkimuksia, kirjoitetaan kirjoja ja puurretaan opinnäytetöitä aiheena epäsuorien hankintojen kehittäminen tai johtaminen. Miksi näin oikeastaan on? Voisiko olla niin, että muista niin sanotuista organisaatioiden normaaleista, kenties pitkästyttävistäkin prosesseista poiketen, ostaminen nyt vain aiheuttaa yksilöille lähes poikkeuksetta tiettyä hyvän olon- tai vallan tunnetta? Vai olisiko todellinen syy, ettei usein yksikköhinnaltaan edullisten tuotteiden ostoon haluta käyttää aikaa?

Tarpeen määrittelyä ei ole syytä unohtaa. Epäsuorien hankintojen tarkoitus on varmistaa organisaation ydinprosessien sujuva toiminta ja jatkuva kehitys. On olennaista myös objektiivisesti kyseenalaistaa epäsuoran ostojen tarpeita esimerkiksi 5Why – menetelmällä. Vastaus kysymykseen ”miksi suojavälineitä tarvitaan” on ilmeinen. Voi kuitenkin olla, että tarpeen syntyyn johtanut juurisyy on hämärtynyt ja ajan saatossa unohtunut. Tarkastelemalla epäsuoraa hankintaa ja sen tarvetta objektiivisesti voi olla yllättäen lopputuloksena ydinprosessin nopeutuminen ja toiminnan tehostaminen.

Sanoisin, että epäsuorien hankintojen kehittämiseen ja tuloksekkaaseen johtamiseen on olemassa yksinkertaisia keinoja. Ensinnäkin hankintaprosessit tulee kuvata riittävästi tarkasti, jotta ostoja luotettavasti seurata ja laatia organisaatiolle soveltuvia toimintatapoja. Hankintakanavia ja toimintatapoja on syytä katselmoida aika ajoin, jolloin voidaan tarvittaessa tarkentaa toimintatapoja. Muina aikoina ostoprosessiin ei tulisi sallia poikkeamia. Varsin yksinkertaista siis, tietyn varauksin.

Lähteet

Aiman-Smith, L. 2004. What Do We Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation. Viitattu 5.4.2019. <https://cims.ncsu.edu/research/>.

User's Guide: Procurement of Goods. 2010. Manila, Philippines: Asian Development Bank. Viitattu 6.1.2019. <http://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Bals, L.& Turkulainen, V. 2017. Achieving Efficiency and Effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization Design and Outsourcing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, 4, 256–67. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier ScienceDirect.

Bareil, C. 2013. Two Paradigms about Resistance to Change. *Organization Development Journal; Chesterland*, 31, 3, 59–71. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, EBSCO.

BDVA welcomes the coordinated action plan on AI. Internet-artikkeli. Big Data Value Association. Viitattu 5.1.2019. <http://www.bdva.eu/node/1155>.

Brinch, M., Stentoft, J., Kronborg, J.& Rajkumar, C. 2018. Practitioners Understanding of Big Data and Its Applications in Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*, 29, 2, 555–74. Viitattu.29.12.2018. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.

Bygballe, L. 2017. Toward a Conceptualization of Supplier-Switching Processes in Business Relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, 1, 40-53. Viitattu 15.11.2018. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier ScienceDirect.

Caluwé, L.& Vermaak, H. 2004. Change Paradigms: An Overview. *Organization Development Journal; Chesterland*, 22, 4, 9–18. <https://janet.finna.fi/>, EBSCO.

Danielsen, F.& Framnes, V.A. 2017. Towards an Understanding of Big Data Analytics as a Weapon for Competitive Performance. väitöskirja. University of Agder. Viitattu 29.12.2018. <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2455412/Framnes%2c%20Vetle%20Augustin%20og%20Danielsen%2c%20Frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Denison, D., Hooijberg, H., Leif, C., Lane, N.& Lief, C. 2012. Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy. New York, NY, United Staes: John Wiley & Sons. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Elshawi, R.& Sakr, S. 2017. Big Data Systems Meet Machine Learning Challenges: Towards Big Data Science as a Service. Cornell University. Viitattu 6.1.2019. <http://arxiv.org/abs/1709.07493>

Green, M. 2007. Change management masterclass : a step by step guide to successful change management. Kogan Page. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier ScienceDirect.

Gutterman, A. 2013. Challenges for leaders: Assessing and Changing organizational Culture. International Journal of Leadership. 1, 1. Viitattu 8.4.2019. <http://www.publishingindia.com/Uploads/SampleArticles/IJL-Sample-Article.pdf>.

Hollstein, C.& Himpel, F. 2013. Supply Chain Risk Management. Scientific Journal of Logistics. 1, 3. Viitattu 6.1.2019. http://www.logforum.net/pdf/9_1_3_13.pdf

Iloranta, K. 2016. Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective. väitöskirja. Aalto-yliopisto. Viitattu 22.3.2019. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/24077/isbn9789526072111.pdf?sequence=1>.

