



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Oskari Patjas

Ostopalvelustrategian ja sopimusten- hallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Oskari Patjas Ostopalvelustrategian ja sopimustenhallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	107 sivua + 4 liitettä 21.11.2019
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto; insinööri (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Jyrki Nieminen, Johtaja Hanna Harilainen, Tutkintovastaava
<p>Työn tavoitteena oli kehittää yhtiön ostopalvelustrategiaa sekä tutkia miten strategiasta voidaan johtaa tavoitteet kumppanuuksienhallintaan ja sopimuksien johtamiseen.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksenä oli hankintatoimen kirjallisuus ja tutkimukset sekä hankinnoissa yleisesti käytettävien ja tunnettujen erilaisten analyysitekniikoiden, kuten GAP-, Spend-, ABC-, Portfolioanalyysit sekä kategoriajohtamisen hyödyntäminen.</p> <p>Työ tehtiin toimintatutkimuksena yhteistyössä organisaation kanssa kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimus eteni vaiheittain ja syklisesti. Ensimmäisen syklin muodosti kattavat haastattelut, joiden pohjalta tehtiin kattava nykytila-analyysi. Toisen syklin muodosti talousanalyysien tekeminen, joiden pohjalta saatiin kattava kuva yhtiön hankinnoista. Portfolioanalyysi muodosti tutkimuksen kolmannen syklin, jonka pohjalta kehitettiin hankintojen kategorisointia. Neljännessä syklissä pohdittiin toimittajasuhteiden kehittämiseen liittyviä asioita ja viidennessä edellisten pohjalta ostopalvelustrategian kehittämistä.</p> <p>Haastatteluiden, työpajojen, työryhmätyöskentelyiden sekä hankintatoimen teorioiden pohjalta tutkimuksen tuloksena on luotu malli, jonka avulla kategorisoitiin verkkoyhtiön hankinnat, tunnistetaan liiketoiminnalle strategiset tuotteet ja palvelut sekä määritellään kullekin hankintakategorialle johtamismalli. Sopimusten ja toimittajasuhteiden kehittämisen osalta on tuotu esiin tarve ja toimittajasuhteiden johtamisen menettelyiden kehittämiseksi. Näiden avulla voidaan sopimukseen johtaa strategiassa määritellyt tavoitteet, sekä niiden seuranta- ja mittausmenetelmät. Lisäksi työssä kehitettiin strategisten kumppanuuksien osalta hallintomalli.</p> <p>Työssä havaittiin, että ostopalvelustrategia voidaan johtaa yhtiön strategiasta ja yksittäisten palvelujen ostamisesta kannattaa siirtyä kokonaisvaltaiseen hankintojen johtamismalliin. Tutkimuksen perusteella on myös perusteltua vahvistaa poikkiorganisatorisia toimintamalleja liiketoimintayksiköiden välillä sekä kasvattaa ulkoisten resurssien johtamiseen ja kumppanuuksienhallintaan liittyvää osaamista.</p>	
Avainsanat	hankinta, johtaminen, strategia

Author(s) Title	Oskari Patjas Developing Sourcing strategy and Contract management
Number of Pages Date	107 pages + 4 appendices 21 November 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Jyrki Nieminen, Director Hanna Harilainen, Principal Lecturer
<p>The aim of the thesis was to develop the target for company's purchasing strategy, and to investigate how the strategy can be used to derive goals for partnership and contract management</p> <p>The theoretical framework focused on procurement as well as on various analytical techniques commonly used and accepted in procurement, such as GAP-, Spend-, ABC-, and Portfolio analyses in conjunction with category management concepts. The thesis was carried out as an action research in cooperation with the organization at all stages of the research. The research progressed in stages and cyclically. The first cycle consisted of extensive interviews, which laid the groundwork for a comprehensive current state analysis. The second cycle consisted of creating financial analyses, which provided a comprehensive picture of the company's acquisitions. Portfolio analysis formed the third cycle of the study, which was the basis for the development of procurement categorization. The fourth cycle addressed relationships management, and finally, the fifth with the development of a purchasing strategy.</p> <p>Based on the interviews, workshops, teamwork, and procurement theories, the research has resulted in a model for categorizing online company acquisitions, identifying strategic business products and services, and defining a management model for each procurement category. Concerning the development of contracts and supplier relationships, the need to develop procedures for managing supplier relationships was also highlighted. These can be used to derive the objectives of the strategy as well as their monitoring and measurement methods. In addition, a governance model for strategic partnerships was developed during the thesis project.</p> <p>It was discovered that the outsourcing strategy can be derived from the company's strategy, and it is worth moving from procuring individual services to a comprehensive procurement management model. The study also supports reinforcing cross-organizational operating models among the business units, as well as developing expertise in managing external resources and partnerships.</p>	
Keywords	management, procurement, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	4
2.1	Helen-konserni	4
2.2	Helen Sähköverkko Oy osana Heleniä	5
2.3	Helen Sähköverkko Oy uusiutuu	5
2.4	Liiketoimintaympäristö	6
2.4.1	Reguloitu toimintaympäristö	6
2.4.2	Erytisalojen hankintalaki (1398/2016)	7
2.4.3	Yhteiskunnallinen näkökulma	8
3	Tutkimusasetelma	9
4	Tutkimusmenetelmä	10
4.1	Toimintatutkimuksen määritelmä	10
4.2	Tutkimusongelma	11
4.3	Tutkimuskysymykset	11
4.4	Tutkimuksen tavoitteet	12
4.5	Tutkimuksen vaiheet	12
4.6	Tutkimuksen tulosten mittaus ja seuranta	13
5	Viitekehys ja käytetyt analysointimenetelmät	14
5.1	Hankintakirjallisuus ja terminologia	14
5.2	Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät	16
5.2.1	GAP- ja SWOT-analyysit	16
5.2.2	Spend-analyysi	18
5.2.3	Toimittajien ABC-analyysi	19
5.2.4	Portfolio-analyysi	20
5.3	Ostopalvelustrategia ja hankintakirjallisuus	29
6	Toimintatutkimuksen analyysit ja toteutustapa	31
6.1	Toimintatutkimuksen haastattelut ja kysymykset	31
6.1.1	Strategiaan liittyvät kysymykset	33
6.1.2	Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset	34
6.1.3	Sopimusprosessiin liittyvät kysymykset	34
6.2	Haastatteluiden tulokset	35

6.2.1	Strategiaan liittyvien haastatteluiden tulokset	35
6.2.2	Hankintaprosesseihin liittyvien haastatteluiden tulokset	38
6.2.3	Sopimusprosessien haastatteluiden tulokset	40
6.3	Haastatteluiden yhteenveto ja niihin liittyviä pohdintoja	42
6.4	Haastattelutulosten pohjalta tehdyt GAP- ja SWOT-analyysit	43
6.4.1	GAP-analyysi	43
6.4.2	SWOT-analyysi	46
6.5	Spend-analyysien tulokset	48
6.6	ABC-analyysien toteutus	48
6.7	Portfolioanalyysien toteutus	49
7	Sopimusten hallinnan ja SRM:n kehittäminen	54
7.1	Mitä tarkoittaa SRM?	55
7.2	Passiivinen ostaminen versus aktiivinen SRM	55
7.3	Strategiset kumppanuudet ja SRM	57
7.3.1	Voimatasapaino	59
7.3.2	Riskit ja mahdollisuudet	59
7.3.3	Strategisen kumppanuuden mahdollisuudet	64
7.3.4	Riskien ja mahdollisuuksien välinen tasapaino	65
7.3.5	Erytisalojen hankintalaki (1398/2016)	66
7.4	Yhteistyön ja sosiaalisen pääoman välinen riippuvuus	66
7.5	Sopimusten hallintamallin kehittäminen	67
7.6	Toimittajien johtaminen, kyky johtaa yli organisaatorajojen	69
7.7	TCO-ajattelun kehittäminen	72
7.8	Sopimusten seuranta, mittaaminen ja mittarit	74
7.9	Jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuus	77
7.10	Yhteenveto SRM:n kehittämisestä	78
8	Ostopalvelustrategian kehittäminen	79
8.1	Strategiasta tavoitteita ostopalvelustrategiaan	79
8.2	Strategisen johtamisen työkalut	81
9	Yhteenveto ja tulokset	89
9.1	Kategoriajohtaminen strategisena työkaluna	89
9.1.1	Volyymihankinnat	89
9.1.2	Strategiset hankinnat	90
9.1.3	Pullonkaulahankinnat	91
9.1.4	Rutiinihankinnat	92

9.2	Kategoriajohtamisen implementointi osaksi johtamisjärjestelmää	92
9.3	Strategisten sopimusten hallintomalli	94
9.4	Yhteenveto ostopalvelustrategian kehittämisestä.	96
10	Tutkimuksen onnistumisen arviointi	98
10.1	Itsearviointi tutkimusmenetelmästä ja viitekehyksen soveltuvuudesta	98
10.2	Tutkimuksen tuloksena syntynyt muutos ja sen arviointi	98
10.3	Muutoksen mittaaminen	99
10.4	Tutkimuksen reliabiliteetti, valideetti ja verifiointi	100
10.5	Jatkotoimenpiteet	101
	Lähteet	104

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen rakenne ja syklit

Liite 2. Strategiaprosessiin liittyvät haastattelukysymykset

Liite 3. Hankintaprosessiin liittyvät haastattelukysymykset

Liite 4. Sopimusprosessiin liittyvät haastattelukysymykset

Lyhenteet

ERM	External resource management
CAIDI	Customer Average Interruption Duration Index
CAPEX	Capital Expenditures
CES	Customer Effort Score
CRM	Customer Relationship Management
OPEX	Operating Expenses
NPS	Net Promoter Score
SAIDI	System Average Interruption Duration Index
SCM	Supply Chain Management
SMI	Supply Market Intelligence
SR	Strategic Sourcing
SRM	Supplier Relationship Management
TCO	Total Cost Of Ownership

1 Johdanto

Suomessa on käynnissä laajamittainen sähköverkkojen parantaminen ja verkkoja uusitaan noin miljardilla eurolla vuodessa. Verkkojen säävarmuutta parannetaan maakaapelioimalla ilmajohtoja maan alle sekä hyödynnetään älykästä teknologiaa ja verkostoautomaatiota, joiden avulla voidaan verkkoja hallita ja ohjata aiempaa paremmin. Uusimisen perusteena ja taustalla ovat sähkömarkkinalaki, EU:n ilmasto- ja energiastrategia sekä Suomen energia- ja ilmastostrategia. Ilmastostrategian tavoitteena on nostaa uusiutuvien energialähteiden osuus Suomessa yli puoleen 2020-luvulla. Ilmastonmuutoksen vastainen taistelu ja siirtyminen pois fossiilisten polttoaineiden käytöstä edellyttää sähkön käytön tuntuvaa lisäämistä. Lisäksi yhteiskuntamme riippuvuus sähköstä kasvaa koko ajan. Sähkönsiirto ja sen luotettavuus on muodostunut yhä tärkeämmäksi tekijäksi yhteiskunnan toiminnan kannalta. Huoltovarmuusketjut tulee ylläpitää myös poikkeusolosuhteissa, mikä tulee ottaa huomioon hankinta- ja kumppanuusverkostojen kehittämisessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, Energiategollisuus 2019, Huoltovarmuuskeskus 2019).

Myös Helsingissä sähkönsiirtoverkon rakentaminen ja kunnossapito ovat uusien haasteiden edessä. Metropolialueella on erityisiä vaatimuksia niin huoltovarmuuden, yhteiskunnan toimivuuden kuin liike-elämän kannalta. Helen Oy:n isot hiilivoimalaitokset poistuvat tulevina vuosina käytöstä ja tuotanto hajautuu uusiin tuotantomuotoihin. Puhdistetun jäteveden hukkalämpö otetaan talteen hyödynnettäväksi kaukolämpöverkossa, lämpöpumppuja käytetään lämmittämiseen ja jäähdyttämiseen, uusia jättimäisiä luolalämpövarastoja suunnitellaan ja rakennetaan. Helen vastuullisuustavoite on ilmastoneutraali energiatuotanto. (Helen Oy, vastuullisuusraportti 2018, vastuullisuusteemat 2018). Tämä muutos energiatuotannossa tarkoittaa, että sähköverkon rakenteet pitää Helsingissä tarkistaa vastaamaan muuttunutta tilannetta. Myös kaupunkirakenteen tiivistyminen sekä suunnitelmissa olevat kaupunkibulevardit vaativat laajoja verkonrakennustöitä, voimajohtojen siirtoja ja jopa kokonaisten sähköasemien siirtoja bulevardikatujen alta. (Helen Sähköverkko Oy, PTS- ja verkonkehityssuunnitelmat 2019).

Toisaalta toimintaa tulee kehittää yhä enemmän asiakaslähtöisesti ja myös hankintojen osalta on tärkeää huomioida Helen-konsernissa ja Helen Sähköverkko Oy:ssä käynnissä olevat muutosprosessit perinteisestä peruspalveluja tarjoavasta energiayhtiöstä asia-

kaskeskeiseksi palveluyhtiöksi, joka hyödyntää monipuolisesti myös kumppaniverkostaan. ”Teemme yhä enemmän yhteistyötä asiakkaidemme kanssa ja vahvistamme kumppaniverkostoamme”. Hankintojen yhteydessä korostuu myös vastuullisuus ja vastuullinen toimintatapa kaikilla osa-alueilla, joka on yksi painopistealueitamme jatkossa. (mukaillen Helen-konsernin Strategia 2019).

Palvelumarkkinat muuttuvat jatkuvasti ja kilpailu verkonrakennus- ja kunnossapitopalveluiden tuottamisessa on kovaa, ja tämä tuo omat haasteet verkkoyhtiöiden hankintatoimelle. Urakointiyritysten omistusrakenteissa tapahtuu muutoksia ja esimerkiksi yritysostojen kautta toimittajat asemoituvat yhä uudestaan. Kilpailu on myös erittäin kovaa tilaajien kilpailuttaessa sopimuksia aggressiivisesti, mikä saattaa johtaa toimittajia kannattavuusvaikeuksiin ja jopa konkursseihin. Tämän takia tilaajien tulee entistä enemmän panostaa toimittajamarkkinan tuntemiseen sekä varautua entistä enemmän myös sopimuskausien aikaisiin seurantamenettelyiden kehittämiseen, muutoksiin sekä jatkuvaan palveluntuottajien osaamisten ja laatutasojen varmistamiseen.

Samaan aikaan hankintatoimi on muuttunut merkittävästi ja modernissa hankinnassa on siirrytty passiivisesta ostamisesta proaktiiviseen ja aktiiviseen kumppanuusverkostojen ja ulkoisten resurssien johtamiseen. Hankintojen ja kumppanuuksien johtaminen sekä sen kehitystarpeet on tunnistettu yrityksissä aiempaa paremmin. Onnistunut ja tehokas hankintatoimi sekä kumppanuuksienhallinnan johtaminen ovat tärkeä osa yritysten strategiaa ja auttaa siitä johdettujen tavoitteiden toteutumista.

Hankintatoimen roolin nostaminen sähköverkkoyhtiöissä liittyy osaltaan tähän isompaan kokonaisuuteen, jossa verkkoliiketoimintaa tekevien yritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina. Keskittyminen ydinliiketoimintoihin ja laaja palvelumarkkinoiden hyödyntäminen on viime vuosina ollut yleistä alalla. Verkkoyhtiöt ovat siirtyneet käyttämään operatiivisessa toiminnassa yhä enemmän palveluostoja. Myös Helen Sähköverkko Oy tilaa kaikki verkon rakentamisen ja kunnossapidon operatiiviset työt ostopalveluina, sähköasematoimitukset tilataan isoina avaimet käteen toimituksina ja energian luentapalvelut tilataan pitkäaikaisilla sopimuksilla kumppaneilta.

Helsingissä myös vaatimukset sähkönjakelun laadulle metropolialueena ovat korkeat. Lyhyidenkin sähkökatkojen vaikutukset ovat mittavia, koska Helsingissä on paljon valtakunnallisesti tärkeitä hallinnon toimintoja ja yhteiskunnan toimivuuden kannalta keskeistä kriittistä infraa, kuten sairaaloita. Lisäksi Helsingissä on paljon kaupan ja liike-

elämän palveluita. Tämä asettaa vaatimuksia myös hankintatoimelle, joka kannustaa kiinnittämään huomiota hinnan lisäksi urakoitsijoiden ja palveluntuottajien laadun varmistamiseen.

Työssä on tutkittu Helen Sähköverkko Oy:n strategian ja hankintatoimen välistä yhteyttä, sekä sitä miten strategiasta on johdettu tavoitteita hankintojen johtamiseksi. Lisäksi työssä luotiin eri hankintakategorioille tarkoituksenmukaiset johtamismallit. Tutkimuksen yhteydessä tehdyillä analyyseillä tunnistettiin ja luotiin läpileikkaus yhtiön kaikkiin palveluostoihin. Olennaista oli tunnistaa liiketoiminnalle ja yhtiön strategian toteutumisen kannalta tärkeät strategisia kumppanuudet. Analysointityökaluna käytettiin GAP-, SWOT-, toimittajien ABC- ja SPEND-analyysejä sekä portfolioanalyysiä ja sen avulla tehtyä hankintojen kategorisointia.

Työn tuloksena esitetään, miten sähkönsiirtoverkkoyhtiön liiketoimintamallia voidaan kehittää siirtymällä hankintojen strategiseen johtamistapaan ja toimittajasuhteiden kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja kehittämiseen perustuvaan johtamismalliin.

2 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

2.1 Helen-konserni

Helen-konsernin emoyhtiö on Helen Oy, aiemmin Helsingin Energia (ruots. Helsingfors Energi), on vuonna 1909 perustettu ja on yksi Suomen suurimmista energia-alan yrityksistä yli 500 000 asiakkaalla ympäri Suomen. Helen Oy myy sähköä eri puolille Suomea sekä tuottaa kaukolämpöä ja kaukojäähdytystä Helsingissä. Helen Oy:n energiantuotanto on palkittu maailman tehokkaimpana ja tavoitteena on saavuttaa sataprosenttinen ilmastoneutraalius. Helen Oy onkin panostanut voimakkaasti uusien energiaratkaisujen kehittämiseen ja on yksi Suomen suurimmista aurinkosähkön tuottajista yli 4000 paneelilla. Helen Oy kehittää jatkuvasti uusia palveluita, joiden avulla asiakkaat voivat olla rakentamassa uutta energiatulevaisuutta (Helen konserni, 2019).

Helen-konserni on liiketoiminnallinen kokonaisuus, joka muodostuu emoyhtiö Helen Oy:stä sekä tytäryhtiöistä. Helen Sähköverkko Oy on Helen Oy:n tytäryhtiö, joka vastaa sähkön siirrosta ja jakelusta Helsingin alueella. Muita tytäryhtiöitä ovat Oy Mankala Ab, ja Helsingin Energiatunnelit Oy.

Kuvassa 1. on kuvattu Helen Oy:n konsernirakenne (Helen konserni, 2019)

Konsernirakenne 1.2.2019



Kuva 1. Helen Oy:n konsernirakenne (Helen konserni, 2019).

2.2 Helen Sähköverkko Oy osana Heleniä

Helen Sähköverkko Oy on osa Helen-konsernia ja keskittyy sähkömarkkinalain mukaiseen sähköverkkotoimintaan ja tarjoaa asiakkailleen sähkön siirto- ja jakelupalveluita Helsingin alueella. Verkkoyhtiön liiketoiminta muodostaa noin 14 % Helen-konsernin liikevaihdosta. (Helen Sähköverkko Oy, 2019). Helen Sähköverkko Oy ostaa konsernipalveluita laajasti myös Helen Oy:ltä. Hankintojen osalta tiivistä yhteistyötä tehdään Helen Oy:n hankintayksikön kanssa.

Helen Sähköverkko Oy on Suomen kolmanneksi suurin sähköverkkoyhtiö asiakasmäärän perusteella, joita on 390 000 kpl. Muita keskeisiä tunnuslukuja on sähköverkon pituus 6 400 km, jonka kaapelointiaste on 96 %. Helsingissä on Suomen paras sähkön toimitusvarmuus. Helsingiläinen kokee keskimäärin puolen tunnin sähkökatkon kerran kymmenessä vuodessa. Vuosittain sähköt ovat pois kuluttajalta Helsingissä alle viisi minuuttia, muissa kaupungeissa noin 25 minuuttia ja maaseudulla noin 260 minuuttia. (Helen Sähköverkko Oy:n keskeytystilastot 2019).

2.3 Helen Sähköverkko Oy uusiutuu

Helen Sähköverkko Oy:ssä on käynnissä muutos perinteisestä sähkönjakeluverkkoyhtiöstä moderniksi asiakaskeskeiseksi palveluyhtiöksi. Olennaista muutoksessa on mm. täysin uudenlainen ajattelu, missä organisaatiota haastetaan asiakaskeskeisesti pohtimaan toimintatapojaan perusteellisesti uudestaan.

Voimakkaat muutosprosessit ovat mahdollistaneet asioiden perusteellisen uudelleentarkastelun, ei pelkästään yksittäisten hankintojen osalta vaan myös laajemman pohdinnan yhtiön ydinosaamisista, strategisista kumppanuuksista sekä yhtiötasoisesti toimittajasuhteiden johtamisesta ja kehittämisestä. Tämä muutostilanne on mahdollistanut myös tutkimukselle hyvän ja mielenkiintoisen asetelman, joskin samalla hyvin haastavan.

Hankintojen osalta muutokset tarkoittavat, että hankintamalleja ja käytäntöjä sekä suhdetta kumppanuuksiin ja hankintojen johtamiseen pitää myös pohtia uudestaan. Tässä muuttuvassa toimintaympäristössä hankintojen strateginen johtaminen, toimittajasuhteiden ja kumppanuuksien hallinnan kehittäminen ovat olennainen ja tärkeä osa yhtiön strategiaa.

2.4 Liiketoimintaympäristö

Sähköverkkoliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä on muutamia erityispiirteitä. Sähköverkkoyhtiöt toimivat reguloidussa liiketoimintaympäristössä, jonka toimintaa sääntelee viranomainen. Verkkoyhtiöt ovat yrityksiä, jotka toimivat alueellisena monopoliasemassa. Lisäksi yritysten toiminnalla ja sähköverkon toimintavarmuudella on suuri merkitys yhteiskunnan toimivuuden kannalta.

2.4.1 Reguloitu toimintaympäristö

Suomessa sähkö- ja maakaasuverkkoliiketoiminnat ovat tiukasti säädeltyjä. Sähkön verkkoliiketoiminta on luvanvaraista verkkotoimintaa, mikä on määritelty sähkömarkkina-laissa (588/2013) 3 § 5 kohdassa. Verkkoliiketoiminta kuuluu lain soveltamisalaan ja lain pykälän 3 momentin mukaan sitä sovelletaan sähkön tuotantoon, siirtoon ja jakeluun liittyvien yleisten verkkojen antamiseen verkkopalveluja tarvitsevien käyttöön sekä verkkoimintaan. Sääntely perustuu sähkö- ja maakaasumarkkinalakeihin ja sääntelystä vastaa Energiavirasto. Energiavirasto valvoo ja edistää sähkö- ja kaasumarkkinoiden toimintaa, päästöjen vähentämistä, energiatehokkuutta sekä uusiutuvan energian käyttöä.

Verkkoyhtiöiden toimintaa valvotaan neljän vuoden mittaisissa valvontajaksoissa. Nykyinen valvontajakso ajoittuu vuosille 2016-2019. Tänä aikana verkkoyhtiön liikevaihto perustuu Energiaviraston ennen valvontajaksoa määrittelemiin valvontamenetelmiin, joissa määritellään muun muassa sallittu tuotto ja investointien taso. (Energiateollisuus 2019, Energiavirasto 2019).

Valvontamalli määrittelee ja kannustaa monopoliyhtiöitä tehostamaan toimintaansa sekä määrittelee myös verkkoliiketoiminnasta saatavan kohtuullisen tuoton. Energiavirasto estimoit tehokkuuskannustimessa käytettävän tehokkuusrintaman uudestaan viidennelle valvontajaksolle 2020-2023 vuonna 2019. Estimoinnissa käytetään lähtötietoina valvontatietoja vuosilta 2012–2018. Uusi tehokkuusestimointi vaikuttaa tehostamiskannusteeseen vuodesta 2020 alkaen ja se ohjaa todennäköisesti nykyistä enemmän vaikutettavissa olevia kuluja. Tämä tehostamisvaade on oleellinen tekijä yrityksen toiminnalle. Se asettaa erityisesti vaatimuksia ja kehityspaineita hankintatoimelle. Yritys toimii asiantuntija- ja tilaajaorganisaationa, joka hankkii operatiiviset verkon rakennus- ja kunnossapitopalvelut alalla toimivilta yrityksiltä.

Malli kannustaa verkkoliiketoimintaa harjoittavia alueellisia monopoliyhtiöitä tehostamaan toimintaansa. Sääntelyn vakiintunut lähtökohta on, että verkonhaltijan siirtomaksuna asiakkailta kerätty tulo riittää kattamaan verkon käytön, kunnossapidon ja kehittämisen kustannukset sekä antamaan sijoitetulle pääomalle kohtuullisen tuoton. (Energiavirasto, 2018)

Verkkoyhtiöillä on verkkojen kehittämisvelvoite, jonka toteutumista valvoo Energiavirasto valvontamallin kautta (Energiavirasto 2019). Valvontamalli ohjaa verkkojen korvausinvestointeihin malliin määriteltujen yhtiökohtaisten komponenttien pitoaikojen perusteella. Valvontamallin pitoaikojen ohjausvaikutuksen lisäksi sähköverkkoa on uusittava myös laitteiden elinkaarien päättyessä teknis-taloudellisin perustein. Helsingissä korvausinvestoinnit ja niihin liittyvät hankinnat ovat merkittävässä osassa ja muodostavat n. puolet kaikista hankinnoista. Valvontamalliin liittyy myös haasteita ostopalvelustrategian näkökulmasta. Malli ja sen kehittyminen ohjaavat verkkoyhtiöiden toimintaa lyhyehköillä alle 10 vuoden aikavälillä, mutta toisaalta hankittavien laitteiden elinkaaret saattavat olla hyvinkin pitkiä eli yli 50 vuotta. Tästä johtuen ostopalvelustrategiaa on pohdittava sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä.

2.4.2 Erityisalojen hankintalaki (1398/2016)

Erityisalojen hankintalaki sovelletaan vesi- ja energihuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetussa laissa (1398/2016) tarkoitettua toimintaa varten tehtäviin hankintoihin ja käyttöoikeussopimuksiin eli verkkoliiketoimintaa harjoittavat yhtiöt kuuluvat erityisalojen hankintalain piiriin. Erityisalojen hankintalaki (1398/2016) ja sen soveltamisala on myös hyvin monitahoinen (Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi 2017, 658) ja se antaa omalta osalta puitteet sekä raamit verkkoliiketoimintaa harjoittaville yrityksille niiden tehdessä hankintoja.

Olenneisimmat erityisalojen hankintalakiin määritellyt reunaehdot hankinnoille ovat mm.

- EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat on kilpailutettava
- Puitejärjestelyille on säädetty 8 vuoden enimmäiskesto (Erityisalojen hankintalaki 45§ ja 46§, Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi, 733)
- Suorahankintoja koskevat sopimuksille ei ole säädetty enimmäiskestoja (Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi, 2017, 732).

2.4.3 Yhteiskunnallinen näkökulma

Sähköverkkoyhtiöllä on myös yhteiskunnallinen tehtävä, joka on otettava huomioon osopalvelustrategiaan liittyvissä pohdinnoissa. Valmiuslaki (2011/1552) antaa osaltaan raamit toimimiseen poikkeusolosuhteissa sekä varautumiseen. Valmiuslaki 3 luku 12 § määrittää varautumisvelvollisuus. Laissa kuvataan, kuinka valtioneuvoston, valtion hallintoviranomaisten, valtion itsenäisten julkisoikeudellisten laitosten, muiden valtion viranomaisten ja valtion liikelaitosten sekä kuntien, kuntayhtymien ja muiden kuntien yhteenliittymien tulee valmiussuunnitelmin ja poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan etukäteisvalmisteluun sekä muilla toimenpiteillä varmistaa tehtäviensä mahdollisimman hyvä hoitaminen myös poikkeusoloissa.

Yhteiskunnan riippuvuus sähköverkon luotettavuudesta on kasvanut ja kasvaa koko ajan. Kriittisen infrastruktuurin toimivuus on varmistettava myös poikkeusolosuhteissa. Tämän takia kriittisiin hankintoihin on lisätty vaatimuksia palvelun jatkuvuudenhallinnalle ja hankintoihin on sovellettu mm. Huoltovarmuuskeskuksen SOPIVA-lausekkeita. SOPIVA:n, eli sopimukseen perustuvan varautumisen suosituksilla pyritään parantamaan erilaisten toimijoiden muodostamien verkostojen toimintavarmuutta ja jatkuvuudenhallintaa. Valmiiden SOPIVA-mallilausekkeiden avulla helpotetaan näiden elinkeinoelämän ja julkishallinnon yhteistyönä syntyneiden suositusten käyttöönottoa. (Huoltovarmuuskeskus 2019)

3 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma on luonteeltaan kvalitatiivinen ja erittäin haastava, koska valmiita aineistoja ei ole saatavilla. Helen Sähköverkossa ei ole aiemmin tehty vastaavaa liiketaloudellisesta lähtökohdasta tehtyä tutkimusta. Lisäksi tutkimus toteutettiin erittäin haastavassa toimintaympäristössä, jossa yritys kävi läpi historiansa aikana isointa muutosprosessia ja yhtiön toimintamalli on hakenut muotoaan koko tutkimuksen ajan. Tästä esimerkkinä, että mm. organisaation rakenteet muuttuivat tutkimuksen aikana perusteellisesti kahteen kertaan.

Organisaatio on muutoksen aikana pohtinut perusteellisesti hankintamallejaan, suhdetaan kumppaneihin, tunnistanut omia ydinosaamisalueitaan ja mahdollisia toimintojen siirtämistä kumppaneille eli koko yhtiön toimintamalli on ”hakenut muotoaan” koko tutkimuksen ajan.

Organisaation liiketoimintojen välillä on ollut erilaisia hankintamalleja. Helen Sähköverkko Oy:n tapa ostaa palveluita on muotoutunut aikojen saatossa sen mukaan, miten Helen-konserni on aikaisempina vuosina vaiheittain yhtiöittänyt tai ulkoistanut toimintonsa enemmän ”ajopuumallin” kuin analyttisen pohjatyön ja strategisen ohjauksen kautta. Liiketoiminnot ovat vuosien mittaan rakentaneet melko itsenäisesti rajapintansa ja toimintatapansa urakoitsijoihin ja palvelutoimittajiin. Tämän historian pohjalta on syntynyt erilaisia toimintamalleja hankintoihin ja kumppanuuksien hallintaan.

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa strategiana tai filosofiana on käytetty toimintatutkimusta. Yhteistyön merkitystä ei voi korostaa liikaa, varsinkaan muutostilanteissa joita yrityksemme on käynyt läpi parin viime vuoden aika. Toimintatutkimus sopiikin tähän muutostilanteeseen hyvin, koska toimintatutkimuksen oleellinen elementti on yhteistyö eli tutkimusta tekevät ja siihen osallistuvat ne, joita ongelmat koskevat.

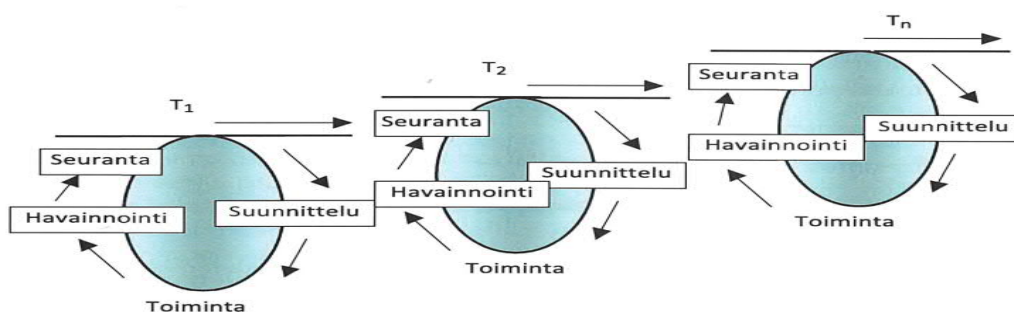
4.1 Toimintatutkimuksen määritelmä

Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä ja toimintatutkimuksen tarkka ja yksiselitteinen määrittelyminen on hankalaa, koska kyseessä on joukko eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on hyvin lähellä kehittämistutkimusta ja usein näitä pidetäänkin synonyymeinä, vaikka metodologiassa niiden välillä on selkeä ero ja oikeastaan pitäisi puhua tutkimusstrategiasta. (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimuksessa käytetään englannin kielessä nimitystä ”action research”. Tämä viittaaakin toimintaan eli toimintatutkimuksessa on kyse sykleistä. Yksinkertaisimmillaan vaiheet ovat esimerkiksi suunnittelu, toiminta ja seuranta. Oleellista toimintatutkimuksessa on, että tutkija on mukana muutoksen läpiviemisessä ja osallistuu interventioon. (Kananen 2014, 14-15).

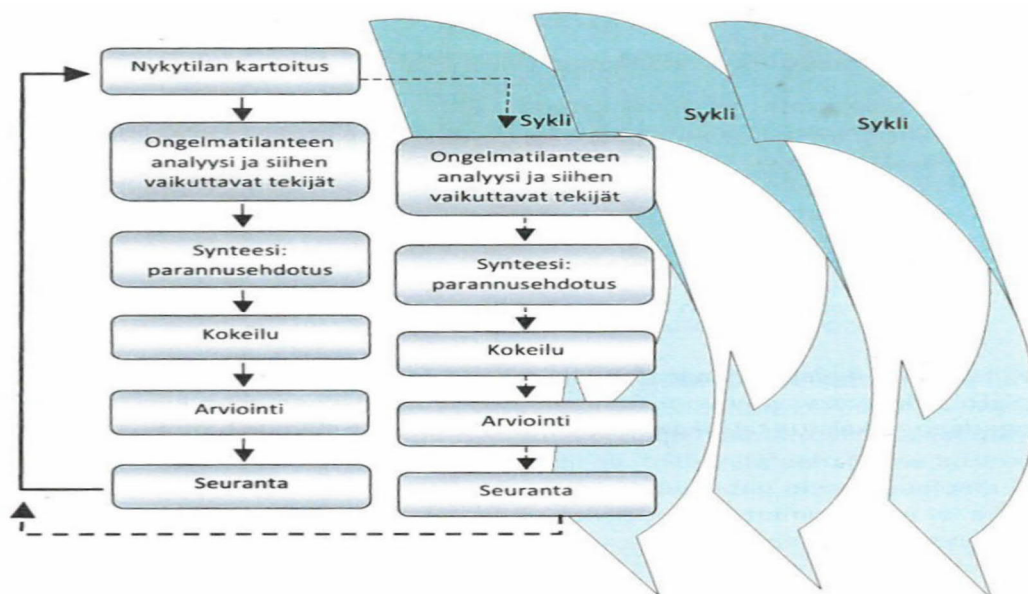
Toimintatutkimuksen eri vaiheita ovat lähtötilakartoitus nykytilanteesta, ongelmien analysointi, suunnitelmat parannusehdotusten tekemiseksi, muutoksen toteutus, muutoksen hyödyllisyyden arviointi ja jatko-seuranta muutokselle. (Kananen 2014, 34.)

Toimintatutkimus on myös jatkuva, syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Syklisyyttä kuvaa hyvin kuva 2. (Kananen 2014,13)



Kuva 2. Toimintatutkimus on jatkuva, syklinen prosessi (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklisyys on esitetty koko prosessin osalta kuvassa 3.



Kuva 3. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34).

4.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma ei ole yksittäinen ongelma tai erillisiä yksilöitävissä olevia ongelmia, vaan kyseessä on laajempi yhtiön hankintatoimen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvä kokonaisuus. Hankintojen johtamiseen ei ole yhtiötasoista mallia, jonka avulla voitaisiin valita tietoisesti kullekin hankintakategorialle tarkoituksenmukainen hankintojen johtamisen malli. Ilman yhtiötasoista johtamismallia hankintoihin ja sopimuksiin on haastavaa periyttää strategiasta johdettuja tavoitteita. Tutkimusongelma on, että hankintojen tai toimittajasuhteiden johtamiseen ei ole yhtiötasoista mallia.

4.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset liittyivät suoraan tutkimusongelmaan eli,

Miten tunnistetaan ja ryhmitetään eri tyyppiset hankinnat ja miten niitä johdetaan?

Mitä ovat liiketoiminnan kannalta strategiset kumppanuudet?

Miten hankinnoille asetetaan tavoitteet?

Miten tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan ja mitataan?

4.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yhteistyössä yhtiömme johdon ja hankintavastuullisten päälliköiden kanssa hankintojen strategiseen johtamiseen malli. Mallin avulla kumppanuuksia voidaan johtaa systemaattisesti strategiatasolta ja strategiassa määriteltujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan sopivilla mittareilla. Lisäksi tavoitteena on parantaa ja kehittää hankintojen johtamista, tuoda organisaatioon uutta toimittajasuhteiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvää osaamista, analysointimenetelmiä joiden avulla voidaan parantaa sopimusten hallintaa.

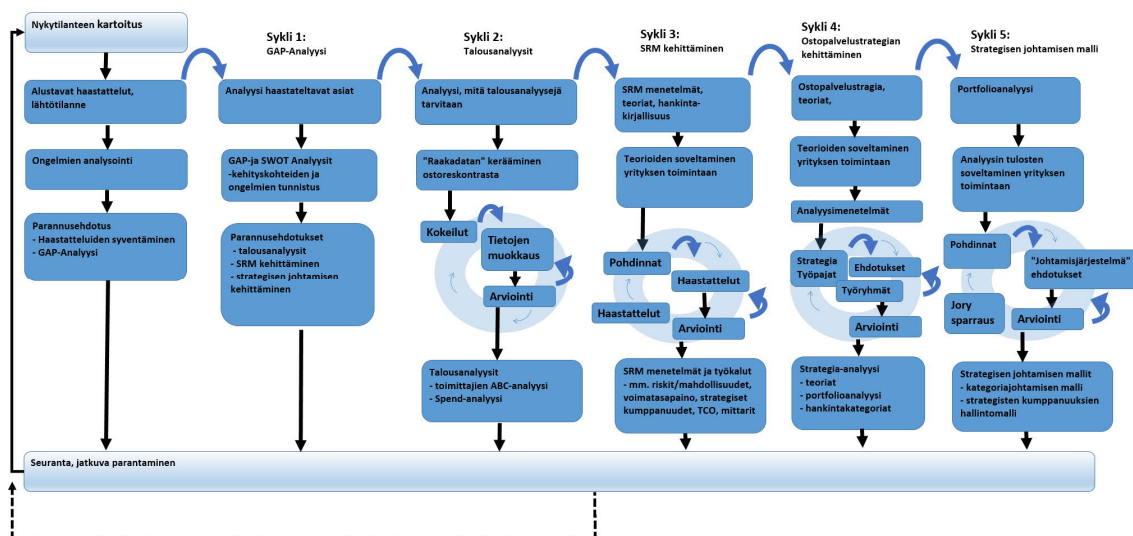
4.5 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus eteni vaiheittain toiminnallisena kehittämistutkimuksena syklisesti. Alustavien haastatteluiden pohjalta tehtiin lähtötilanneanalyysi ja tutkimussuunnitelma. Kun tutkimus eteni, niin sen pohjalta täsmentyi ja muodostui seuraavat syklit työssä tutkittaville asioille. Tutkimuksen kaikki syklit ovat tehty kiinteässä yhteistyössä organisaation kanssa kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa.

Nykytilanteen analyysin pohjalta tutkimukseen muodostui viisi erilaista sykliä,

1. Ensimmäisen syklissä haastateltiin yrityksen johtoryhmä sekä hankintavastuulliset päälliköt sekä tärkeimmät sidosryhmät. Haastatteluiden pohjalta tehtiin kattava yhtiötasoinen nykytila-analyysi.
2. Toisen syklin muodosti talousanalyysien tekeminen, näiden avulla saatiin kattava kuva yhtiön hankinnoista. Talousanalyysit tehtiin yhteistyössä yhtiön talousjohtajan kanssa, jolla oli merkittävä panos analyysien tekemisessä.
3. Kolmannessa syklissä pohdittiin toimittajasuhteiden johtamista ja kehittämiseen liittyviä asioita.
4. Neljännen syklin muodosti ostopalvelustrategian kehittäminen mm. portfolioanalyysi, jonka pohjalta kehitettiin hankintojen kategorisointia. Portfolioanalyysit tehtiin yhdessä johtoryhmän kanssa.
5. Viidennessä luotiin edellisten syklien pohjalta strategisen johtamisen malli.

Tutkimuksen vaiheet ja syklit on visualisoitu kuvassa 4. ja esitetty liitteessä 1. isommassa mittakaavassa.



Kuva 4. Tutkimuksen vaiheet ja syklit

4.6 Tutkimuksen tulosten mittaus ja seuranta

Kvalitatiivisella menetelmällä mitattiin hankintojen kategorisointia eli kuinka paljon hankinnoista oli kategorisoitu ennen ja jälkeen muutoksen ja oliko kullekin kategorialle määritelty hankintojen johtamismalli. Muutokset mitattiin prosenttieron muutoksena, ennen ja jälkeen tutkimuksen. Lisäksi kvalitatiivisena arviona muutosta arvioitiin vertaamalla yrityksen hankintojen johtamisjärjestelmää ennen ja jälkeen tutkimuksen.

Pidemmän aikavälin muutoksena voidaan tutkimuksen onnistumista arvioida liiketoiminnan kannattavuuden ja kehityksen perusteella. Tämän muutoksen läpivienti vie kuitenkin aikaa ja hankintamalleihin sekä sopimuksiin periytyvät muutokset ovat nähtävissä tulevien vuosien aikana.

5 Viitekehys ja käytetyt analysointimenetelmät

Viitekehys koostuu analysointimenetelmistä sekä hankintojen lähdekirjallisuudesta ja tutkimuksista.

5.1 Hankintakirjallisuus ja terminologia

Hankinnoissa ja toimittajasuhteissa käytetyt termit ja terminologia vaihtelevat yrityksesämme paljon riippuen asiayhteydestä ja hankittavista palveluista. Yrityksesämme puhutaan mm. paljon kumppanuuksista ja yleisesti käytetty termi *kumppani* on voinut eri asioita. Jollekin se on voinut tarkoittaa yksittäistä laite- tai projektitoimittajaa, toiselle taas tiukasti kilpailutettua volyymitoimittajaa tai kolmannelle liiketoiminnalle tärkeää strategista kumppania jne. Tästä johtuen käytettyä terminologiaa ja käsitteitä on perusteltua täsmentää.

Terminologiassa olisi perusteltua siirtyä hankintakirjallisuuden mukaisiin määrittelyihin. Jos esimerkiksi kaikkia toimittajia kutsutaan yleisesti kumppaneiksi, jää hankintakategorioiden perustuvat johtamismallitkin helposti epäselviksi. Tämän vuoksi strategisten kumppanuuksien tunnistaminen on myös tärkeää, jotta niihin voidaan kohdistaa isoimmat panostukset toimittajasuhteiden hallinnassa ja kehittämisessä. Selvyyden vuoksi ainakin termiä *strateginen kumppani* tulisi käyttää vain niissä toimittajasuhteissa, jotka sijoittuvat hankintojen johtamisjärjestelmässä ja/tai portfolioanalyysissä strategisesti tärkeisiin hankintoihin tai ovat hyvin lähellä niitä.