Ishaq, H., Akram, M., Samar, K.& Sarfraz, A. 2015. Linking Personality and Knowledge Sharing Behavior: The Moderating Role of Team Work Culture. NUML International Journal of Business & Management; Islamabad, 10, 1, 43–62. Viitattu 21.10.2018. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Karjalainen, K., Kemppainen, K.& van Raaij, E. 2009. Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. Journal of Business Ethics, 85, 245–261. Viitattu 23.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Kırlmaz, O.& Erol, S. 2017. A Proactive Approach to Supply Chain Risk Management: Shifting Orders among Suppliers to Mitigate the Supply Side Risks. Journal of Purchasing and Supply Management, 23, 1, 54–65. Viitattu 15.11.2018. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier Science Direct.

Komas Oy yritystysesittely. N.d. Komas Oy:n verkkosivut. Viitattu 11.4.2019. <http://www.komas.fi>.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P.& Whitehead, L. 2011. Läpimurto!: puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Helsinki: Tietosanoma.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.

L 22.12.2006/1233. Laki tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivuilta. Viitattu 8.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061233>.

Lawson, B., Cousins, P, Handfield, R.& Petersen, K. 2009. Strategic Purchasing, Supply Management Practices and Buyer Performance Improvement: An Empirical Study of UK Manufacturing Organisations. International Journal of Production Research, 47, 10, 2649–67. Viitattu 6.1.2019. <https://doi.org/10.1080/00207540701694313>.

Martin, A., American Association of School Librarians. 2013. Empowering Leadership: Developing Behaviors for Success. Chicago, UNITED STATES: American Library Association. Viitattu 4.11.2018. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Miten tekoäly määritellään? 2018. Kurssimateriaali. The Elements of AI. Reaktor ja Aalto Yliopisto. Viitattu 5.1.2019. <https://course.elementsofai.com/fi/1/1/>.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Hankintajohtaja. 2019. Kommas Oy. Haastattelu 21.1.2019.

Pongsuwan, P. 2016. How Does Procurement Capability Maturity Affect E-Procurement Adoption and Leverage Purchasing in Supply Chain. International Journal of Business and Economic Development. 4, 3. Viitattu 8.4.2019. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.

Prasad, S., Kamath, G., Barkur, G. & Naik, R. 2016. Does Supplier Evaluation Impact Process Improvement? Journal of Industrial Engineering and Management, 9, 3, 708. Viitattu 1.12.2018. <https://doi.org/10.3926/jiem.1777>.

Prídavok, M. & Delina, R. 2013. Effective Spend Management Through Electronic Reverse Auction Configurations. Kvalita Inovácia Prosperita, 17, 1, 1–8. Viitattu 6.1.2019. <http://janet.finna.fi/>, DOAJ.

Richey, R., Morgan, T., Lindsey-Hall, K. & Adams, F. 2016. A Global Exploration of Big Data in the Supply Chain. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46, 8, 710–39. Viitattu 29.12.2018. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.

Sáenz, M., Knoppen, D. & Tachizawa, E. 2018. Building Manufacturing Flexibility with Strategic Suppliers and Contingent Effect of Product Dynamism on Customer Satisfaction. Journal of Purchasing and Supply Management, 24, 3, 238–46. Viitattu 29.12.2018. <http://janet.finna.fi/>, Elsevier ScienceDirect.

Saleem, A., & Naveed, S. 2017. Leadership and employees reaction towards change: role of leaders' personal attributes and transformational leadership. Pakistan Administrative Review, 1, 1. Viitattu 22.3.2019. https://www.researchgate.net/publication/320298103_Leadership_and_employees_reaction_towards_change_Role_of_leaders'_personal_attributes_and_transformational_leadership

Sammalkorpi, S. 2018. 6 Ways to Leverage AI in Procurement Today. Spend Matters. Viitattu 15.11.2018. <http://spendmatters.com/2018/11/15/6-ways-to-leverage-ai-in-procurement-today/>

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4th ed. Jossey-Bass business & management series. Jossey-Bass.

Schein, E. & Schein, P. 2016. Organization Culture and Leadership. New York, United States: John Wiley & Sons. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Senge, P. 1999. *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. 1st ed. A Fifth Discipline Resource. New York: Currency/Doubleday.

Straight Talk about Indirect Procurement. 2012. Artikkele. *Industry Week/IW*, 261,5, 42–42. Viitattu 28.12.2018. <http://janet.finna.fi/>, EBSCO.

Suliantoro, H., Permatsari, E.& Handayani, N. 2016. Using E-catalog System To Reduce Cost In Procurement Of Drugs. *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, 11, 2, 123–28. Viitattu 6.1.2019. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jgti/article/view/11336>

Tai, Y-M., Ho, C-F.& Wu, W-H. 2010. The performance impact of implementing Web-based e-procurement systems. *International Journal of Production Research*, 48, 18, 5397–5414. Viitattu 28.12.2018. <https://janet.finna.fi/>, EBSCO.

Tang, O.& Musa, S. 2011. Identifying Risk Issues and Research Advancements in Supply Chain Risk Management. *International Journal of Production Economics*, 133, 1, 25–34. Viitattu 6.1.2019. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier ScienceDirect.