Tutkimuksessa käytetty terminologia ja käytetyt lyhenteet ovat hankintakirjallisuuteen perustuvaa, jotta vältetään epäselvien tulkintojen tekemiseltä. Tutkimuksessa toimittajasuhteet määritellään uusinta käytettävissä olevaa kirjallisuusaineistoja hyödyntäen huomioiden modernin hankintatoimen, toimittajasuhteiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät viimeiset käsitykset. Etenkin termit *ostaminen*, *hankinta* sekä *toimittajasuhteiden hallinta* ja *ulkoisten resurssien johtaminen* ovat tutkimuksen kannalta olennaisia.

Kari Tanskanen Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitokselta kertoo mm. Iloranta ja Majunen-Muhonen kirjan *hankintojen johtaminen* avaussanoissa (2018, 14), että ”hankinnat ja ulkoisten resurssien hallinta on saanut viime vuosina yhä enemmän huomiota myös liiketaloustieteen, operaatioiden ja strategian tutkimuksessa, jota yliopistot ovat tehneet tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa”. Hankintakirjallisuus ja alan opetus ovat uudistuneet ja modernisoituneet viime vuosina. Ilorannan mukaan tehokas ulkoisten resurssien

johtaminen vaatii muutoksia sekä ajattelutavassa että organisaatiomallissa. Ilorannan mukaan ulkoisten resurssien strategisen johtamisen keskeinen kysymys on, miten kukin yritys parhaiten hyödyntää ulkopuolisia toimittajamarkkinoitaan. ”Koko johtoryhmän pitää oivaltaa ulkoisten resurssien tärkeys strategian kannalta”. (Aaltopro, 2019)

Hankintojen johtamisen Iloranta ja Pajunen-Muhonen määrittelevätkin siirtymisestä *ostamisesta* toimittajamarkkinoiden johtamiseen sekä kehittämiseen ja laajemmin *ulkoisten resurssien johtamiseksi*. Esimerkiksi Iloranta ja Pajunen-Muhonen mukaan (2018, 17) Aalto-yliopistoon teollisuustalouden laitoksella termin *hankinta* asemesta onkin siirrytty käyttämään termiä *external resource management*, joka kuvaa tätä muutosta paremmin ja ohjaa kohti aktiivisempaa otetta ulkopuolisten resurssien käyttöön. (Mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2018, 17). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) kuvaavat tätä hankinnan laajan määritelmän mukaan siten, että organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat toisenlaisia osaamisia ja tietämystä oman organisaation ulkopuolelta eli erilaisia ulkoisia resursseja. Ulkoisten resurssien johtaminen hyödyntää toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia siten, että asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytyiksi yrityksen kokonaisuutena maksimoimalla tavalla (mukaillen Iloranta-Pajunen-Muhonen, 53).

SRM (=Supplier Relationship Management) on oleellinen ja tärkeä käsite tutkimuksen kannalta ja SRM kehittäminen kuuluu olennaisesti yhteen tutkimuksen kohteena olleen sopimusten kehittämisen osalta. Huuhka (2019, 141) määrittelee että SRM on käsitteenä hyvin monimuotoinen. Toimittajasuhteiden hallinta on menetelmien tunnistamista ja käyttämistä toimittajien hallintaan arvon maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi, käytävissä olevin resurssein. Tavoitteena on arvon luonti tehokkaalla johtamisella ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistoiminnan kautta ja arvon jakaminen osapuolten välillä (Huuhka 2019, 141). Tutkimuksen osalta on ymmärtää myös asiakkaiden arvoketjuja ja soveltaa niitä toimittajasuhteiden hallintaan eli SRM kehittämiseen, jolloin prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Jos arvoketjut kehittyvät vain tilaajan ja toimittajan liiketaloudellisten perusteiden mukaan riskinä on, että asiakasnäkökulma saattaa jäädä tässä kehitystyössä liian pienelle painoarvolle. Olen käsitellyt SRM kehittämistä laajemmin eri näkökulmista luvussa 7. Sopimusten hallinnan ja SRM:n kehittäminen.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 51) kuvaavat taas toimitusketjun johtamista SCM (=Supply Chain Management) siten, että se laajentaa hankinnan näkökulman koko toi-

mitusketjuun ja on informaation, tiedon ja osaamisen sekä taloudellisten resurssien hallintaa. Tällöin niihin liittyy esimerkiksi toimittajamarkkinaan liittyvät pohdiskelut ja kun niihin sisältyy myös toimittajamarkkinan ja logiikan ymmärrys, jolloin puhutaan SMI:stä (=Supply Market Intelligence).

Strateginen hankinta SR (=Strategic Sourcing) on osa organisaation hankintatoimea, jossa etsitään, kehitetään, valitaan ja työllistetään toimittajia, niin että maksimoidaan tuotteiden ja palveluiden asiakasarvo. Strategisen hankinnan tärkeimpänä tehtävänä katsotaan olevan sellaisen toimittajien löytäminen, jotka sopivat parhaiten organisaation strategiaan ja sen pitkäaikaisiin tavoitteisiin (Sollish & Semanik, 2011, 1-2). Iloranta ja Pajunen-Muhonen kuvaavat, että strateginen hankinta ja järjestelmällinen hankintaprosessi, joka käsittää hankintalähteiden kartoituksen, saatavuuden ja vaihtoehtoisten toimitusten varmistamisen, on hyvin samankaltainen kuin edellisessä kappaleessa kuvattu SMI.

5.2 Tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät

Hankintakirjallisuuden perusteella tutkimuksen sykleissä 2 ja 3 (s. 14, Liite 1.), voitiin hyödyntää useita hankinnoissa yleisesti käytettyjä analyysitekniikoita. Nykytila-analyysin muodostamiseksi käytettiin GAP- ja SWOT-analyysejä sekä hankinnan kokonaiskuvan muodostamiseksi Toimittajien ABC-, ja Spend- analyysejä. Näiden pohjalta syklissä 3. päästiin tekemään tutkimuksen kannalta tärkeintä osuutta eli hankintojen kategorisointia ja portfolioanalyysejä. Seuraavissa kappaleissa on esitelty lyhyesti kunkin analysointitekniikan teoriaa ja portfolioanalyysien teoriaa laajemmin, koska se muodosti keskeisen osan tutkimuksesta.

5.2.1 GAP- ja SWOT-analyysit

GAP-analyysi on analysointi siitä, mitä yritys tekee tällä hetkellä ja mihin se haluaa kehittyä tulevaisuudessa. Toisaalta voidaan pohtia kuiluja, mitä yritykseltä vielä puuttuu ja mitä ”aukkoja” löytyy, jotta Näin yritys voi kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan.

SWOT on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, ja tulee englanninkielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli suomeksi vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat (Åkerberg, 2017, 63). Analyysi on nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategisen suunnittelun ehdotusvaiheessa. SWOT-analyysi on ollut käytössä jo pitkään, Albert Humphreyn kehitti sen jo 1960-luvulla ja mm. kirjoittaja törmäsi

analyysiin ensimmäisen kerran jo 90-luvulla aloitellessa työuraa ensimmäisten strategia-työhön liittyvien työtehtävien osalta. Kirjoittajan näkemyksen mukaan menetelmä on edelleen varsin käyttökelpoinen, vaikka välillä sen suosio on ehkä ollut hieman hiipumassa. Analyysin avulla voidaan analysoida organisaation ja sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä yksinkertaisen nelikentän avulla. Tavoitteena on yleensä Åkerbergin mukaan (2017, 63-65) tunnistaa uhkia ja tehdä suunnitelmia heikkouksien kääntämiseksi vahvuuksiksi sekä minimoida ulkoisia uhkia. Åkerbergin mukaan (2017, 63-65) analyysia tehtäessä tulisi olla realistinen vahvuuksien ja heikkouksien kuvaamisessa ja toisaalta erottaa nykytilanne tavoitetilanteesta. SWOT analyysiä voidaan käyttää strategian laati- misessa, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä

SWOT

Vahvuudet (sisäinen)	Heikkoudet (sisäinen)
Mahdollisuudet (ulkoinen)	Uhat (ulkoinen)

Kuva 5. SWOT- analyysi

Sekä GAP- että SWOT-analyysit kannattaa tehdä riittävän yksinkertaisena, sillä absoluuttista tietoa ei ole olemassa ja monessa asiassa kyseessä on analyysin tuottama subjektiivinen käsitys asiasta. SWOT-analyysi auttaa Åkerbergin (2017, 63-65) mukaan kuitenkin kuvaamaan organisaation toimintatapaa ja sen suhdetta toimintaympäristöönsä. Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää yrityksen ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä yrityksen toiminnan tarkastelua mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti (mukaillen Åkerberg 2017, 63-65).

Tieteellisestä näkökulmasta GAP- ja SWOT-analyyseihin kirjoittajan omana pohdintana, että vaikka Åkerberg toteaa, että toiminnan tarkastelussa pitäisi olla mahdollisimman objektiivinen niin analyysistä tulee helposti subjektiivinen. Tästä johtuen on oletettavaa, että analyysien osalta eri henkilöiden tekemänä päädytään harvoin samoihin analyysituloksiin. Myös Åkerberg toteaa (2017, 63-65), että samoihin analyysituloksiin päädytään harvoin edes silloin, vaikka tekijöillä olisi samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Kunkin osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat kuitenkin analyysien käyttökelpoisuutta. (Mukaillen Åkerberg 2017, 63-65)

5.2.2 Spend-analyysi

Hankintojen kartoituksesta käytetään nimitystä Spend-analyysi. Kartoitus havainnollistaa muun muassa mitä hankitaan, minkälaisilta toimittajilta ja mihin tarpeisiin. Kartoitus antaa kokonaiskuvan rahavirroista ja niiden suhteista, jolloin erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys hahmotetaan paremmin organisaatiossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 104).

Spend-analyysi on työkalu hankintojen kokonaiskuvan määrittämiseksi. Niemisen mukaan (2016, 82) Spend-analyysissä olennaista on, että analyysissä listataan kaikki yritykselle syntyneet menoerät eli käytännössä laskut jotka ovat tulleet maksettavaksi. Normaalisti ja käytännössä varmin tapa on Niemisen mukaan (2016, 82) kerätä tiedot osto-reskontrasta ja listata esimerkiksi edellisen vuoden laskut. Nieminen tuo myös esiin, että usein yrityksissä ymmärretään hankinnoilla vain suorat hankintakustannukset, mutta spend-analyysissä on tarkoitus muodostaa kokonaiskuva kaikista hankinnoista. (mukailen Nieminen, 82)

Spend-analyysi toimii hyvänä pohjana ja lähtökohtana muille analyyseille, kuten seuraavassa luvuissa 5.2.4 portfolioanalyysille. (Huuha, 50-53, Nieminen, 82-83)

Spend analyysi auttaa Huuhkan ja Niemisen mukaan pohtimaan monia tärkeitä kysymyksiä hankinnan kehittämisen kannalta, esimerkiksi

- Mitkä ovat hankintojen kokonaiskustannukset yksiköittäin?
- Mitkä ovat volyymituotteet, mahdollistavatko hankintavolyymit alhaisemmat yksikköhinnat toimittajien kanssa?
- Mitkä ovat päätuotteet ja palvelut joita hankitaan, onko näissä mahdollisuuksia tehostaa toimintaa ja vähentää kuluja?
- Tunnistaa tärkeimmät toimittajat yrityksen kannalta

Bandit ja Marmaris (2008, 5) näkevät spend-analyysin strategisen hankinnan lähtökoh- tana. He kuvaavat Spend-analyysin prosessiksi, jonka avulla käydään läpi järjestelmälli- sesti organisaation ostohistoria ja tämän analysoinnin pohjalta voidaan arvioida rahavir- tojen perusteella tuotteiden ja kategorioiden todellinen kulutus (mukaillen Pandit & Mar- manis, 2008).

Joni Pentin diplomityössä työssä määriteltiin spend-analyysin yhteys strategiseen hankintaan. Tutkimuksen pohjalta päädyttiin tulokseen, että spend-analyysin avulla voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä yrityksessä ja että se tarjoaa tärkeää informaatiota ja näkyvyyttä yrityksen ostoihin sekä rahankäyttöön (Pentti, 13).

Kirjoittajan näkemyksen mukaan olennaista kaikessa kehitystyössä on tärkeää ensin tunnistaa nykytila. Jos et tiedä, missä olet nyt tai siihen liittyy epätarkkuutta, on mahdollista tehdä kehityssuunnitelmia tulevaisuutta varten. Esimerkiksi muista talouden raportointi- tai toiminnanohjausjärjestelmien kautta ajettujen raporttien pohjalta jää raporteihin yhtiötasolla epätarkkuuksia ja kaikkia kuluja ei välttämättä saada kerättyä yhteen luotettavasti, jos tiedot on kerätty eri järjestelmistä. Spend-analyysin osalta tätä ongelmaa ei tule, koska tiedot kerätään ostoreskontran tietojen pohjalta ja pohjautuu todellisiin maksettuihin laskuihin. Spend-analyysin osalta täytyy raakadataa kuitenkin tarvittaessa käsitellä ja analyysin lopputulos on sidoksissa käytettävän datan luotettavuuteen. Virheellisiä tuloksia saattaa syntyä esimerkiksi laskujen tiliöintivirheistä tai tiliöintitavoissa syntyneistä muutoksista tarkasteltavan ajanjakson aikana. Huomiona myös, että Spend-analyysin avulla saadaan kuva vain yrityksen ulkoisista kustannuksista ja se ei huomioi esimerkiksi prosessien sisäisiä kustannuksia.

5.2.3 Toimittajien ABC-analyysi

ABC-analyysin tarkoituksena on löytää tärkeä ja merkityksellinen osa isommista tietomassoista. Hankintoihin liittyy paljon toimittajia, nimikkeitä, laskuja ja ostotilauksia. Jotta tästä massasta löydetään oleellinen ja merkityksellinen osa sitä täytyy tietoja käsitellä. ABC-analyysissä laitetaan valitut asiat suuruusjärjestykseen. *Pareton periaate* ja 20/80-sääntö sopii Lysons&Farringtonin mukaan (2012, 313) käytettäväksi pätee missä tahansa ilmiössä ja se soveltuu myös Niemisen mukaan (2016, 83-85) käytettäväksi hyvin myös hankinnoissa. Periaate juontaa juurensa siihen, kun italialainen Vilfredo Pareto tutki vaurauden jakautumista suhteessa väestöön 1800-luvun Englannissa. Tutkimusten tuloksena syntyi epäoikeudenmukaisen jakautumisen teoria, ja Pareton tekemät havainnot tunnetaan nykyään yleisesti myös ”80/20-sääntönä”. Lysons&Farringtonin mukaan (2012, 301) näitä voidaan käyttää tässä asiayhteydessä synonyymeinä eli pareton periaate toimii siis myös toimittajien ABC-analyysin ajatuksena. ABC-analyysin osalta pareton periaate ei kuitenkaan tarkoita kirjaimellisesti 80/20-sääntöä, vaan se voi olla tapauskohtaisesti myös esimerkiksi 70/30- tai 90/10-suhde. Oleellista hankintojen kannalta on tunnistaa, että määrällisesti pieni osa hankinnoista muodostaa valtaosan yrityksen han-

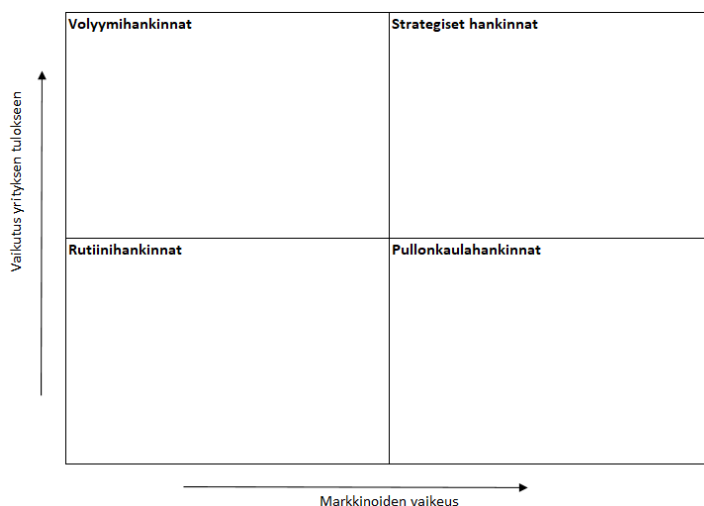
kintoihin käytetyistä rahavirroista. (Lysons&Farrington, 2012, 301). Hankintojen näkökulmasta tämä liittyy myös käsitteeseen *Pitkä häntä* (engl. *the Long Tail*), käsitteen on esitellyt Chris Anderson (2006). Tämä tarkoittaa liiketoiminnan yhteydessä tilannetta, jossa liiketoimintaympäristön muutos mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan myös potenssi-jakauman vähävolyymisellä alueella. Kääntäen pohdintana myös, että hankinta-analyysin näkökulmalta ajattelumallia voi käyttää siten, että yksittäisen toimittajien määrää ollessa merkittävä niin pitkää häntää voidaan ”lyhentää” pienentämällä toimittajien määrää. Tällöin jäljelle jäävien toimittajien hallintaa voidaan parantaa, näistä tulee samalla merkittävämpiä. Tämä taas tarkoittaa, että kiinnostus ostajan puolelta SRM:n käyttöön lisääntyy ja vastaavasti toimittajan puolelta ostajan painoarvoa eli tilaajan ”CRM-stausta” voidaan nostaa.

5.2.4 Portfolio-analyysi

Kuvaan portfolioanalyysin ajatusta sekä teoriaa tässä luvussa muita analyysitekniikoita laajemmin, koska se nousi tutkimuksessa olennaiseen rooliin strategiapohdintojen osalta. Hankintakirjallisuuden perusteella SRM:n taustalla on usein toimittajien segmentointi eri luokkiin eri tekniikoita käyttäen ja portfolioanalyysi on hankintakirjallisuuden perusteella, mm. Van Weele (2018, 175), Huuhka (2019, 141), Iloranta (2018, 114) ja Nieminen (2016, 85) yksi käytetyimmistä hankintastrategian kehitystyössä käytetyistä työkaluista. Portfolioanalyysin toteutustapa tämän tutkimuksen osalta on esitetty luvussa 5.4.

Peter Kraljic esitteli portfolioanalyysin keskeisimmät periaatteet vuonna 1983 artikkelissaan *“Purchasing Must Become Supply Managements”* (Huuhka, 50). Kun Kraljicin portfolio julkaistiin, se nosti Huuhkan (2019, 50) ja Van Weelen (2018, 174) mukaan esille hankintojen kehittämisen tärkeimmän teeman: kaikki tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia, siksi niitä tulee käsitellä ja johtaa eri tavoin. Kraljicin matriisista ja sen johdannaisista on syntynyt yksi keskeisimmistä strategisen hankinnan analyyseistä. Malli antaa edellytyksen arvioida hankittavia kokonaisuuksia suhteessa niiden tulosvaikutukseen sekä hankkimisen vaikeuteen ja riskeihin. Sitä voidaankin pitää keskeisenä työkaluna hankintastrategioiden toteuttamisessa (Huuhka 2019, 50).

Portfolioanalyysissä vaaka-akselilla kuvataan toimittajamarkkinan hallittavuutta, vaikeutta tai riskiä ja pystyakselilla on vaikutukset yrityksen tulokseen.



Kuva 6. Kraljicin matriisi (Kraljic 1983, Nieminen 2016, 86 ja Huuhka 2017, 51)

Nelikentän eri osiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät ovat hankinnan kannalta hyvin erilaisia. Kraljicin matriisiin perustuen voidaan luoda luokittelu, jossa hankinnat jaetaan strategisiin hankintoihin, pullonkaula-, volyymi- ja rutiinihankintoihin. Tuote- ja palveluryhmien sijoittamisessa matriisiin voidaan käyttää apuna myös ABC-analyysia, jonka periaate on esitetty edellisessä luvussa 5.2.3. Tällöin euromääräisesti isoimmat toimittajat sijoittuvat nelikentän yläosaan jo pelkästään volyymin ja ison tulosvaikutuksen osalta. (mukaihen Nieminen, 2016, 86)

Strategiset tuotteet ja palvelut

Huuhkan (2017, 51) mukaan strategisten tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat ne tavarat ja palvelut, jotka ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä, ja vain muutama toimittaja pystyy niitä toimittamaan tai pahimmassa tapauksessa toimittajia voi olla Huuhkan mukaan vain yksi. Strategiset tuotteiksi Huuhka (2017, 51) mainitsee, että ne voivat olla esimerkiksi räätälöityjä tai esimerkiksi monimutkaisia osakokonaisuuksia, jotka vaativat koko elinkaarensa ajan huolto- ja kunnossapitopalveluita alkuperäiseltä toimittajalta. Yrityksemme osalta näitä voivat olla tämän määritelmän mukaan olla valmistajien tarjoamat elinkaari- ja palvelut, mutta ennen kaikkea isot hankintakokonaisuudet joilla on myös isoimmat vaikutukset yrityksemme tulokseen.

Strategisen luokan hankinnat asettavat suurimmat haasteet hankintaorganisaatiolle, koska perinteiset kilpailuttamislähtöiset ostamisen toimintamallit eivät toimi. Tämä johtuu siitä, että vaihtoehtoisia toimittajia ei riittävästi ole kilpailun aikaansaamiseksi. Tiiviin toimittajayhteistyön rakentaminen on usein ainoa toimiva tapa, jolla voidaan Huuhkan

(2017, 51) mukaan edes jollakin tavoin hallita tällaista suhdetta. Lisäksi Huuhka mainitsee, että strategiaan hankintoihin liittyviä riskejä voidaan parhaiten hallita tekemällä pitkäaikaisia partnerisopimuksia. Näkemyksen mukaan tällöin tätä liiketoimintasuhdetta tulee myös kehittää ja mitä pitkäaikaisempi sopimus on kyseessä, sen tärkeämpää on ymmärtää sopimuksen mukaisten palveluiden kehittäminen myös sopimuskauden aikana.

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut

Pullonkaulatuotteet ja -palvelut ovat Huuhkan (2017, 52) mukaan ostajan kannalta ongelmallisia. Huuhka (2017, 52) kuvaa, että näiden volyymi on melko pieni, mutta saatavuus ja vaihtoehtoisten toimittajien määrä markkinoilla on rajallinen. Heikon saatavuuden vuoksi ostajan on myös vaikea vaikuttaa pullonkaulanimikkeiden hankintahintaan. Lisäksi ne ovat ostavalle yritykselle tärkeitä. Vaikka pullonkaulahankinnat vievät vain pienen osan sen ostobudjetista, niiden loppuminen voi pysäyttää laajemman prosessin ja muodostaa näin toiminnan pullonkaulan (mukaillen Huuhka 2017, 52).

Pullonkaulastrategian tavoitteena on varmistaa palveluiden saatavuus esimerkiksi etsimällä vaihtoehtoisia toimittajia. Kirjoittajan pohdintana, että vaihtoehtoisia toimittajia ei ole aina kuitenkaan löydettävissä, jolloin myös pullonkaulahankinnoissa on perustelua pyrkiä Huuhkan (2017, 52) mukaan tiiviiseen toimittajayhteistyön kehittämiseen ja pitkäaikaisiin sopimuksiin, kuten edellä mainituissa strategisissa hankinnoissa. Joissain tapauksissa on myös perusteltua selvittää, voidaanko markkinaa kehittää siten, että mahdollistetaan vaihtoehtoisten toimittajien pääsy markkinoille.

Kirjoittajan pohdintana myös, että pullonkaulojen tunnistamiseksi tarvitaan joko portfolioanalyysiä tai muita vastaavia talousanalyysejä täydentäviä menetelmiä, joiden avulla tunnistetaan näitä pullonkaulahankintoja. Pelkästään taloudelliselta näkökulmalta nämä eivät välttämättä nouse esiin tai jäävät ainakin hyvin pieneen painoarvoon pelkästään Spend- ja toimittajien ABC-analyyysien perusteella. Huuhkan (2017, 51) mukaan esimerkiksi valmistajan tarjoamat elinkaaripalvelut voivat olla strategisia palveluita, mutta kirjoittajan pohdintana tämä voi olla myös pullonkaula. Perustelen tätä sillä, että esimerkiksi elinkaarisopimuksissa ei liiku juurikaan rahaa, mutta niiden avulla varmistetaan osaltaan kriittisten huoltopalveluiden saamista laitteiden vaurioituessa.

Volyymituotteet ja -palvelut

Volyymituotteet ja -palvelut muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan yrityksen hankinnoista. Tämän neljänneksen hankinnoissa voidaan Huuhkan (2017, 53) mukaan huoletta käyttää kaikkia aggressiivisen kilpailuttamisen keinoja ja neuvottelutaktiikoita. Edellytyksenä tehokkaalle kilpailutukselle on, että kilpailu on runsasta ja toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset ovat hyvin pieniä tai ne eivät aiheuta suuria ongelmia ostavalle yritykselle. Kilpailuttamisesta Huuhka (2017, 53) mainitsee, että moninkertaisella toimittajien kilpailuttamisella toisiaan vastaan saadaan toimittajat pudottamaan hintaa, kokonaiskustannuksia ja parantamaan palvelua. Pienetkin prosentuaaliset säästöt volyyminimikkeiden hankintakustannuksissa merkitsevät rahamääräisesti suuria säästöjä. (mukaillen Huuhka, 53)

Volyymihankinnoissa perusstrategiana on Huuhkan (2017, 53) voimakas kilpailuttaminen, jossa voidaan kuitenkin pyrkiä vähentämään toimittajien määrää ja esimerkiksi hyödyntämään kausisopimuksia. Kilpailuttamisen varjopuoleksi Huuhka (2017,53) mainitsee toimittajien heikon motivaation yhteistyöhön ja tuotteen, palvelun tai prosessin kehittämiseen. ”Ongelma voidaan ratkaista kehittämällä yhteistyötä muutaman toimittajan kanssa.” (Huuhka 2017, 53)

Kirjoittajan pohdintana, että tässä tehokkaassa kilpailutuksessa piilee dilemma. Kilpailutus parantaa kustannustehokkuutta, joka on helppo ymmärtää, mutta toisaalta Huuhka (2017,53) mainitsee myös, että samalla kun toimittajat parantavat palvelua, voi ongelmaksi muodostua heikko motivaatio kehittämiseen. Jos toimittajat on kilpailutettu hinnoilla ääri rajoille ja tuotehinnoissa on pieni kate, miten toimittajat voivat panostaa kehittämiseen ja mikä on ylipäätään motivaatio yhteistyön kehittämiseen? Tällöin kilpailuttamisen rinnalle pitäisi löytää myös muita elementtejä kuin tuotehintojen pudottaminen edelleen ja esimerkiksi kehittämisestä saatava kokonaishyöty pitäisi jakaa tilaajan ja toimittajan kesken.

Myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 126) mukaan volyyminhankintojen perusstrategia on vahva kilpailuttaminen. Kuten Huuhkakin (2017, 53) Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 126) mainitsevat, että aggressiivisen kilpailuttamisen mukanaan tuoma riski on toimittajan heikko motivaatio yhteistyöhön ja tuotteen, palvelun tai prosessien kehittämiseen. Tätä ongelmaa voidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 126) mukaan

yrittää ratkaista hakeutumalla tiiviimpään yhteistyöhön yhden toimittajan kanssa, mutta samalla kasvaa myös riski ja riippuvuus kyseisestä toimittajasta.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan kysymystä hankintojen keskittämisessä tulee pohtia ilman muuta riskinäkökulmasta ja toisaalta mahdollisuuksista mitä tämä tiiviimpi ja syvempi yhteistyösuhde tarkoittaa. Keskeinen kysymys hankintastrategian pohdintojen osalta on, onko tarkoituksenmukaista ohjata isoja hankintakokonaisuuksia yhdelle toimittajalle sen sijaan, että toimittajia olisi useampi ja ne kilpailutettaisi tehokkaasti volyyminhankintojen perusstrategian mukaisesti määräjain tehokkuuden varmistamiseksi. Toisaalta jos määrävälein tehtävästä kilpailutuksesta siirrytään pidempiin sopimuskauksiin, miten tehokkuus ja sen kehittäminen pystytään säilyttämään pitkän sopimuskauden aikana.

Rutiinituotteet ja -palvelut

Tämä ryhmä koostuu lukuisista erilaisista hankinnoista. Huuhka (2017, 53) kuvaa rutiinituotteita siten, että niiden rahallinen arvo on pieni ja kilpailevia toimittajia on markkinoilla paljon. Huuhkan (2017,53) mukaan näille hankinnoille on tyypillistä, että hankintaprosessi aiheuttaa suhteellisen paljon kustannuksia itse hankinnan arvoon verrattuna. Tämän neljänneksen tuotteet ja palvelut ovat jokapäiväisiä perustuotteita joiden menekki on suurta (mukaillen Huuhka 2017, 53). Yleinen menetelmä Huuhkan mukaan on, että tässä ryhmässä vastuu hankinnoista voidaan antaa toimittajalle. Rutiinituotteiden perusstrategian tavoitteena on tehostaa hankintaprosessia esimerkiksi automatisoimalla hankintaa ja minimoimalla hankintoihin käytettyä oman työn määrää. Myös hankintojen yhdistäminen saattaa kannattaa, jolloin toimittajien mielenkiinto kasvaa ja toisaalta ostajan neuvotteluasema paranee (mukaillen Huuhka 2017, 53).

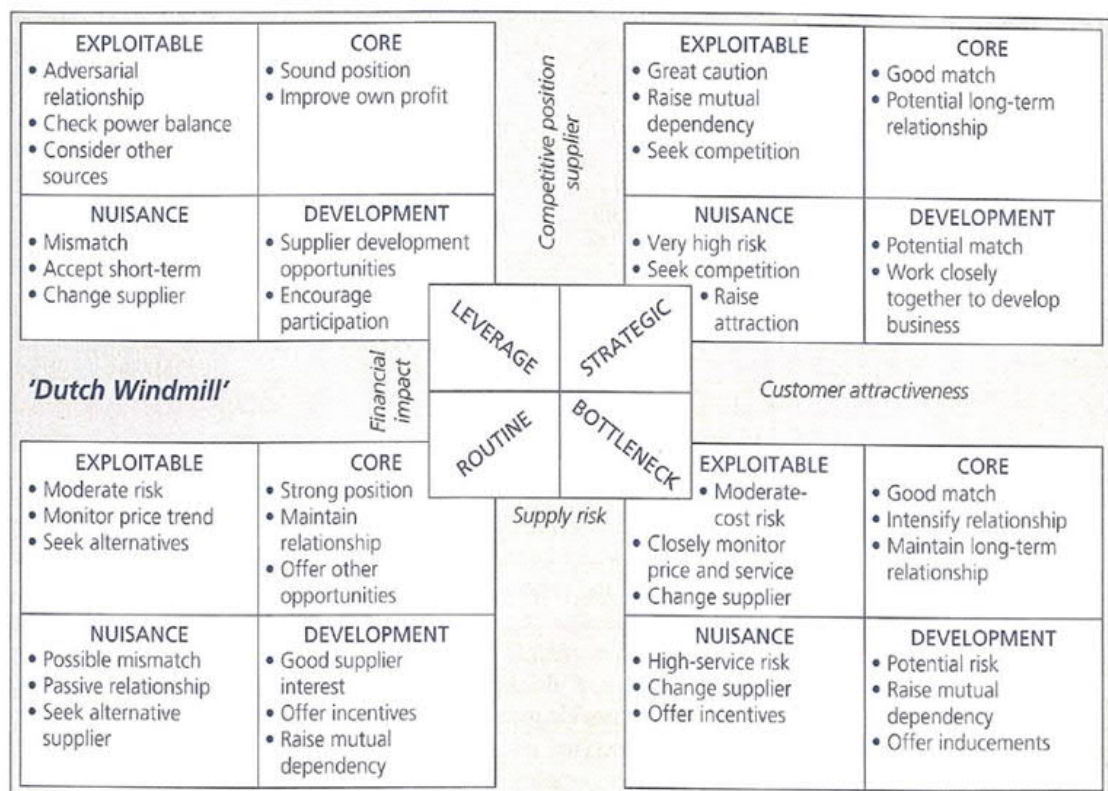
Näkemykseni mukaan rutiinituotteiden osalta voi kuitenkin olla haastavaa löytää esimerkiksi volyymin kasvua, koska tämä hankintakategoria koostuu yrityksessämme useista pienistä hankinnan osa-alueista.

Kraljicin matriisin soveltaminen ja hyödyntäminen SRM:ssä

Kraljicin matriisista on esitetty useita erilaisia ”johdannaisia”, ja matriisia voidaan soveltaa sekä ostajan, että toimittajan näkökulmasta joka auttaa hahmottamaan yhteistyön

lähtökohtia kummankin osapuolen osalta, joka voi auttaa taas strategisen kokonaisnäkökulman hahmottamisessa. Portfolioanalyysin avulla voidaan arvioida hankittavien tuote- tai palveluryhmien merkitystä ja vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan (Huuhka, 2017, 54).

Van Weele esittelee mallin ”Dutch windmill”, jossa matriisin nelikentät jaetaan edelleen neljään osaan, kuva 7. (Van Weele, 2014, 169). Jokaista nelikenttää arvioidaan hyödynnettävissä olevan potentiaalin kautta, ydinliiketoimintojen kautta, mitä huonoja puolia ”eli ”riesoja” tämä tuo tullessaan sekä miten kunkin nelikentän osa-aluetta voisi kehittää.



Kuva 7. ”Dutch windmill”, Van Weele, 2014, 169)

Toimittajakohtaisessa SRM:ssä on kuitenkin kyse toimittajien tuottamista kokonaisuuksista, ei toimituskategorioista. Jos toimittaja toimittaa yritykselle useita eri kategorioita, näitä tulee Huuhkan mukaan tarkastella kokonaisuutena. (Huuhka 2017, 141). Huuhka (2017,142) esittelee toimittajien portfolioanalyysisistä mukaillun version, jossa kuvataan yksinkertaisesti Kraljicin matriisin hyödyntäminen SRM:ssä ja perusstrategiat, kuva 9. Siinä on esitetty yksinkertaistettuna SRM:n fokukset Kraljicin matriisin eri osissa. Huuhka tuo esiin, että strategisten toimittajien kohdalla on tärkeä keskittyä arvon tuottamiseen ja

panostaa toimittajasuhteen tehokkuuteen ja läheiseen yhteistyöhön. Pullonkaulatoimittajien kohdalla taas Huuhkan mukaan on tyypillisesti kyse korkean teknologiaosaamisen toimittajamarkkinoista ja vähäisestä kilpailusta. Niiden kohdalla Huuhkan (2017, 142) mukaan on tärkeää pyrkiä minimoimaan riskejä. Volyymitoimittajia taas kuvaa vaihtoehtoisten hankintaratkaisujen mahdollisuus ja toimittajamarkkinoilla vallitseva toimiva kilpailutilanne, kun taas volyymitoimittajien kohdalla tavoitteena on Huuhkan mukaan kustannusten minimointi.

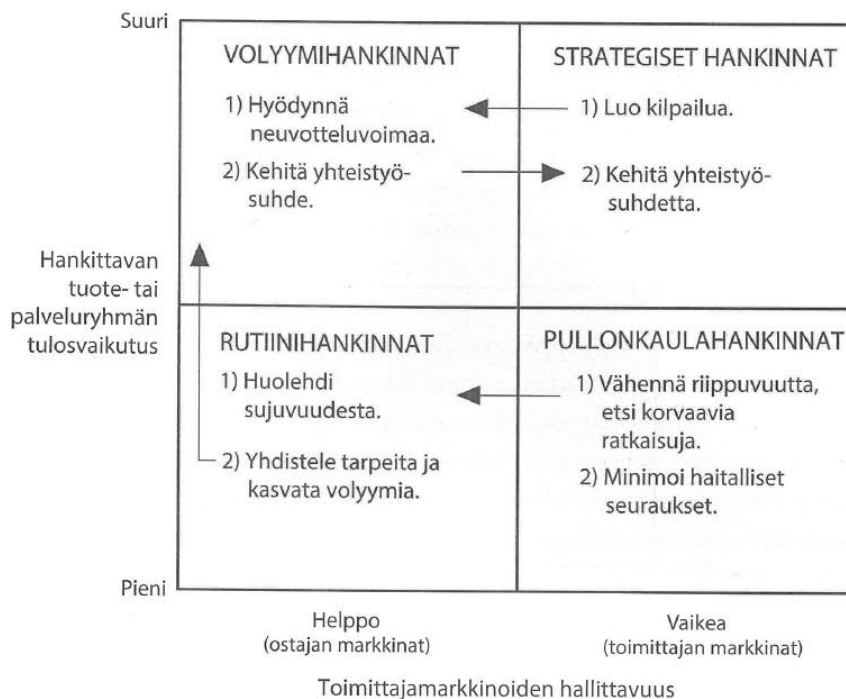


Kuva 8. Kraljic:n matriisin hyödyntäminen SRM:ssä (mukaillen Huuhka 2017, 142).

Nieminen (2016, 91) kuvaa taas kuvaa Kraljicin portfolioanalyysin perusstrategioita ja suuntaviivoja portfolioanalyysin perusteella seuraavasti

- Volyymituotteissa hyödynnä neuvotteluvoimaa
- Strategisissa tuotteissa kehitä yhteistyösuhdetta
- Rutiinituotteissa yhdistele tarpeita, kasvata volyyymiä ja tavoittele operatiivista tehokkuutta
- Pullonkaulatuotteissa vähennä riippuvuutta ja riskiä TAI hyväksy riippuvuus ja pyri vähentämään haitallisia seurauksia

Portfolioanalyysin eri segmenttien perusstrategioista ja muutossuunnista Iloranta ja Pajunen-Muhonen esittävät mukaelman Gelderman & Van Weelen portfolioanalyysistä, joka on esitetty kuvassa 9. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 126).



Kuva 9. Segmenttien perusstrategiat ja muutossuunnat (mukaelma Gelderman & Van Weele, Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 126)

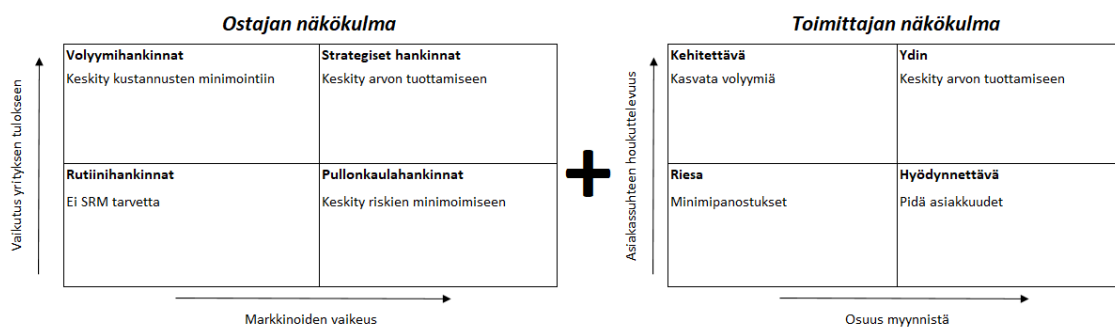
- Volyymihankinnoissa hyödynnä volyymietua, kilpailuta tehokkaasti, mutta pyri tiiviimpään yhteistyöhön toimittajien kanssa.
- Rutiinihankinnoissa yhdistele isommat hankinnat isommiksi hankintakokonaisuuksiksi ja hoida ne mahdollisimman pienellä vaivalla.
- Strategisissa hankinnoissa huomioi koko ajan riskit, jotka syntyvät riippuvuudesta muutamaan toimittajaan, toisaalta strateginen liittouma yhden toimittajan kanssa saattaa muodostua myös jopa ratkaisevaksi kilpailukykytekijäksi.
- Pullonkaulahankinnoissa kehitä palvelua siten, että ei olla pelkästään yhden toimittajan varassa.

(mukaillen Pajunen-Muhonen 2018, 126-127)

Toimittajan näkökulman ja portfolioanalyysin yhdistäminen

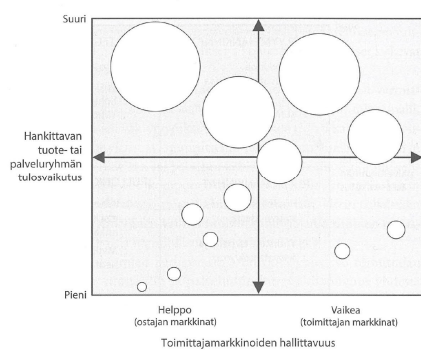
Huuhka (2017, 142) tuo esiin myös toisen työkalun, joka auttaa tunnistamaan toimittajasuhteiden tyypit ja niiden luonteet yhdistämällä portfolioanalyysin ja toimittajanäkökulmat (Huuhka, 142). Menetelmä on pitkälti sama kuin Van Weelen (2014, 169) johdannaisessa Kraljic:n matriisista eli "Dutch windmill", joka on esitetty kuvassa 7 (2014, 169).

Näiden avulla voidaan pohtia, miten toimittaja näkee osapuolten välisen suhteen. Huuhkankin (2017, 142) mukaan yhdistämällä toimittajan näkökulma -matriisi toimittajien portfolio analyysiin saadaan hyvä käsitys ostajan nykyisestä positiosta ja siitä, mitä ostajan tulisi tehdä asemansa vahvistamiseksi (kuva 10).



Kuva 10. Portfolioanalyysin ja toimittajanäkökulman yhdistäminen (mukaiillen Huuhka 2017, 142)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 125) tuovat esiin, että myös Kraljicin portfolioissa voidaan soveltaa myös toimittajien volyyymiä kokonaisuuden havainnollistamiseksi. Portfolioanalyysi voidaan esimerkiksi kuvata siten, että ympyrän koko kuvaa ostettavan tuoteryhmän vuosittaista volyyymia euroissa, kuva 11. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 125)



Kuva 11. Portfolioanalyysi missä on havainnollistettu toimittajien volyyymi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 125)

Huuhkan (2017, 51) mukaan toimittajamarkkinoiden hallittavuus riippuu muun muassa potentiaalisten toimittajien määrästä, mahdollisuuksista tuotteiden ja palveluiden vertailuun, mahdollisuudesta hankittavan tuotteen korvaamiseen, logistiikan sujuvuudesta, teknologian kehittyneisyydestä ja hankintaan liittyvistä riskeistä. Toimittajamarkkinoiden hallittavuus voidaan Huuhkan mukaan jakaa tuote- ja palveluryhmät vaikeasti ja helposti

hankittaviin. Joillakin markkinoilla voi olla useita kilpailevia toimittajia, jotka ovat kaikki kykeneviä ja valmiita täyttämään ostajan tarpeet. Tällöin puhutaan ostajan markkinoista, joilla riskit ovat pieniä ja tilanteen hallinta helppoa. Ostamisen vaikeutta lisäävät taas Huuhkan (2017, 51) mukaan toimittajan monopoliasema, kilpailuvaatimukset, teknologian kehittymisnopeus, logistiikan kustannukset, toimittajien etäinen sijainti, varastointiriskit, kulttuuri- ja kielierot.

Huuhka (2017, 144) esittelee myös toimittajien segmentoinnin menetelmänä, jonka tarkoitus on Huuhkan mukaan varmistaa, että yrityksellä on sopiva määrä oikeanlaisia toimittajia, jotka tuottavat merkittävää taloudellista lisäarvoa ja ylläpitävät yrityksen kilpailukykyä. Huuhkan mukaan on olemassa erilaisia tekijöitä, jotka auttavat tunnistamaan toimittajasuhteen sopivuuden. Näiksi tekijöiksi Huuhka (2017, 144) mainitsee esimerkiksi hankittavan tuotekokonaisuuden monimutkaisuuteen ja toimittajaan liittyvät riskit, hankintakategoriaan liittyvät markkinariskit, hankintojen kustannukset, toimittajan suorituskyky ja innovaatiot.