Tchokogué, A., Nollet, J. & Robineau, J. 2017. Supply's Strategic Contribution: An Empirical Reality. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, 2: 105–22. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.07.003>.

Woodside, A. 2010. Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks. Viitattu 21.10.2018. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Zhi, C., Baofeng, H., Yuan, L. & Xiande, Z. 2015. The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*. 20, 1, 24-41. Viitattu 22.3.2019. <https://janet.finna.fi/>, Emerald.

Özarall, N. 2015. Linking Empowering Leader to Creativity: The Moderating Role of Psychological (Felt) Empowerment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 366–76. Viitattu 4.11.2018. <https://janet.finna.fi/>, Elsevier.

Liitteet

Liite 1. Sisäisen kyselyn kysymykset

1

Arvioi arvosanalla 1-7, mitkä seuraavista ovat omasta mielestäsi tärkeimpiä asioita, kun valitaan Tuotannon Tarvikkeiden- ja Aineiden toimittajia.

7 = Erittäin tärkeä

1 = Ei niin tärkeä

	Ei niin tärkeä = 1	2	3	4	5	6	Erittäin tärkeä = 7
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimittajan palvelukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotavalikoivan laajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöarvot ja turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikallinen sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus ostaa verkkokaupasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyllytyspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Tuotannon tarvikkeiden ja aineiden tilaaminen on mielestäni yksinkertaista

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

6

Toolsin nykyinen hyllytyspalvelu on mielestäni laadukasta ja tehokasta

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

7

Toolsin tuotteiden hinnat ovat edullisempia kuin muiden vastaavien toimittajien

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

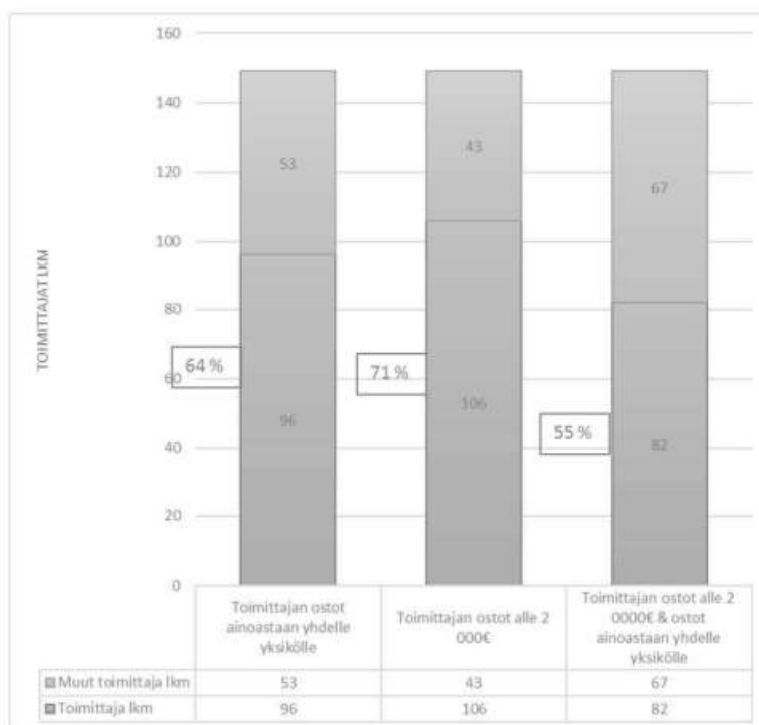
Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

Liite 2. Ryhmähaastattelujen tulosten läpikäynti (Salainen)

4. Seurantajakson aikana "Tuotannon tarveaineiden" – kategoriassa havaittiin seuraavaa. Ostoja tehtiin 82 toimittajalle, joiden ostot jäivät alle 2000 euroon ja ne kohdistuivat ainoastaan yhdelle yksikölle.

Mistä tämä mielestäsi kertoo?



5. Miten tärkeänä koet sähköisen hankintajärjestelmän käyttöön otton?

6. Mitkä järjestelmän ominaisuudet koet epäsuorien hankintojen kannalta tärkeimmäksi tai mistä saataisiin eniten hyötyjä (esim 3-5 tärkeintä)?

Oheessa esimerkkejä eri ominaisuuksista

Ominaisuuksia
Sähköinen sopimushallinta
Verkkokaupan tapainen ratkaisu organisaation ostoihin
Ostolaskujen automaattinen hyväksyntä ja käsittely
Raportointi, suorituskykymittarit (KPI)
Spend-kuluanalyysit hankinnoista
Organisaation kululaskujen käsittely
Laskujen tarkastus ja hyväksyntä mobiililaitteilla
Ostolaskujen ja tilausten täsmäytys
Sähköisten dokumenttien hyväksynnät
Budjetointi
Henkilötietojen hallinnointi
Toimittajaportaali toimittajille
Kategori hallinta
Säästöprojektien hallinta
Tarjouspyyntöjen hallinnointi
Keinoäly tai automaattiset algoritmit
Toimitusketjun johtaminen
Poikkeavien ostojen seuranta