Kraljicin portfolioanalyysillä ja toimittajasegmentoinnilla on näkemykseni mukaan paljon yhtäläisyyksiä. Määrättyihin rutiinihankintoihin ei kannata käyttää liikaa kehityspanostuksia, vaan varmistaa tehokkaat ja toimivat prosessit. Oleellista on tunnistaa liiketoiminnalle strategiset kumppanuudet ja panostaa erityisesti merkittävien toimittajasuhteiden kehittämiseen ja hoitaa ne mahdollisimman tehokkaasti. Jos toimittajia on paljon ja niiden hallinta on haastavaa kannattaa pohtia myös toimittajien määrän vähentämistä, mutta samalla panostaa jäljelle jääviin toimittajasuhteisiin enemmän. Portfolioanalyysi auttaa tunnistamaan myös mahdollisia pullonkaulatoimittajia, joille kannattaa pohtia vaihtoehtoja tai jos vaihtoehtoja ei ole, niin kannattaa kehittää yhteistyösuhteita määrätietoisesti. Jos taas markkinat toimivat tehokkaasti, niin volyymitoimittajia kannattaa kilpailuttaa tehokkaasti taloudellisen tehokkuuden saavuttamiseksi.

5.3 Ostopalvelustrategia ja hankintakirjallisuus

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 131) mukaan, kun organisaation suorien ja epäsuorien hankintojen osuus kaikista kustannuksista on merkittävä, niin hankinnan ja toimittajasuhteiden johtamisjärjestelmä pitäisi olla johdon jatkuvan huomion kohteena sekä niillä pitäisi olla näkyvä osa strategian suunnitteluprosessissa.

Yritys tarvitsee Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2018, 145) ainakin kahdentasoisia strategioita. Konserni tai yritystasoinen strategia sekä liiketoiminnoille tarvitaan

omat strategiat ja liiketoimintasuunnitelmat. Yrityksen tulee pohtia, minkä tasoisen strategian se tarvitsee hankintoja varten. Tämä ei ole Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 146) mukaan helppoa varsinkaan, jos hankintakohteet ovat erilaisia. Tärkeää strategisen hankinnan kannalta olisi kuitenkin, että ymmärretään eroavaisuudet tuote- ja palvelukategorioiden välillä ja osataan tyydyttää erilaisten asiakkaiden tarpeet, ts. laaditaan hankintakategorioille omat strategiat ja hankintojen johtamismalli.

Huuhka (2019, 63) kuvailee miten yritystason strategiasta ja liiketoimintastrategiasta ja sen tavoitteista johdetaan myös hankintaa ja toimitusketjun hallintaa koskevat tarkemmat strategiat ja tavoitteet. Huuhka painottaakin (2019, 63), että hankinnan kannalta on erittäin tärkeä ymmärtää, että liiketoiminta strategian tavoitteet ovat myös hankinnan tavoitteita. Hankinnan strategiat voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: hankintatoimen strategiaan ja kategoriakohtaisiin strategioihin. Hankintatoimen strategia vastaa siihen millaisia tuloksia hankintatoimen tulee saavuttaa pidemmällä aikavälillä ja miten hankintatoimea sekä hankinnan osaamista aiotaan kehittää, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Hankintastrategialla tarkoitetaan käytännössä usein eri kategorioille luotuja strategisia linjauksia. Kategoriakohtainen hankintastrategia vastaa taas Huuhkan (2019, 63) mukaan siihen, miten tiettyä kategoriata kehitetään eteenpäin, minkälainen on sen markkinatilanne, tarve ja toimittajakenttä.

Huuhkan (2017, 50) mukaan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta arvioidaan yleisesti hankinnan vuosittaisella volyymilla rahassa mitattuna. Tulosvaikutus on helpoin esittää tuote- tai palveluryhmän kustannusosuudella. Tietyillä hankinnoilla voi olla kokonaiskustannuksiin, kannattavuuteen ja loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon nähden kustannusosuuttaan isompi vaikutus.

Yhteenvetona hankintakirjallisuuden perusteella ostopalvelustrategiaa on perusteltua pohtia erityisesti silloin, kun hankintojen osuus on kaikista yrityksen kustannuksista merkittävä, mutta sen tavoitteet pitää johtaa yrityksen strategiasta. Kaikkia hankintoja taas ei kannata käsitellä johtamisen kannalta samoin. Erilaisten hankintojen osalta pitää ymmärtää niiden merkitys yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta, esimerkiksi tulosvaikutuksen tai vaikkapa asiakkaille tuotetun arvon perusteella. Näiden perusteella tulee luoda kullekin hankintakategorialle hankintojen johtamismallit.

6 Toimintatutkimuksen analyysit ja toteutustapa

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkimuksen eri vaiheet ja syklit toteutettiin. Toimintatutkimuksen rakenne ja syklit kuvattiin aiemmin luvussa 3 s. 13-14. (Liite 1.)

6.1 Toimintatutkimuksen haastattelut ja kysymykset

Haastattelut olivat tärkeä ja merkittävä osa tutkimusta ja niillä oli eri tarkoituksia. Haastatteluiden avulla saadun tiedon perusteella voitiin tehdä edellisessä esitetyt GAP- ja SWOT-analyysit (teoria kuvattiin edellisessä luvussa 5.2.1).

Tutkimuksen ensimmäinen syklissä (sykli 1, Liite 1) tehtiin yksinkertainen GAP- eli kuituanalyysi alustavan nykytilan kartoituksen pohjalta. Haastatteluiden pohjalta tehtyjen analysoinnin ja pohdintojen avulla, voidaan hahmottaa nykytilan ja tavoitetilan välinen ero eli GAP sekä vaiheet, jotta tavoitetilaan voidaan päästä. SWOT-analyysillä voitiin lisäksi syventää nykytilakartoituksen antamia tuloksia. Haastatteluiden pohjalta tehtyjen analysoinnin ja pohdintojen avulla on mahdollista hahmottaa nykytilan ja tavoitetilan välinen ero eli GAP sekä vaiheet, jotta tavoitetilaan voidaan päästä.

Toimintatutkimuksiin liittyvien haastattelun muodoiksi Kananen (2014, 90) esittelee strukturoidut-, puolistrukturoidut-, teema-, ja avoimet haastattelut, joka pohjautuu Eskolan ja Suorannan (1998, 87) luokittelumalliin. Tutkimuksessa päädyttiin pohdinnan jälkeen käyttämään puolistrukturoituja haastatteluita, joissa kysymykset määriteltiin etukäteen johtoryhmän jäsenille ja hankintavastuullisille päälliköille, mutta kvantitatiivisia ”valmiita” vastausvaihtoehtoja ei haastateltavilla henkilöillä ollut valmiina. Tähän perusteena oli, että haastateltaville henkilöille oli perusteltua avata keskustellen strategiaan ja toimittajasuhteiden hallintaan liittyviä kysymyksiä. Syynä tähän on organisaation vastuuhenkilöiden koulutustausta ja kokemus. Sopimussuhteiden johtaminen on ollut hajautettua ja vastuuhenkilöt ovat kehittäneet toimittajasuhteiden hallintaan omia menettelyitä, jotka ovat olleet enemmän käytännön työssä opittuja kuin hankintojen teoriaan tai tunnettuihin malleihin pohjautuvia. Myöskään hankintatoimen opetuksessa käytetty termistö ei ollut tuttua.

Tutkijan tehtävänä oli johdattaa haastateltavat henkilöt pohtimaan hankintatoimen ja toimittajasuhteiden kehittämiseen sekä johtamiseen liittyviä tekijöitä. Kysymyksillä oli tarkoitus korostaa hankintojen strategisten pohdintojen merkitystä ja tuoda samalla esiin

hankinnoissa yleisesti käytettyjä teorioita ja analysointimenetelmiä. Tämä oli oleellista ja välttämätöntä tutkimuksen seuraavien vaiheiden onnistumisen varmistamiseksi.

Haastatteluilla tutkimuksessa eri funktioita ja niiden tarkoituksena oli,

- Saada tietoa tutkimusta ja analysointia varten mm. GAP-analyysin tekemiseksi.
- Erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa tarkoitus oli myös johdattaa haastateltavia henkilöitä pohtimaan strategian ja hankintatoimen välistä yhteyttä.
- Lisätä tietoa hankintatoimen kehittämisessä yleisesti käytetyistä menetelmistä.

Haastatteluja tehtiin tutkimuksessa toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti syklisesti eri vaiheissa. Olennaista haastatteluilla oli tunnistaa nykytila ja kehityskohteet tutkimuksen seuraavia vaiheita varten. Nykytila-analyysin pohjalta taas tunnistettiin ongelmia ja kehityskohteita, joihin etsitään ratkaisuja tutkimuksen seuraavissa vaiheissa. Henkilöitä haastateltiin kahteen tai kolmeen kertaan, haastatelluille henkilöille annettiin myös mahdollisuus tarkentaa vastauksia myöhemmin. Puolistrukturoidut kysymykset takasivat kuitenkin tutkimuksen systemaattisen etenemistavan ja dokumentoinnin sekä tutkimuksen toistettavuuden myöhemmin.

Haastatteluja tehtiin laajasti, yhteensä 27 kappaletta, yrityksen johdolle, hankintavastuullisille päälliköille sekä olennaisimmille sidosryhmille, taulukko 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen osalta haastatellut henkilöt ja roolit

Rooli yrityksessä	Haastattelut			Lisätieto
Toimitusjohtaja	27.2.2019	5.3.2019		
Johtaja, Omaisuudenhallinta	4.2.2019	26.2.2019		4.2 "pilottihaastattelu"
Johtaja, Verkon käyttö	28.2.2019	13.3.2019		
Johtaja, Asiakkuushallinta	5.3.2019	12.3.2019		
Johtaja, Kehitys ja ICT	19.3.2019			
Johtaja, Regulaatio	6.3.2019			
Johtaja, Talous	7.2.2019	11.4.2019		Yhdistetty haastattelua ja talousanalyysien tekemistä
Investointipäällikkö	1.3.2019	7.3.2019	15.3.2019	
Kunnossapitopäällikkö	7.3.2019	19.3.2019	22.3.2019	
Mittauspalvelupäällikkö	6.3.2019	15.3.2019		
Tietojärjestelmäpäällikkö	11.3.2019			
Helen Oy/Hankintapäällikkö	10.4.2019	23.5.2019		23.5 käsitelty Erityisalojen hankintalakia 1398/2016
Kehityspäällikkö, Asiakkuushallinta	11.4.2019			Kokemukset palvelumuotoilusta
Helen Oy/Hankinta-asiantuntija	25.2.2019	10.4.2019	23.5.2019	23.5 käsitelty Erityisalojen hankintalakia 1398/2016

Haastattelukysymykset jaettiin tutkimuksen alussa kolmeen ryhmään

- Strategiaan liittyvät kysymykset olivat osoitettu lähinnä yrityksen johdolle.
- Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset esitettiin liiketoimintayksiköiden hankintavastuullisille henkilöille.
- Sopimusprosessiin liittyvät kysymykset on tarkoitettu sopimusvastuullisille ja toisaalta yrityksen johtajille, joiden vastuualueelle kunkin sopimuksen seuranta kuuluu.

Lisäksi regulaatio- ja valvontamalliin liittyen haastateltiin regulaatiojohtajaa, innovatiivisten hankintojen osalta kehitysjohtajaa, toimintajärjestelmien osalta tietojärjestelmäpäällikköä. Talouteen liittyviä kysymyksiä tehtiin talousjohtajalle, hän osallistui myös isolla työpanoksella talousanalyysien tekemiseen, jossa hänellä oli iso rooli. Muista sidosryhmistä haastateltiin Helen konsernin hankintayksiköstä hankintapäällikköä ja hankinta-asiantuntijaa. Lisäksi asiakasnäkökulman huomioimisen osalta haastateltiin palvelumuotoilupilotointikokeilusta vastannutta projektipäällikköä.

6.1.1 Strategiaan liittyvät kysymykset

Strategiaan liittyvissä kysymyksissä tarkoitus tunnistaa miten olennaisia strategiaan näkökulmia on otettu huomioon hankintojen johtamisessa. Näistä tärkeimpiä ovat asiakas- ja omistajanäkökulman huomioiminen, miten strategiasta on johdettu hankintatoimelle tavoitteet ja miten niiden toteutumista seurataan.

Kumppanuuksien osalta painopiste oli erilaisten kumppanuuksien ja niiden strategisen merkityksen tunnistamiseen liiketoiminnalle. Strategiaan liittyviä puolistrukturoituja kysymyksiä oli 22 kpl ja strategiaan liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 5.

Tyypillisiä strategiaan liittyviä kysymyksiä olivat esimerkiksi,

- Onko hankinnoille asetettu etukäteen selkeät strategiasta johdetut tavoitteet, miten niiden toteutumista seurataan?
- Miten liiketoiminnalle tärkeät strategiset hankinnat on tunnistettu, poikkeavatko ne muista hankinnoista, esim. kumppanuusajattelu, ”win-win” mallit
- Miten asiakasnäkökulma on huomioitu vastuualueesi mukaisissa hankinnoissa?
- Miten omistajanäkökulma on huomioitu vastuualueesi mukaisissa hankinnoissa?

Muita kysymyksiä olivat mm. miten hankintojen strategiaohjauksessa huomioidaan elinkaariajattelua, TCO-kustannusajattelua, yritysturvallisuus- ja jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita, hankintoihin liittyviä riskejä, digitalisaatioon sekä ja vastuullisuusnäkökulmia.

Yksi oleellinen näkökulma oli myös tutkia, onko strategialla ja hankintatoimen johtamisella selkeä yhteys ja miten strategiset tavoitteet johdetaan kumppanuuksien johtamiseen ja sopimuksiin.

6.1.2 Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset

Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset taas olivat konkreettisempia ja niissä selvitettiin mm. miten hankinnoille asetetaan tavoitteita ja onko ne johdettavissa strategiasta. Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 6.

Hankintaprosessiin liittyviä kysymyksiä olivat esimerkiksi,

- Miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja raportoidaan?
- Onko ennen hankintavaihetta tehty markkinakartoituksia/hyödynnetty palveluntuottajamarkkinaa/kilpailijoiden kokemuksia?
- Miten sopimusten aikana niitä on kehitetty?
- Onko toimituksissa ollut ongelmia ja jos on, niin miten puututtu, toimitusten tai sopimusten ongelmanratkaisumallit, onko kehitettävää?
- Mitä ongelmia olet havainnut hankintaprosessissa?
- Miten sopimukseen liittyviä riskejä on arvioitu tai miten muutostilanteisiin on varauduttu?
- Miten hankinnoissa huomioidaan yritysturvallisuus, vastuullisuus ja jatkuvuudenhallintaan liittyvät asiat?
- Miten hankintaprosessia voisi kehittää jatkossa?

6.1.3 Sopimusprosessiin liittyvät kysymykset

Sopimusprosessiin liittyvät kysymyksillä pyrittiin saamaan kuva sopimusten elinkaaren hallinnasta ja miten sopimuksille asetettuja tavoitteita seurataan. Sopimusprosessiin liittyvät kysymykset on esitetty liitteessä 7.

Tyypillisiä sopimusprosessiin liittyviä kysymyksiä olivat esimerkiksi,

- Miten sopimusten laatu- ja kustannustehokkuuden kehittymiselle asetettuja tavoitteita seurataan ja varmistetaan niiden toteutuminen sopimuskauden aikana?
- Onko sopimuksissa käytössä KPI- tai prosessimittareita?
- Miten sopimuksia kehitetään sopimuskauden aikana, onko käytössä esim. vuosikellomenettelyitä?
- Onko sopimuksille määritelty yhtiötasoisia näkymiä ja raportointikäytäntöjä, esim. sopimustenhallintajärjestelmä, sopimussalkku tms.?
- Miten edistetään prosessien digitalisoitumista?
- Onko sopimusprosesseissa ongelmia/kehitettävää?

Haastatteluihin oli kuitenkin perusteltua käyttää kuitenkin riittävästi aikaa, koska haastatteluilla oli eri merkityksiä, mitä kuvattiin luvussa 6.2.1 eli haastatteluiden tavoitteena oli myös johdatella haastateltavia pohtimaan hankintojen kehittämistä ja lisäämään tietoa nykytilan tunnistamisen lisäksi. Tutkimuksen osalta tätä on arvioitu tarkemmin luvussa 12.1, missä on analysoitu tutkimuksen onnistumista.

Haastatteluiden edetessä tuli myös varsin nopeasti ilmi, että käytännössä hankintaprosessista vastaavat henkilöt ovat vastuussa käytännössä myös sopimuksista ja niiden kehittämisestä. Tämän takia haastatteluissa oli tarkoituksenmukaista käydä läpi samalla kertaa sekä hankintaprosessiin että sopimustenhallintaan liittyviä kysymyksiä.

Haastatteluiden tulosten kannalta ei ole tutkimuksen kannalta myöskään olennaista eritellä kuinka kukin johtaja tai hankintavastuullinen päällikkö vastasi henkilökohtaisesti yksittäisiin kysymyksiin, vaan niistä on tuotu esiin tutkimuksen kannalta olennaisimmat tulokset, joiden pohjalta on voitu tehdä GAP- ja SWOT-analyysit. Myöskään yksittäisiä kommentteja tai kannanottoja oman vastuualueen tai puolistrukturoitujen kysymysten ulkopuolelta on jätetty huomioimatta tutkimukseen kuulumattomina.

6.2 Haastatteluiden tulokset

6.2.1 Strategiaan liittyvien haastatteluiden tulokset

Haastatteluissa johtoryhmäläiset painottivat hankinnoissa eri näkökulmia ja riippuen kysymyksistä niihin tuli hyvinkin erilaisia vastauksia. Yleisesti ottaen hankintojen strategista johtamista ei oltu haastateltavien mukaan juurikaan tehty tai ainakaan se ei ole ollut kovin

systemaattisesta. Toisaalta vastausten pohjalta piirtyi kuva, että hankinoissa on toimittu kyllä aikaisempien vuosien strategioiden mukaisesti, mutta kuitenkin useampi johtaja painotti, että hankintojen strategisen suunnittelun merkitys on yhtiössämme kasvamassa.

Ongelmaksi hankinnoissa koettiin mm. jakeluverkon rakentamisessa alalla yleisesti käytettävät yksikköhintaurakat ja sopimusten lyhyehköt sopimuskaudet. Tyypiesimerkkinä käytettiin esimerkiksi kolmen vuoden sopimuskautta, missä kilpailutetaan hankittavat palvelut yksikköhinnoin sopimuskauden ajaksi. Kuulostaa tehokkaalta, mutta ajaa käytännössä myös vastaajien mukaan sen kaltaiseen liiketoimintamalliin missä ”kumppanuudet” optimoidaan lyhyellä aikajänteellä hintaperusteiseksi. Tällöin kumppanuuksiin ei ole syntynyt sellaisia elementtejä, jotka kannustaisivat sopimuskauden aikana ”win-win” tyyppiin malleihin, missä voitaisi jakaa kehittämisen tuloksena syntyneitä tuloksia tai toisaalta jakaa vastuuta. Muutamat johtoryhmäläiset näkivät ”liian tehokkaan” kilpailuttamisen jopa strategista kumppanuuskehitystä haittaavana tekijänä.

Edelliseen kappaleeseen viitaten oleellisimpia johtoryhmässä pohdittuja strategisia linjauksia ovat miten, ”pätäkakilpailuksista” voidaan hankintaprosessia kehittää kohti pitkäaikaisia tai toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia tai kumppanuuksia. Ongelmaksi taas koettiin julkisen hankinnan asettamat rajoitteet ja että hankintoja ei voida tehdä yhtä vapaasti liiketoimintalähtöisesti, kuin vaikkapa yksityisellä puolella. Tässä viitattiin kehittämisen näkökulmasta myös erityisalojen hankilainsäädäntöön (1398/2016). Erityisalojen hankintalainsäädäntöä on kuvattu lyhyesti luvussa 4.3.2, hankintalainsäädännön koettiin aiheuttavan rajoituksia tai että se suorastaan ”pakottaa” joihinkin kilpailutusmalleihin. Toisaalta moni johtoryhmästä kertoi, että ei tunne kovin hyvin tai ainakaan riittävästi erityisalojen hankintalakia, sen rajoituksia tai mahdollisuuksia. Helen-konsernin hankintayksiköllä ja lakimiehillä todettiin tässä olevan erittäin suuri rooli.

Organisaation oman toimittajasuhteiden johtamiseen ja kehittämiseen liittyvän osaamisen kasvattamista jatkossa pidettiin tärkeänä. Osa johtajista taas näki, että isommissa ja monimutkaisemmissa hankintakokonaisuuksissa kannattaisi käyttää esimerkiksi ulkopuolisia hankintakonsultteja hankinnan suunnitteluvaiheessa ja markkinakartoitusten tekemiseksi.

Haastatteluiden pohjalta selkeä enemmistö kuvasi tulevaisuuden tavoitetilaksi hankintojen osalta erilaiset kumppanuudet. Kumppanuuksien osalta yhteistyömahdollisuuksia pyritään kehittämään aikaisempaa aktiivisemmin ja etsitään uusia yhteistyömahdollisuuksia. Myös suuntaus tuntui olevan nykyistä pidempiin sopimuskausiin ja potentiaalia nähtiin kumppanuusmallien kehittämisessä. Suurin osa uskoi myös kumppaneiden ”hyväntahtoisuuteen” siten, että perinteisiä hankintamalleja vapaammin määritelty hankintakokonaisuus ei johda tilanteeseen, jossa kumppani haluaisi hyödyntää oman liiketoimintansa optimoinnin näkökulmasta.

Hankinnoissa oli aiemmin painotettu voimakkaasti ”kulukurin” ja vuosittaisten säästöjen merkitystä ja voimakasta hintakilpailua. Kustannusten osalta painotettiin nyt aikaisempaa enemmän kokonaiskustannuksia. Tässä on tapahtunut selkeä muutos verrattuna aiempiin aikaisempaan ajatteluun, missä painopiste oli kustannusten seurannan osalta lähinnä ulkoisissa kustannuksissa. Haastatteluissa suurin osa asetti hinnan lisäksi myös muita näkökulmia, kuten laadun ja toiminnan kehittämisen.

Yrityksemme todettiin näkyvän kumppaneidemme kautta asiakkaiden suuntaan, koska tilaamme kaikki operatiiviset verkon rakennus- ja kunnossapitopalvelut alalla toimivilta urakoitsijoilta. Asiakasnäkökulman huomioimisessa oli selkeitä painotuseroja, osa näki asiakkaat suorina asiakaskohtaisina ja osa näki taas asiakasnäkökulman huomioimisen esimerkiksi välillisesti tarjoamalla hyvää sähkön laatua. Asiakasnäkökulma oli johtajien näkemyksen mukaan hyvin hoidettu, esimerkkinä mainittiin yrityskuva-asiat ja että sidosryhmiä on tavattu säännöllisesti. Toisaalta esimerkiksi tämän toiminnon osalta ei ollut tehty esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksia, joilla olisi ollut ohjausvaikutuksia toimittajan ohjaamiseen.

Muutama henkilö toi johtoryhmästä myös esiin, että investointiprojektien osalta strategista ohjausta kuvattiin tapahtuvan osittain projektien ohjausryhmätyön kautta. Strategisten tavoitteiden osalta strategian, hankintojen ja sopimustenhallinnannan välillä ei löytynyt kuitenkaan selvää yhteyttä. Toisaalta osa johtajista totesi, että strategista ohjausta ja näkökulmaa pitäisi projekteissa edelleen vahvistaa.

Toimitusvarmuus on hyvällä tasolla, joten hankinnoissa on yhden johtajan mielestä onnistuttu hyvin. Haastattelussa ei täysin selvinnyt käyttövarmuuden ja onnistuneiden hankintojen välistä riippuvuutta, onko siitä johdettu tavoitteita tai miten sitä on analysoitu.

6.2.2 Hankintaprosesseihin liittyvien haastatteluiden tulokset

Hankinnoista vastaavien päälliköiden mukaan erityisesti jakeluverkon rakentamisen ja kunnossapidon osalta on tavoite pyrkiä aiempaa isompiin hankintakokonaisuuksiin ja nykyistä pidempiin sopimuskausiin. Isompien investointiprojektien osalta strateginen ohjaus ja tavoitteet tulevat projektien ohjausryhmistä, joissa isompien projektien omistajina on joku johtajista.

Haastatteluiden pohjalta ei täysin selvinnyt, miten strategiasta oli johdettu tavoitteet isoihin hankintakokonaisuuksiin tai miten eri hankintamallien välisiä eroja eri hankintamallien välillä on analysoitu. Isoihin hankintakokonaisuuksien liittyviä etuja kyllä painotettiin ja eri hankintakategorioiden yhdistäminen isoiksi kokonaisuuksiksi nähtiin parhaana vaihtoehtona verrattuna aiempiin hankintoihin, joissa hankinnat olivat jaettu pienempiin osa-alueisiin. Lisäksi hankintamalleissa haluttiin painottaa hinnan lisäksi vahvasti myös laatua.

Kunnossapidon osalta nähtiin erityisesti tarve yhdistää eri kunnossapitopalveluhankinnat ja sopimukset yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Päälliköillä on vahva näkemys, että nykyisten useiden eri sopimusten sijaan kunnossapidon sopimukset pitäisi yhdistää osaksi verkonrakennuksen sopimuksia. Nyt usean eri kumppanin hallinnasta koettiin syntyvät paljon ylimääräistä työtä ja oman työn määrän oletettiin vähenevän yhdistämällä eri osa-alueiden hankintoja.

Toisaalta kunnossapidon osalta haluttiin painottaa historian ymmärtämistä ja siitä saattavia oppeja. Kunnossapitomarkkinan osalta oli vahva näkemys, että aikaisemmin eri toimittajat ovat keskittyneet tuottamaan kunnossapitopalveluja jakeluverkkoon, sähköasemiin ja 110kV siirtoverkkoon ja kiinteistöpalveluihin. Jatkossa markkina kehittyä hankinnoista vastaavien päälliköiden näkemyksen mukaan siten, että samat toimittajat tarjoavat näitä kaikkia palveluja ja markkina kehittyä nopeasti siten, että samat toimittaja voi tarjota palveluja useammalle kunnossapidon osa-alueelle kuin aikaisemmin.

Hankintojen asetettujen tavoitteiden osalta ne päälliköt toivat esiin, että ne ovat erilaisia riippuen onko kyseessä investointiprojekti vai palveluoston puitesopimus. Tavoitteet ovat päälliköiden mukaan määritelty strategiassa ja etenkin investointien osalta ne toteutuvat

projektien salkkukäsittelyssä. Projekteissa strategiset tavoitteet jalkautetaan ohjausryhmien kautta. Investointiprojektien osalta haluttiin tuoda esiin projektimallia ja sen toimivuutta.

Etenkin yksi pääsopimuskumppani nähtiin haluttomaksi kehittämään toimintaa ja syyksi kerrottiin, että tämän yrityksen johto haluaa välttää riskiä, jonka katsottiin estävän kehitystä. Tutkimuksessa ei selvinnyt tarkemmin minkälaisesta riskinottohalukkuudesta tai haluttomuudesta oli kysymys, eikä se ollut tutkimuksen kannalta oleellista.

Hankintavastuulliset päälliköt näkivät, että hankintoihin tavoitteita ja strategista johtamista sekä siihen liittyvää pohdintaa on tullut hankintoihin aiempaa enemmän. Toisaalta todettiin, että analyttistä tai strategista pohdintaa tulevista hankinnoista esimerkiksi hankintamallien keskinäisestä vertailusta ei ole juurikaan tehty, eikä hankinnoista ei ole juurikaan tehty jälkianalyysejä hankinnan näkökulmasta. Tosin projektien osalta oli tehty jälkiarviointia ja joissain tapauksissa näissä oli saatettu ottaa kantaa myös hankintojen onnistumisen arviointiin, mutta tämä käytäntö ei ollut vakiintunut. Investointien osalta tärkeänä pidettiin Energiaviraston valvontamallin mukaisten yksikkökustannusten ohjausvaikutusta CAPEX kustannusten osalta. Hankintamalleihin pitäisi saada keppi-porkkanaohjausvaikutusta nykyistä isommalla painoarvolla.

Hankintojen osalta halutaan olla reiluja ja tasapuolisia kaikkia toimijoita kohtaan. Palveluhankintaa tuottavien yritysten osalta ongelmallisena pidettiin henkilöstön suurta vaihtuvuutta ja esimerkkinä tuotiin esiin, että sähköverkkoalalla ei pitäisi mennä ”bussifirma maailmaan”, missä tekijöiden haalarit vaihtuvat riippuen siitä miten edellisissä kilpailutuksissa on onnistuttu.

Tietojärjestelmäpäällikön kanssa haastattelu koski lähinnä useita yrityksessämme käytössä olevia työnohjaukseen ja tilaukseen käytettäviä toiminnanohjausjärjestelmiä, näiden osalta on paljon kehityspotentiaalia. Esimerkiksi nyt töiden tilaus-, laskutus- ja raportointikäytännöissä tehdään vielä paljon manuaalista työtä, ja suuntaus on kohti digitalisoituvia palveluntuotantoprosesseja, joissa prosessit valvovat ”itse itseään”. Tämä tulee vähentämään rutiinistyön määrää. Tietojärjestelmäpäällikkö nosti esiin myös kyberturvallisuuden ja sen merkityksen kasvamisen, jos järjestelmiä integroidaan yhteen nykyistä vahvemmin toimittajien kanssa. Tällöin täytyy myös tietojen omistamiseen liittyvät kysymykset käydä uudestaan läpi ja määritellä myös sopimuksissa nykyistä tarkemmin.

Haastatteluiden perusteella hankintojen suunnitteluvaiheessa eivät etukäteen tapahtuvat analysoinnit toimintamallien vaihtoehtovertailut olleet ainakaan suunnitelmallisesti käytössä. Ilmeisesti joitain analysointeja tai laskelmia oli tehty, mutta niistä ei löytynyt dokumentaatiota tai aineisto oli salattua ja sitä ei haluttu tuoda esiin. Toisaalta tässä nähtiin kehityspotentiaalia mihin pitäisi myös päälliköiden näkemyksen mukaan panostaa jatkossa enemmän ja toteutuneiden hankintojen analysointi ennen ja jälkeen hankintojen nähtiin jatkossa hyödylliseksi.

Helen-konsernin hankintayksikköä ja heillä olevaa hankintaosaamista on haastateltavien mukaan hyödynnetty hyvin huomioon hankinnoissa. Tämä koski sidosryhmähaastatteluiden pohjalta hankintojen operatiivista vaihetta, eikä niinkään hankintojen suunnitteluvaihetta. Yksi johtajista toi esiin, että yrityksemme tulisi harkita ulkopuolisia hankintakonsultteja nimenomaan hankintojen suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa, esimerkiksi ulkopuolisen tahon tekemää markkinakartoitusta pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Tutkimuksessa ei selvinnyt, miksi konsernissa tai yrityksessä olevaa omaa hankintaosaamista ei haluttu hyödyntää yrityksemme liiketoiminnoissa täysimääräisesti. Tätä ei selvitetty sen tarkemmin, koska se ei ollut olennaista tutkimuksen jatkovaiheiden kannalta.

6.2.3 Sopimusprosessien haastatteluiden tulokset

Sopimusten osalta jatkuvuudenhallinta ja palvelun saatavuuden varmistaminen sopimuskauden aikana nähtiin tärkeäksi, erityisesti sähköverkon toimintavarmuuden osalta kriittisten käyttö- ja kunnossapitopalveluiden osalta. Toisaalta todettiin, että tässä on paljon parannettavaa nykyisten sopimuskuppaneiden kanssa.

Toimittajille haluttiin antaa mahdollisuutta määritellä tulevaisuudessa nykyistä laajemmin omaa resurssien ja toiminnanohjaustaan.

Hankintojen ja sopimusten välistä riippuvuutta ei tunnistettu tai ainakaan osattu kuvata kovin hyvin. Eli strateginen ohjaus, joka nähtiin vielä hankintaprosessissa ainakin investointiprojekteissa ei jostain syystä enää periytynyt yhtä vahvana esimerkiksi kunnossapitoprosessiin.

Käytetyt mittarit osin hyviä ja niiden todettiin ohjaavan toimintaa, esimerkiksi energian luentapalveluiden osalta oli käytössä varsin toimivat mittaristot. Myös verkonrakennuksen osalta oli käytössä toimintaa ohjaavia laatumittareita sekä turvallisuuteen liittyviä mittareita.

Katutyömaiden osalta työmaapalautteita mitattiin, mutta tutkimuksessa ei selvinnyt mitkä niiden ohjausvaikutukset ovat urakoitsijoiden toimintaan. Työmaiden aikataulujen osalta aikataulujen pitävyyttä pitäisi parantaa. Työmaiden läpimenoaikojen systemaattista mitausta ei ollut käytössä, mutta jatkossa sopimuksiin pitäisi saada enemmän ohjausvaikutusta keppi-porkkana menettelyiden avulla työmaille asetettujen aikataulujen alituksesta tai ylityksestä. Oleellista olisi saada lyhennettyä työmaiden läpimenoaikoja työmenetelmiä tai työprosesseja kehittämällä, kuitenkin kasvattamasta merkittävästi tilaajalle koituvia kustannuksia.

Asiakasnäkökulman huomioimisesta tuotiin esiin työmaapyöräilijän palkkaaminen, jonka avulla saatiin arvokasta tietoa työmaiden merkintään ja avoimien kaapelioiden suojaukseen liittyen, jota pystyttiin hyödyntämään urakoitsijoiden töiden tilaus- ja valvonnassa. Työmaapyöräilijän tekemät turvallisuushavainnot jalostuvat toimenpiteiksi työmaiden suunnittelussa ja urakointimallin kehityksessä.

Sähköasemaprojektien osalta on pohdittu hankintanäkökulmasta pitäisikö yksityiskohtaisesta teknisistä spesifikaatioista siirtyä toiminnallisuuden sekä hinta-laatu tavoitteiden määrittelyyn.

Jakeluverkon työmaavalvonnan ulkoistamisesta on saatu hyviä tuloksia. Työmaavalvonnan ulkoistaminen koettiin jopa suorastaan kilpailuvaltiksi, ja tuotiin esiin miten hyvin urakoitsija-valvoja- tilaaja - malli toimii verrattuna aikaisempaan malliin, missä kenttä valvontaa tehtiin itse.

Jakeluverkon rakentamisen osalta on käytössä toimivat mittarit etenkin laatuseurannan ja henkilöturvallisuuden osalta. Toisaalta esimerkiksi asiakas- tai vastuullisuusmittareita ei ole.

Yhtiössä on käytössä useita toiminnanohjausjärjestelmiä ja haastatteluissa tuotiin esiin, että tämä koettiin todelliseksi ongelmaksi. Johtuen erilaisista järjestelmistä töiden tilaus- ja laskutuskäytännöt vaihtelevat sekä myös niihin käytetty aika.

Varaosavarastot nähtiin olevan varsin ovat hyvällä tasolla, mutta varaosia on varastoitu useaan varastoon eri palveluntoimittajille ja varastotoiminnassa tai logistiikan prosesseissa nähtiin olevan paljon tehostamista.

6.3 Haastatteluiden yhteenveto ja niihin liittyviä pohdintoja

Haastatteluissa tuli ilmi, että strategisessa johtamisessa ei ollut käytössä hankintakirjallisuuden tuntemia johtamisen analyysityökaluja. Toisaalta hankintojen johtamisen teorian tuntemista piti johto erittäin tärkeänä ja tärkeänä kyvykkyytenä ja osaamisena tulevaisuudessa, vaikkakaan sitä ei vielä kovin hyvin tunnettu ja tutkimuksen avulla toivottiin tämän osaamisen kasvavan. Hankintojen ja kumppanuuksien määrätietoista johtamista pidettiin yhä tärkeämpänä, jonka takia hankintastrategiaa tulisi etenkin johdon mukaan pohtia perusteellisesti ja sen painoarvoa sekä merkitystä pitäisi kasvattaa suuremmaksi. Johtajat toivat myös esiin varsin yksimieleisesti, että yhtiölle tarvitaan strategiasta johdettu ostopalvelustrategia sekä tähän liittyen strategisen johtamiseen työkaluja.

Tutkimuksen kannalta yllättävä havainto oli, että johtajat olivat strategisten linjausten suhteen enemmän pohdiskelevia ja toivat esiin, että strategisessa johtamisessa pitää kehittää sekä analysoida eri vaihtoehtoja lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä. Hankintavastuullisille päälliköille strategiset tavoitteet tuntuivat olevan jopa johtajia selkeämpiä, ja esimerkiksi omistajanäkökulma periytyy hankintoihin päälliköiden mukaan hallitusohjauksen kautta hyvin. Tämän osalta johtajat taas kuvasivat, että omistajan ohjausvaikutuksen osalta asiaa pitäisi vielä täsmentää ja johtaa strategian kautta aiempaa tavoitteellisemmin. Päälliköt myös näkivät, että heillä on vahva osaaminen jo nyt, kun taas johtajat näkivät, että erityisesti kumppanuusverkostojen johtamiseen ja kehittämiseen pitää osaamista vahvistaa eri tasoilla. Myös eri tasoilla tarvitaan erilaista osaamista, operatiivisen-, taktisen- ja strategisen tason johtamiseen tarvitaan erilaista osaamista. He olivat myös pääsääntöisesti kriittisempiä myös omaa toimintaansa kohtaan kuin päälliköt.

Kirjoittajan pohdintana ja näkemyksenä, tästä eroavaisuudesta kyseessä on ero näkökulmassa ja aikajänteessä, kuinka pitkälle tai mille tasolle strateginen ajattelu ulottuu. Esimerkiksi yrityksen hallituskäsittelyyn menevät vain muutamat yhtiön suurimmat hankinnat, joten johtajien linjaus selkeyttää tavoiteasentaa strategiatyön kautta ostopalvelustrategiaa täsmentämällä kuulosti perustellulta. Johtoryhmän näkemysten mukaan strategista ohjausta projekteissa pitäisi vahvistaa, kun taas hankintavastuullisen päällikön on ratkaistava projektissa käsiteltävät asiat suoraviivaisesti, jotta käytännön asiat saadaan hoidettua tehokkaasti. Eli kyseessä on siis kirjoittajan näkemyksen mukaan ero ajattelutavassa. Kustakin vastuualueesta vastaava päällikkö on kiinni juuri tämän hetken ongelmien ratkaisussa, kun taas johtajat haluavat nähdä pidemmälle tulevaisuuteen. Tästä syystä johtaja haluaa analysoida eri vaihtoehtoja, kun taas päällikön pitää nopeasti

valita toteutustapa ja lähteä varsin suoraviivaisesti toteuttamaan sitä, koska se on hänen tehtävänsä. Päällikön täytyy myös miettiä miten vaikkapa toteutunut hankinta hallitaan sopimuskaudella, jolloin inhimilliset tekijät saattavat ohjata joissain tapauksissa operatiivisen tason päätöksentekoa. Tähän saattaa vaikuttaa myös omalta osaltaan yrityksessämme tapahtuneet voimakkaat muutokset, joka saattoi vaikuttaa enemmän päällikköiden lausuntoihin. Voimakkaassa muutostilanteessa, valta-asetelmien vaihtuessa, on inhimillisestä näkökulmasta ymmärrettävää, että omaa osaamista halutaan jopa tarpeettomasti korostaa ja epävarmuutta pidetään heikkoutena. Lisäksi osassa sopimuksista vastuuhenkilöt ovat muuttuneet organisaatiomuutosten takia. Tällöin osa sopimuksista oli siirtynyt uusille vastuuhenkilöille hoidettavaksi, mutta he eivät olleet alun perin valmistelemassa sopimuksia, joten sitoutuminen aiempiin sopimusmalleihin saattaa olla heikkoa. Tämä koettiin sopimusten jatkokehittämisen osalta haasteelliseksi.

Vastuullisuus- ja innovaationäkökulmat eivät nousseet haastatteluissa kovin vahvasti esiin. Tämä oli oikeastaan kirjoittajalle yllätys, koska aihe on ollut niin vahvasti esillä viime vuosina julkisten hankintojen osalta. Vastuullisuus miellettiin lähinnä ympäristöasioiden hoitamiseksi ja vastuullisuutta laajempaan käsityksenä ei ollut kaikilta osin oivallettu. Tämän perusteella vastuullisuuden painoarvoa ja sen nostamista hankinnoissa kannattaa pohtia jatkossa, mutta aiheen laajuuden takia se on jouduttu rajaamaan ulos tästä tutkimuksesta.

Yhteenvedona haastatteluista voidaan todeta, että hankintojen strategisessa johtamisessa ei ole käytetty hankintakirjallisuuden tuntemia strategisen johtamisen työkaluja tai analyysejä tai toimittajasuhteiden johtamisen menetelmiä juurikaan hyödyksi. Tämän perusteella on perusteltua pohtia näitä kysymyksiä tutkimuksen seuraavissa vaiheissa.

6.4 Haastattelutulosten pohjalta tehdyt GAP- ja SWOT-analyysit

Haastatteluiden tulosten analyyttisen käsittelyn jäsentämiseksi oli perusteltua hyödyntää teoreettisessa viitekehyksessä kuvattuja GAP- ja SWOT-analyysijä.

6.4.1 GAP-analyysi

GAP-analyysin osalta toin esiin teorialuvussa luvussa 5.2.1, että analyysi on varsin subjektiivinen tekijän näkemys tarkasteltavasta asiasta ja että onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää yrityksen ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta. Oleellista on yrityk-

sen toiminnan tarkastelu mahdollisimman monipuolisesti ja objektiivisesti. Tämä oli käytännössä erittäin haastavaa. Nykytilan tunnistamisessa on myös huomioitava, että yrityksemme toimintamalli haki muotoaan ja muuttui koko tutkimuksen ajan. Tässä muutoksessa omaisuudenhallinta jäsenneltiin selkeästi strategisen, taktisen ja operatiivisen tason toimintoihin. Linjaorganisaation yksiköt ovat pääsääntöisesti yhtenevät prosessien kanssa ja aiemmin vahvempana olleista poikkiorganisatorista toimintamalleista luovuttiin ja linjaorganisaation päätösvaltaa vahvistettiin. Tämä mahdollisti selkeät vastuut ja suoraviivaisen toimintamallin. Toisaalta näissä aiemmissa poikkiorganisatorissa prosesseissa oli paljon hyvääkin, kuten tiedon jakaminen eri yksiköiden välillä. Muutoksiin liittyen myös oman yksikön tai ryhmän toimintaa halutaan vahvistaa sekä muutostilanteissa päätöksentekovalta helposti keskittyy. Riippuen esimiesten osaamisista, kyvykkyyksistä ja kypsyydestä voidaan poikkiorganisatorisia toimintamalleja pitää joko positiivisina tai pahimmillaan ne voidaan nähdä, jopa uhkana omalle valta-asetelmalle. Tämä saattaa johtaa muutostilanteissa myös tiedon panttaamiseen ja siiloutuneisiin toimintamalleihin. Poikkiorganisatoristen toimintamallien vahvistaminen ja tehokas tiedon jakaminen nähdään taas uusimmassa hankintakirjallisuudessa modernin hankintojen johtamisen keskeisenä välineenä. Tästä esimerkkinä esimerkiksi Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 28) mainitsevat, että poikkiorganisatoristen tiimien avulla voidaan johtaa organisaatiota pohdimaan asiakkaiden tarpeita, toimittajamarkkinoiden ja imien ydinosaamisten parhaita yhdistelmiä. Poikkiorganisatorinen toiminta voi myös avata Iloranta, Pajunen-Muhosen mukaan (2018, 28) silmät näkemään kokonaan uusia malleja, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. GAP on tämän perusteella poikkiorganisatoristen toimintamallien vahvistaminen tiedon jakamiseksi ja turhan siiloutumisen välttämiseksi.

Toimintamallin sisäänajo pääprosessien osalta on pääosin tehty ja operatiiviset palveluostot ovat hyvällä tasolla, mutta prosessien rajapinnoissa on vielä paljon tarkennettavaa. Yhtiötasoinen näkemys ja ostopalvelustrategia edellyttävät vielä tavoitteellista kehitystyötä, jotta hankintaprosessi tukisi strategiaa, siitä johdettuja tavoitteita ja mittareita mahdollisimman hyvin. Yhtiön tavoitteena on ollut jo muutaman vuoden, että yhtiölle laaditaan ostopalvelustrategia, jota ryhdytään noudattamaan tulevissa palveluhankinnoissa. Tässä ei ole kuitenkaan onnistuttu ja tämä johtuu pitkälti siitä, että yhtiötasoisien ostopalvelustrategian muodostaminen vaatii riittävää teoriapohjaa ja analyysityökaluja strategisen johtamisen osalta. Eli GAP on strategian osalta hankintojen ja toimittajasuhteiden osaamisen kasvattaminen ja sen kautta hankintatoimen teorioiden soveltaminen yrityksen toimintaympäristöön.

Kumppanuuksien hallinnasta on puhuttu yrityksessä jo useita vuosia, mutta termiä *kumppanuus* ei ole määritelty. Riippuen kontekstista sillä voidaan tarkoittaa pitkäaikaista aiempien Helen-konsernin yhtiöittämissä kautta syntyneitä toimijaa tai kilpailutettu palveluntuottajaa, mutta kumppanuuksien hallinnalle, ts. ulkoisten resurssien hallinnalle ei ole määritelty yhtiötasoista mallia. Kustakin sopimuksesta vastaavat johtajat ja hankintavastuulliset päälliköt ovat voineet kehittää kumppanuuksia omien näkemystensä mukaisesti. Tämä ei tarkoita, että kumppanuuksien kehittämistä ei olisi tehty tuloksekkaasti, mutta kehittämisen suhde strategiaan on ollut löyhä. Kumppanuusverkostojen kehittämisen olennaisena osana on myös omien strategisten osaamisten tunnistus, kumppaniverkoston hyödyntäminen monipuolisesti ja tehokkaasti ts. ulkoisten resurssien johtamisen malli. Tärkeää on tunnistaa yhtiötasoisesti mitä kannattaa tehdä itse ja missä kannattaa hyödyntää toimittajamarkkinoita eli GAP on oikeastaan juuri tutkimusongelma eli puuttuva yhtiötasoinen hankintojen johtamisen malli.

Myös hankintojen ja sopimustenhallinnan osalta on kehitettävää. Sopimuksille on nimetty vastuuhenkilöt, mutta yhtiötasoinen seuranta- ja raportointimalli, tavoitteet, systemaattinen seuranta ja mittaaminen ovat osittain puutteellisia. Palveluntuottajia on kyllä osittain auditoitu laadun varmistamiseksi, mutta selkeää yhteyttä strategiaan tavoitteisiin ja mittareihin ei ole.

Palvelumarkkinatietoisuutta on aloitettu lisäämään, muutamia systemaattisia markkinakartoituksia on tehty, mutta systemaattisista SMI-menettelyistä ja SRM ei kuitenkaan ole kysymys. Tämä ei tarkoita sitä, että valittu hankintojen tai toimittajien johtamismalli olisi nykytilanteessa huono, mutta jos analysointi ei ole systemaattista ja hankintatoimen teoriaan perustuvaa, niin subjektiivisen ajattelumallin riski kasvaa. Subjektiivisuudella tarkoitan esimerkiksi tilannetta, jossa eri vaihtoehtojen analysointi jää puutteelliseksi. Lisäksi riskien käsittely saattaa jäädä puutteelliseksi. Tällöin saattaa jäädä hyödyntämättä myös kaikki käytössä oleva asiantuntemus ja teoria- ja kokemuspohjainen tieto.

Jos strateginen markkinakartoitus perustuu yhtiötasoiseen esim. toimittajarekisteriin tms. missä nykyisiä ja potentiaalisia toimittajia seurataan systemaattisesti ja luodaan puitteet SMI:lle on tällä muutamia selkeitä etuja. Etuja ovat reaaliaikainen markkinatietoisuuden parantuminen, uusien työmenetelmien käyttöönotto nopeutuu ja toimittajiin kohdistuva riskienhallinta paranee. Tämä pätee myös kilpailijaseurantaan, jos seuranta systematisoidaan ja yhdistetään toimittajien SMI:hin, voidaan luoda varsin kokonaisvaltainen kuva markkinoista ja niiden kehityssuunnista.

Liiketoiminnalle kriittiset sopimukset on osittain tunnustettu, mutta sopimusten jatkuvuudenhallinnan ja riskienhallintapolitiikan välillä ei ole selkeää yhteyttä. Kriittisten tai strategisten hankintojen osalta ei ole tehty SRM-johtamista ja suunnitelmia, kuinka kumppanuuksia voidaan kehittää "win-win"- ajattelun mukaisesti, joissa pyritään löytämään yhteisiä tavoitteita ja jakamaan myös vastuuta onnistumisesta. Toimittajasuhteiden kehittäminen on ollut johtamisen näkökulmasta enemmän peruutuspeiliin kuin eteenpäin katsomista. Myöskään taktisen tason johtamisen ja toiminnan koordinoinnin ja kehittämisessä olisi paljon kehitettävää. Ero operatiivisen toiminnan ja johdon välillä on nykytilanteessa iso. Kvartaalistaso salkkuseuranta, tavoitteet ja niistä johdetut mittareiden seurantakäytännön vaihtelevat ja yhteisiä johdon työkaluja ei ole käytössä. Jos kaikista yhtiön sopimuksista, niiden tavoitteista ja käytössä olevista mittareista haluaa muodostaa kokonaiskuvan, joutuu useat henkilöt kasaamaan tätä tietoa eri toimintajärjestelmistä, talousjärjestelmistä sekä projektisalkkutyökaluista. tavoitteista, mittareista ja niiden toteutumisesta. GAP on sopimussalkkutyökalun tai toimittajienhallintajärjestelmän puuttuminen, jonka avulla yhtiökohtaisesti voitaisi muodostaa ns. johdon näkymä kaikista sopimuksista ja seurata niiden toteutumista strategisten tavoitteiden ja niistä johdettujen mittareiden avulla.

Yrityksessä on käytössä erimittaisia sopimuskausia. Erityisesti verkon rakennuksessa ja kunnossapidossa eri alueilla on käytössä lyhyehköjä sopimuskausia. Lyhyiden sopimusten ollessa katkolla esim. 1-3 vuoden välein, on palvelun kehittäminen sopimuskauden aikana laadullisesti tai kustannustehokkuuden osalta on haastavaa. Näissä ns. pätkähankinnoissa ongelmana on, että toimittaja ei välttämättä uskalleta investoida kalliisiin koneisiin, erikoistyökaluihin, mittalaitteisiin tai henkilöstön koulutuksiin. Välillisenä vaikutuksena palveluntuottajien on vaikeaa rekrytoitua osaavaa työvoimaa, koska sopimusten jatkumisesta ei ole varmuutta. GAP on, että toimittajia ei saada sitoutettua tehokkaasti sopimuksen aikaiseen tai pitkäjänteiseen kehittämiseen.

6.4.2 SWOT-analyysi

Luvussa 4.3.1 on kuvattu SWOT-analyysin teoriaa ja sovellettuna tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden pohjalta voidaan, analyysin avulla kuvata yhtiömme toimintaympäristöä SWOT-analyysin avulla hankintatoimen näkökulmasta.

SWOT - Vahvuudet

Hankinnan kannalta vahvuutena on suurehko volyyymi, mikä tuo hankinnalle skaalaetuja. Helen-konsernilla ja Helen Sähköverkko Oy:llä suurimpana kaupunkiverkkoyhtiönä on hyvä maine ja sen käyttämiä ratkaisuja käytetään usein esimerkkeinä, joita muut toimijat seuraavat toimialalla. Tästä johtuen alalla toimivat laitetoimittajat, urakoitsijat ja palveluntuottajat ”haluavat” tehdä yrityksemme kanssa yhteistyötä, koska toimitussopimuksilla on myös merkittävää referenssiarvoa.

SWOT - Heikkoudet

Hankinnan osalta riskienhallinnassa on aukkoja, yksiköiden välisessä yhteistyössä on tehostamisvaraa - prosessien arvoketjuanalyysille on lisätarvetta ja poikkiorganisatoriset toimintamallit eivät ole kaikilta osin kovin vahvoja ja toimivia. Hankintatoimen osalta ei ole tehty yhtiötasoisia analysointia hankintojen näkökulmasta ja osa sopimuksista on periytynyt aiempien liiketoimintakauppojen tai Helenissä tapahtuneiden aiempien yhtiöittämisen myötä. Myöskään esimerkiksi nousevia megatrendejä, kuten vastuullisuus ja kestävä kehitys mukainen toimintamalli ei ole integroitunut osaksi hankintatoimen johtamista.

SWOT - Mahdollisuudet

Hyvin toimivan yhteistyöverkoston ja tehokkaiden hankintaprosessien ja pitkäaikaisten kumppanuuksien kehittämisen avulla voidaan parantaa kustannustehokkuutta ja tuottoa pitkällä aikavälillä. Uusien teknologioiden osalta voidaan hankintoihin liittyviä prosesseja kehittää suoraviivaistamalla ja automatisoimalla niitä. Töiden tilaus, tarkastus sekä valvonnan rutiinisuuden määrää voidaan vähentää tarkastelemassa prosesseja Lean-johtamisen näkökulmasta pyrkimyksenä tehostaa, yksinkertaistaa ja vähentää ”turhan työn” määrää. Tässä keskiössä ovat kehittyneet tietojärjestelmät, integraatioalustat sekä digitalisoituvat palvelunostoprosessit tietojärjestelmät ja niiden hyödyntäminen.

SWOT - Uhat

Huonosti johdettu hankintatoimi ja toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen ja oman osaamisen puutteellisuus voi synnyttää liiallista riippuvuutta yhteistyöverkostoista, kuten laite-

ja järjestelmätoimittajista sekä palveluntuottajista. Kilpailun tai urakoitsijoiden kapasiteetin vähydestä tai kysynnän voimakkaasta noususta toisten asiakkaiden suunnasta johdettu laite- tai palveluhintojen voimakas nousu tai toimitusvaikeudet voivat heikentää hankintatoimen tehokkuuden kehittymistä. Jos alalla ei ole kuin muutama toimittaja, jotka pystyvät toteuttamaan vaaditun toteutuksen ajaututaan oligopoliittiseen markkinatilanteeseen, jonka seurauksena voimatasapaino kääntyy toimittajien eduksi ja ostajan positiio heikkenee.

Alaan kohdistuva regulaatio ei huomioi riittävästi metropolialueen haastavaa toimintaympäristöä hankintamalleissa, kuten esimerkiksi verkon rakentamiseen liittyvien hankintojen yksikköhinnoissa. Regulaatiomallin muutokset valvontajaksojen vaihtuessa vaikeuttavat liiketoiminnan pitkántähtäimen suunnittelua.

SWOT-analyysistä koostettiin yrityksen sisäiseen käyttöön myös yhteenveto, jossa jokaista osa-aluetta analysoitiin tarkemmin Talous-, Asiakas-, prosessi sekä henkilöstö- ja osaaminen näkökulmista.

6.5 Spend-analyysien tulokset

Tutkimuksen osalta spend-analyysi oli perusteltua tehdä heti tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta hankintojen kokonaiskuva saatiin määritettyä. Spend-analyysi tehtiin workshop tyyppisenä työskentelyssä yrityksen talousjohtajan kanssa, jolla oli analyysien tekemisessä erittäin suuri rooli. Analyysit tehtiin ajamalla talousjärjestelmästä ajamalla useita raportteja, joiden avulla saatiin koottua kaikki yrityksen hankintaerät. Analyysin tekeminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, koska organisaatiossa tapahtui useita muutoksia, jotka olivat aiheuttaneet yhtiön tiliöintirakenteissa muutoksia, jotka piti ottaa huomioon analyysiä tehdessä. Muutoksia talousjärjestelmän rakenteisiin oli tehty myös keskellä tilikautta, joka vaikeutti yhtiötasoisien analyysien tekemistä entisestään.

6.6 ABC-analyysien toteutus

ABC analyysit pystyttiin tekemään taas suhteellisen helposti Spend-analyysin tietojen perusteella. Analyysissä järjestettiin yhtiömme toimittajat suuruusjärjestykseen siten, että ostovolymiltään suurin on listan kärjessä ja loput seuraavat listalla suuruusjärjestyksessä.

6.7 Portfolioanalyysien toteutus

Portfolioanalyysit tehtiin luvussa 4.2.4 esitetyn teorioiden pohjalta Kraljicin malliin perustuen yksinkertaisella toteutusmallilla johtoryhmän työpajoissa. Työpajoja valmisteltiin etukäteen huolellisesti, jotta itse työpaja osuudet voitiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Tätä varten johtoryhmälle tuotettiin tietoa portfolioanalyysin teoriasta sekä hyödynnettiin aiemmin tehtyjä spend- ja toimittajien ABC-analyysejä, siten että niiden pohjalta erilaiset hankinnat jaettiin hankintakategorioihin. Yrityksessämme oli spend-analyysien pohjalta tunnistettavissa 21 kpl hankinnan osa-alueita,

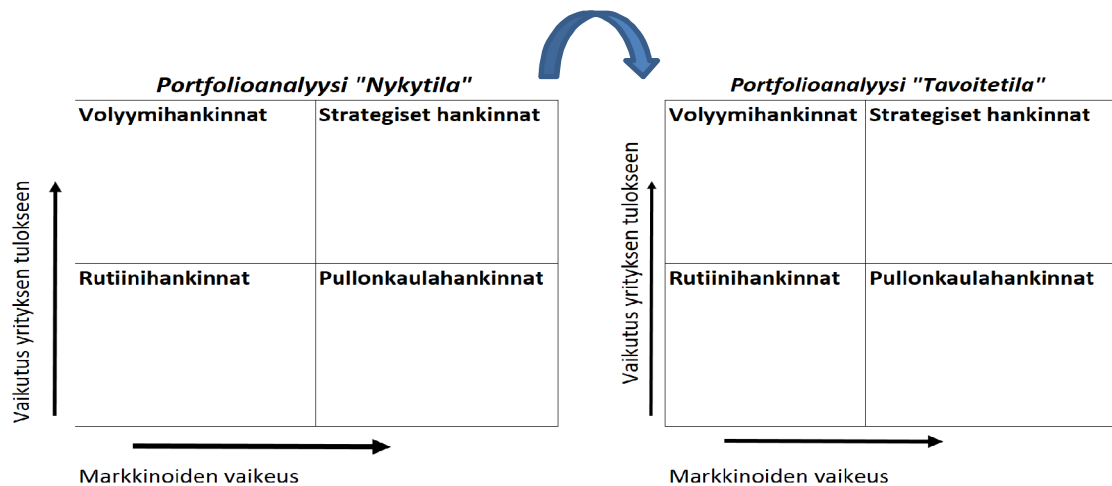
1. Jakeluverkon rakentamis-, kunnossapito- ja käyttöpalvelut
2. Häviösähkö
3. Sähköenergian mittaus- ja etäluentapalvelut
4. Sähköasemien kunnossapito- ja käyttöpalvelut
5. Suojaus- ja ohjausjärjestelmäusinnat
6. Lukitus- ja turvallisuusjärjestelmiin liittyvät palvelut
7. Muuntamoautomaatioon liittyvät palvelut
8. Käyttövarmuuden kannalta kriittiset järjestelmät ja niiden ylläpidon palvelut
9. Muut järjestelmähankinnat
10. Muuntamot ja jakeluverkon laitteet
11. Suunnittelupalvelut
12. Elinkaarisopimukset
13. Toimitilasopimukset
14. Jakeluverkon erilliskilpailutukset
15. 110 kV avojohtojen ja kaapeleiden kunnossapitosopimukset
16. Muuntamorakennusten- erillismuuntamoiden saneeraukset
17. Pienet sekalaiset, esim. toimistotarvikkeet, henkilökohtaiset suojavälineet jne.
18. Kiinteistökuunnossapito
19. Sähköasemien "säälätyöt"
20. Helen-konsernipalvelusopimukset
21. Ylläpitosopimukset, useita erillisiä pienempiä

Johtoryhmän kanssa pidettyjä työpajoja varten valmisteltiin etukäteen portfolioanalyysien pohjat ja liikuteltavat lappuset, joihin oli kirjoitettu valmiiksi hankintakategorian nimet. Näitä voitiin sitten työpajassa kiinnittää ja liikutella nelikenttin eri osissa ja käydä keskustelua siitä mihin kategoriaan ne kuuluvat.



Kuva 12. Työskentelyä työpajoissa

Nelikenttiä muodostettiin työskentelyä varten 2 kpl, toiseen kuvattiin ensin nykytilaa ja toisen avulla voitiin pohtia strategista tavoitetilaa.



Kuva 13. Portfolioanalyysi työpajamateriaalit, nykytila ja tavoitetila

Tulokset olivat erittäin mielenkiintoisia. Ennen työskentelyn aloitusta yrityksessämme oli vuosia puhuttu kumppanuuksista. Osaa kumppanuuksista tai hankinnoista on pidetty strategisina eri näkökulmista. Työpajoissa käytiin hyvää ja monipuolista keskustelua millä periaatteella eri hankintakategoriat sijoitettiin Kraljicin matriisiin nelikenttiin. Toiset painottivat käyttövarmuusnäkökulmaa, kun taas joku pohti hankintoja vaikkapa voimakkaasti omistajan näkökulman kautta tai taloudellisen merkittävyyden kautta.

Mielenkiintoinen havainto oli, että tulokset muuttuivat työpajojen välillä. Kun tuloksia peilattiin hankintakirjallisuuteen, niin hankintakategoriat asettuvat Kraljicin matriisiin loppujen lopuksi toisin kuin moni oli ennen työskentelyn alkua ajatellut. Ensimmäisen työpajan

jälkeen kategorioita asetui kaikkiin nelikentän osiin ja myös strategisia kumppaneita ajateltiin olevan. Mutta kun asiaa oli pohdittu muutamia viikkoja, niin yllättävää oli, että hankintakirjallisuuden teorian mukaisia strategisia kumppanuuksia ei oikeastaan enää löytynytäkään.

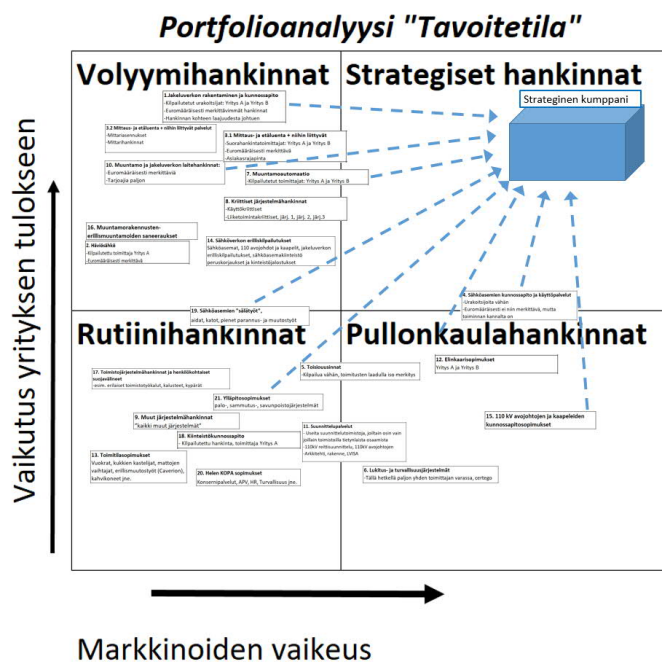


Kuva 14. Portfolioanalyysi, muutos työpajojen 1 ja 2 välillä

Tutkimuksen kannalta ei ole oleellista kuvata kaikkia työpajoissa käytyjä strategisia pohdintoja, mutta esimerkkinä näistä nostan näistä kriittiset kunnossapito- ja käyttöpalvelut. Näiden euromääräinen osuus hankinnoista ei ole kovin suuri. Kuitenkin viankorjausprosessien toimivuus tai toimimattomuus muodostavat asiakkaille olennaisen lisäarvon. Tästä esimerkkinä vaikkapa 110 kV avojohtojen kunnossapito. Tämä hankinnan osa-alue ei nouse esiin toimittajien ABC- tai spend-analyyysien pohjalta, vaikka se on erittäin sähköverkon toiminnan kannalta erittäin merkittävä ja kriittinen toiminto. Osuus kunnossapitohankinnoista on spend-analyyysin mukaan vuosittainen vaihtelu huomioiden n. 4,5-5,5 % kaikista kunnossapitokuluista ja kaikista OPEX-kuluista vain 0,19%. Mutta viansattuessa, on palvelun saatavuudella dramaattiset vaikutukset melkein kaikkiin yhtiön strategisiin tavoitteisiin. Tällöin näiden palvelujen saatavuuden varmistamiseen kannattaa kiinnittää riittävästi huomiota, vaikka ne eivät nouse esiin merkittävänä hankintakategoriana euromääräisen volyymin osalta.

Portfolioanalyysin ja työryhmätyöskentelyn pohjalta nostan esiin vielä toisen erittäin merkittävän strategisen linjauksen, jota on perusteltua käsitellä tarkemmin. Kun työskentelyä jatkettiin niin johtoryhmän pohdintojen ja näkemysten mukaan eri hankintojen osa-alueita voitaisi yhdistää ja pyrkiä kohti isompia kumppanuuksia. Tällä pohdinnalla on myös vahva strategialiitännä, koska yhtiön strategiassa on tavoitelluksi määritelty kumppa-

nuusverkostojen hyödyntäminen. Tähän kumppanuussuhteeseen voitaisi päästä hake-
malla aiempaa syvempää yhteistyösuhdetta. Tällöin useita eri hankintojen osa-alueita
yhdistämällä iso hankintakokonaisuus nouseekin portfolioanalyysissä merkittäväksi strat-
egiseksi kumppaniksi. Seuraavassa luvussa pohditaan ostopalvelustrategian kehittämi-
seen liittyviä kysymyksiä ja selvitetään myös laajemmin tätä strategista valintaa, siihen
liittyviä riskejä, haasteita sekä pohditaan miten tällaista isoa hankintakokonaisuutta pi-
täisi johtaa.



Kuva 15. Position muutos portfolioanalyysissä, kun useita hankintakategorioita yhdistetään isoksi kokonaisuudeksi.

Portfolioanalyysi osoittautui yksinkertaisuudessaan toimivaksi menetelmäksi. Analyysi huomioi muitakin tekijöitä kuin pelkän taloudellisen merkityksen. Hankintakirjallisuuteen ja teoriaan peilaten hankintojen osalta pelkkä euromääräinen tai volyymeihin perustuva analysointi ei riitä, jolloin portfolioanalyysin Y-akselilla oleva tulosvaikutuksen suhde toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen täydentää hyvin muita analyysejä.

Työpajoista erillisiin työryhmiin

Hankintojen strategiaan liittyvä kehitystyö jatkui tiiviinä johtoryhmäläisten kanssa pidettyjen työpajaosuuksien jälkeen erillisissä työryhmissä ja keskusteluissa. Pääpaino kehittämisessä oli tutkia, miten tätä eri hankinnan osa-alueista sekä myös eri hankintakate-

gorioista koostuvaa isoa strategista kumppanuutta pitäisi johtaa ja kehittää. Yrityksessämme aloitettiin myös valmistelemaan tähän liittyvää strategisen kumppanuuden hankintaa liittyvää projektia, johon liittyvää valmistelutyötä varten perustettiin työryhmiä. Tutkimus integroituikin tässä kohtaa osaksi konkreettista hankintaprojektia strategisten pohdintojen osalta. Työtä jatkettiin tutkimuksen osalta yhdessä johtoryhmäläisten kanssa kahden strategiapohdintojen kannalta keskeisimmän työryhmän osalta, joita olivat

- Riskityöryhmä, missä pohdittiin strategiseen kumppanuuteen liittyvää tavoiteasetantaa sekä riskejä ja mahdollisuuksia.
- Mittariryhmä, jossa työtä tehtiin seuraamiseen liittyvien mittareiden kehittämiseksi.

Tutkijan tehtävänä oli tuoda johtoryhmälle hankintakirjallisuuteen ja hankintojen johtamisen teoriaan liittyvää tietoa eri lähteistä. Tätä uutta tietoa sovellettiin johtoryhmäläisten kanssa yhteistyössä tähän strategisen kumppanuuden hankintaprojektiin, joka on merkitykseltään toistaiseksi isoin yrityksemme historian aikana tehty palveluhankinta.

Yhteenveto työpajoista sekä työryhmistä

Kehitystyön painopiste kääntyi työpajoissa sekä edellä mainituissa työryhmissä pitkälti tähän uuteen strategisesti merkittävään kumppanuuden pohtimiseen. Yrityksessämme ei ole aiempia kokemuksia strategisista kumppanuuksista, vaan aiemmat toimittajasuhteet ja niiden johtamismallit ovat perustuneet enemmänkin käytännössä opittuihin toimintamalleihin. Tämän perusteella tutkimuksen seuraavissa vaiheissa on paljon pohdintaa, miten tällaista strategista kumppanuutta pitäisi johtaa ja kehittää siten että toimittajasuhde saataisi kehitettyä siihen suuntaan, että tulevat kumppanuudet kehittyisivät oman yrityksemme strategisesti tärkeiden tavoitteiden mukaisesti. Työpajojen ja työryhmätyökentelyiden vahvistui käsitys siitä, että strategisten kumppanuuksien osalta pitää myös omaa toimintamalliamme pohtia perusteellisesti uudestaan. Tämä ohjasi voimakkaasti myös toimintatutkimusta sen seuraavissa vaiheissa, joissa tutkitaan ja kehitetään toimittajasuhteiden johtamista ja ostopalvelustrategiaa. Toki yrityksessämme on paljon muitakin hankintoja kuin strategisia hankintoja, joten myös näiden johtamismalleja tulee eri hankintakategorioissa ja portfolioanalyysin eri osa-alueilla tulee sekä luoda niihin tarkoituksen mukainen johtamismalli.

7 Sopimusten hallinnan ja SRM:n kehittäminen

Olen tässä luvussa pohtinut yrityksemme SRM:n kehittämistä. Vastaavaa tutkimusta tai selvitystä ei ole aikaisemmin yrityksessämme tehty ja valmista vertailukohtaa ei ollut. Tästä syystä päädyin tutkimaan toimittajasuhteiden kehittämiseen liittyviä kysymyksiä ja peilaamalla niitä laajasti uusimpaan saatavilla olevaan hankintakirjallisuuteen. Otin pohdinnoissani huomioon myös mahdollisimman laajasti tutkimuksen aikaisemmissa vaiheissa esiin nousseita selvitystä vaativia kysymyksiä. Haastatteluissa nousivat strategiset kumppanuudet vahvasti esiin. Tässä luvussa on esitetty pohdintoja erityisesti tärkeiden strategisten toimittajasuhteiden johtamismallien, näihin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien esiintuomisesta, sekä niihin liittyviä seuranta- ja mittarointimenettelyiden kehittämiseen liittyviä asioita.

Tutkimuksen lähtötilanteessa oletuksena oli, että kun muodostetaan ostopalvelustrategia ja kirjoitetaan se paperille, niin siitä johdetaan suoraviivaisesti asiat sopimukseen ja näin myös sopimustenhallinta on kunnossa. Tämän avulla saadaan tehtyä hyvät hankinnat sekä toimittajat sitoutettua strategisten tavoitteidemme toteuttamiseen. Tutkimuksen aikana tiedon lisääntyessä tuli kuitenkin koko ajan selkeämmäksi, että asia ei ole aivan näin yksinkertainen.

Sopimus on vain pelkkä paperi, missä on sovittu toimittajien kanssa sovituista pelisäännöistä ja vieläpä niin, että sopimuspapereita tarvitaan silloin, jos asiat eivät ole sujuneet suunnitellusti sopijapuolten kesken. Hyvin laaditut sopimukset ovat tietysti tärkeitä, niihin on kirjattu pelisäännöt ja toisaalta mallit, jos näitä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ei noudateta. Hyvät sopimukset ovat kuitenkin vain lähtökohta yhteistyön kehittämiseksi ja voidaan kysyä, miten toimittajasuhteen tai kumppanuuksien kehittämisessä on onnistuttu, jos asioita pitää yhteistyön aikana tarkistaa sopimuspapereista. Vähintään yhtä tärkeää on, miten asiat saadaan sujumaan käytännössä, joten sopimusten kehittäminen liittyy oleellisesti toimittajasuhteiden kehittämiseen. Asiat pitää saada toimimaan ja siihen tarvitaan taitavaa toimittajasuhteiden kehittämistä. Toimintamallimme perustuu yhä vahvemmin kumppanuuksien laajaan hyödyntämiseen. Tästä syystä on tärkeää saada toimittajat ja koko kumppanuuksien verkosto toimimaan strategisten tavoitteidemme mukaisesti. Tässä toimittajasuhteiden johtamisella ja kehittämisellä on ratkaisevan tärkeä rooli.

7.1 Mitä tarkoittaa SRM?

SRM (=Supplier Relationship Management) eli suomeksi toimittajasuhteiden johtaminen on laajempi käsite kuin pelkkä toimittajien hallinta, siihen löytyy kirjallisuudesta hieman erilaisia määrittelyjä eri lähteissä ja se on käsitteenä monimuotoinen. Huuhka (2019, 141) määrittelee SRM:n olevan menetelmien tunnistamista ja käyttämistä toimittajien hallintaan arvon maksimoimiseksi ja riskien minimoimiseksi käytettävissä olevin resurssein. Määritelmän mukaan SRM tavoitteena on arvon luonti tehokkaalla johtamisella ja toimittajien kanssa tehtävän yhteistoiminnan kautta sekä arvon jakamisesta osapuolten välillä (Huuhka 2019, 141).

Useissa kirjallisuuslähteissä viitataan myös Jonathan O'Brieniin, ja O'Brien (2018, 7) mukaan SRM käsitteenä on strateginen koko organisaation toimintaa koskeva filosofia. SRM toimii ikään kuin sateenvarjona ja filosofiana erilaisille toimittajasuhteen kehittämisen ja johtamisen menetelmille. Näitä menetelmiä ovat mm. toimittajien suorituskyvyn mittaaminen SPM (=supplier performance measurement), innovaatio&kehitymisen menetelmät eli SI&D (suppliers improvement&development), toimitusketjun hallinta SCM (=supply chain management) ja strategisen yhteistyön kehittämisen menetelmät SCR (Strategic collaborative relationship). Olennaista SRM-ajattelussa O'Brien (2018, 7) mukaan on ymmärtää, että kaikki toimittajat eivät ole samanlaisia ja kunkin toimittajan osalta pitää ymmärtää arvoketjuajattelua sekä tämän kautta liiketaloudellisen arvon lisäämistä. Kehittynyt ja moderni SRM pitää sisällään myös toimittajien piilevien mahdollisuuksien ja innovaatiotoiminnan huomioimisen toimittajasuhteiden johtamisessa ja kehittämisessä (mukaillen O'Brien 2018, 7-8)

7.2 Passiivinen ostaminen versus aktiivinen SRM

Etenkin strategisten kumppanuuksien johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan uusia toimintatapoja ja perinteisen ostamisen menetelmät eivät ole riittäviä. Tämä tarkoittaa paljon muutakin kuin vaikka perinteinen yksikköihin ja kustannustehokkuuteen painottuva palveluiden ostaminen. Tällöin tarvitaan siirtymistä perinteisestä ostamisesta kokonaisvaltaisempaan ajattelutapaan, strategiseen hankintaan, sisältäen kumppanuuksien hallinnan aktiivisen johtamisen ja kehittämisen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 151) kuvaavat passiivisen ja aktiivisen hankinnan eroja siten, että passiivinen hankinta ja toimittajasuhteen johtaminen aiheuttavat lisäkustannuksia, kun taas aktiivinen ammattilai-

nen etsii jatkuvasti lisäarvoa. Passiivinen pyrkii säästämään kustannuksia, mutta aktiivinen pyrkii taas kehittämään liiketoimintaa. Eroa kuvaa myös hyvin, että passiivinen toimintamalli odottaa, että toimittajat ovat aktiivisia ja perustelevat omien ehdotustensa parmmuutta, kun taas aktiivinen hankintamanegeri markkinoi omaa yritystään, ideoitaan ja tarpeitaan haluamilleen toimittajille. Passiivinen SRM manageri hylkää/hyväksyy toimittajien ehdotuksia, kun taas aktiivinen SRM manageri kehittää toimittajilta saamiaan ehdotuksia edelleen jne. (Mukaiillen Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 151).

Passiivisen ja aktiivisen toimintamallin eroista voidaan löytää paljon erilaisia esimerkkejä, toinen tapa kuvata kehitystä kohti moderneja toimintamalleja on kuvata kehittymistä eri vaiheina kuvan 16 mukaisesti (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 91)



Kuva 16. Hankintaa koskevan ajattelutavan muutos passiivisesta aktiiviseksi Keughin laajennetun mallin pohjalta (Keugh 1983, van Weele 2010, Iloranta-Pajunen-Muhonen 2018, 91).

Olennaista tässä ajattelutavassa on ymmärtää SRM:n integroituminen eri tasoilla suhteessa yrityksen muuhun toimintaan. Tasot 1-2 palvelevat suoraan liiketoimintayksiköitä, transaktio-orientoitunut hankinta palvelee liiketoimintayksikön välittömiä tarpeita, kaupallisesti orientoitunut hankinta tavoittelee taas alhaisinta yksikköhintaa. Koordinoitu hankinta taas pystyy hyödyntämään tasolla 3 koko yrityksen tai konsernin ostovoimaa. Tasoa 4 eli sisäistä integraatioita voidaan pitää jo kehittyneempänä toimintamallina ja se pystyy hyödyntämään jo avointa tiedonjakoa ja kehittää aktiivisesti poikkiorganisatorista yhteistyötä. Taso 5 on SRM:ssä varsin kehittynyt, koska ulkoisessa integraatiossa pyritään hyödyntämään ja hallitsemaan koko toimitusketjua ja verkostoa. Ylimmäksi tasoksi 6 voidaan ajatella arvoketjuorientoitunutta mallia, missä hyödynnetään aktiivisesti ulkoisia resursseja asiakkaan arvon tuottamiseksi loppuasiakkaan näkökulmasta. (mukaiillen Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 90-91).

Ylimmän tason osalta, jossa SRM on täysin integroitu yrityksen strategiaan, voidaan toimittajayhteistyön johtaminen ja kehittäminen saada tukemaan täysin yrityksen muiden strategisten tavoitteiden toteutumista. Yrityksessämme on tämä, ajattelutapa saamassa kannatusta tavoitetilana yhä enenemissä määrin, mutta tämä vaatii suurta muutosta ja kokonaan uudenlaista ajattelutapaa. Tällöin kehittämisen keskiössä on koko ajan myös strateginen näkökulma ja suorituskykyä mitataan vaikutuksella yrityksen tuloksenteokkyyn. Alemmillä tasoilla suorituskyvyn mittaaminen perustuu vielä enemmän operatiivisen tason mittareihin. SRM:ssä tapahtuvaa muutosta pohdittaessa on tärkeää ymmärtää myös asiakkaiden arvoketjuja ja soveltaa niitä toimittajasuhteiden hallintaan. Tällöin prosesseja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Jos arvoketjut kehittyvät vain tilaajan ja toimittajan liiketaloudellisten perusteiden mukaan riskinä on, että asiakasnäkökulma saattaa jäädä tässä kehitystyössä liian pienelle painoarvolle. SRM:ssä tapahtuvaa muutosta passiivisesta aktiiviseksi kohti kumppanuuden eri tasoja on oleellista ymmärtää kumppanuusverkoston mahdollisuudet ja ymmärrys loppuasiakkaan arvoketjuista. Aiemmin olen jo tuonut esiin strategiassa tapahtuvan muutokset, joita käsittelem tarkemmin tutkimuksen seuraavassa luvussa 8, jossa pohditaan strategiasta johdettuja tavoitteita ostopalvelustrategiaan.

7.3 Strategiset kumppanuudet ja SRM

Strategisten kumppanuuksien kehittäminen on SRM:ssä keskiössä ja niihin kannattaa suunnata isoimmat kehittämispanostukset. Huuhkan (Huuhka, 51) mukaan usein strategisen luokan hankinnat asettavat suurimmat haasteet hankintaorganisaatiolle, koska perinteiset kilpailuttamislähtöiset ostamisen toimintamallit eivät toimi. Huuhka mainitseekin, että tiiviin toimittajayhteistyön syvälinen rakentaminen on usein ainoa toimiva tapa, jolla voidaan Huuhkan mukaan hallita tällaista suhdetta. (mukaillen Huuhka, 51).

Strategisissa kumppanuuksissa luottamus on kaikki kaikessa. Iloranta- Pajunen Muho- nen tuovat esiin, että onnistuneen kumppaninhankinnan ja ulkoistuksen edellytyksiä verrataan usein onnellisen avioliiton edellytyksiin: ”molempien osapuolten on oltava avoimia, rehellisiä ja valmiita panostamaan yhteistyöhön”. Yrityksessämme on usein esitetty kysymys, voiko toimittajiin luottaa ja jos ei voida, pitääkö perinteisen ajattelutavan mukaisesti valvonnan määrää lisätä. Asia ei ole kirjoittajan näkemyksen mukaan hankintakirjallisuuteen peilaten näin yksinkertainen. Lähtökohtaa strategisten kumppanuuksien kehittämiseen ei ole tällöin välttämättä oivallettu. Aiemmin kuvaamani perinteinen pas-

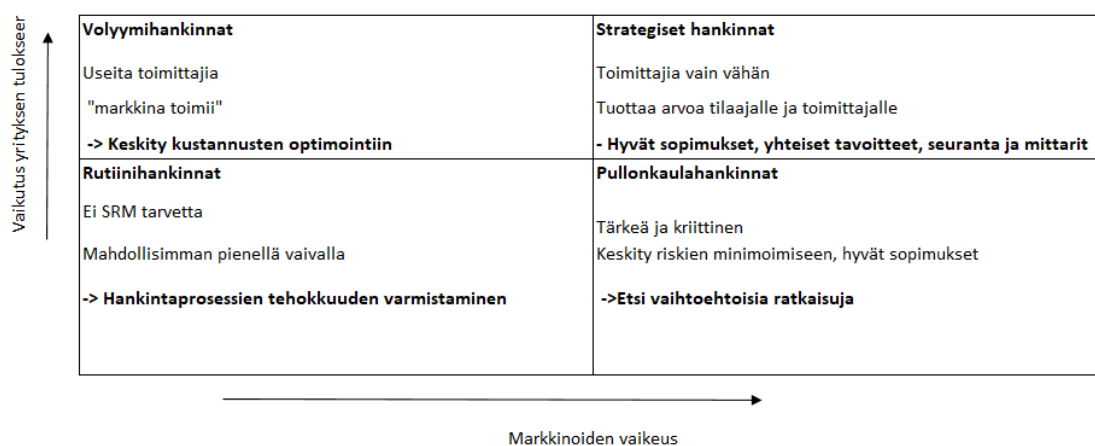
siivinen toimintamalli luottaa tai pahimmillaan ei luota toimittajien antamiin tietoihin, odottaa toimittajan olevan aktiivinen ja reklamoi jos palvelu ei täytä ostajan odotuksia. Aktiivinen malli käy taas tutustumassa toimittajiin, arvioi näiden osaamisia sekä resursseja ja kehittää näihin menettelytapoja. Parhaimmillaan aktiivisen toiminnan tuloksena kehittää yhteisiä tavoitteita, sopia miten yhteistyön tuloksia voidaan jakaa sekä sopia yhdessä myös yhteisistä ongelmanratkaisumenetelmistä. Tällöin luottamus perustuu toimittajien laatu- ja toimituslupausten lisäksi myös yhteisiin toimitussuhteen johtamisjärjestelmiin, joiden avulla asioita voidaan todentaa. Luottamusta voidaan parantaa myös yhdessä sovituin auditointimenettelyin. Tärkeää on ymmärtää myös vuorovaikutuksen toimivuuden suuri merkitys strategisissa kumppanuuksissa, jos luottamussuhde on hyvä, niin yhteisten tavoitteiden löytäminenkin on helpompaa.

Haastatteluiden pohjalta johdolla on hyviä kokemuksia pitkäaikaisista strategisista kumppanuuksista teollisuuden palvelutuotannon puolelta esimerkiksi kunnossapidon- ja ylläpidon kokonaisvaltaisista tehdaspalvelumalleista. Toisaalta on huomioitava, että sähköverkon rakentamisen osalta alalla ei vastaavia strategisia kumppanuuksia ole aiemmin toteutettu. Strateginen kumppanuusmalli on siis yrityksessämme ja koko alalla sähköverkkoliiketoiminnassa uusi, joten vertailupohjaa tai aiemmin tehtyjä tutkimuksia mallin toimivuudesta ei ole käytettävissä. Viitekehityksessä tuotiin esiin, että strategiset hankinnat voivat olla kilpailuttamisen kannalta ongelmallisia, koska vain muutama toimittaja pystyy toimittamaan vaaditun kokonaisuuden tai pahimmassa tapauksessa toimittajia voi olla vain yksi. Strategisiksi tuotteiksi ja palveluiksi voi nousta myös monimutkaiset- ja/tai erikoisosaamista vaativat palvelut, kuten yrityksemme tapauksessa tietyt käyttö- ja kunnossapitopalvelut. Myös alueellisesti keskittyneiden toimittajien määrä voi olla hyvinkin rajattu, jolloin tällaisesta alueellisesti vahvasta toimittajasta saattaa olla ostajan kannalta strateginen toimittaja, vaikka kilpailu näennäisesti toimitisikin.

Strategisiin kumppanuusmalleihin liittyvissä pohdinnoissa käytettiin strategiapohdinnoissa esimerkkinä yksityiseltä puolelta. Kyseessä oli tehdaspalveluyritys, jonka liiketoimintamallina oli toistaiseksi voimassa oleva kumppanuusmalli. Tässä esimerkissä liiketoimintamallissa ei ole juurikaan riskejä, koska tilaaja omistaa palveluntuottajayrityksestä 51% osuuden ja tilaajan edustaja osallistuu myös toimittajan hallitustyöskentelyyn eli pystyy ohjaamaan toimittajaa haluamaansa suuntaan.

7.3.1 Voimatasapaino

Voimatasapaino kumppanuussuhteissa ja erityisesti strategisissa kumppanuuksissa on tärkeää ymmärtää ja tämä on seikka mikä pitää ottaa koko ajan huomioon SRM menettelyitä kehitettäessä. Esittelin sivulla 26, kuva 8. Huuhkan (2017, 142) esittelemän työkalun, joka auttaa tunnistamaan kategorisointiin perustuvan toimittajasuhteen tyyppin ja sen luonteen ymmärtämisen. Tämän työkalun avulla voidaan pohtia, miten toimittaja näkee osapuolten välisen suhteen. Tämä tapahtuu yhdistämällä toimittajan näkökulma portfolioanalyysiin, jonka avulla saadaan hyvä käsitys ostajan nykyisestä positiosta ja siitä mitä ostajan tulisi tehdä asemansa vahvistamiseksi. Kun nämä yhdistetään, niin siitä voidaan luoda SRM:lle suuntaviivat eri kategorioihin sijoittuvien toimittajien kanssa.



Kuva 17. Kategorisointiin perustuvan toimittajasuhteen johtaminen (Mukaiillen Huuhka 2017, 143, O'Brien 2016)

Huuhkan (2017, 143) mukaan toimittajasuhteet määrittävät voimasuhteiden tasapainon mukaisesti siten, että ostaja ja toimittaja pyrkivät molemmat hyödyntämään erilaisin keinoin hyödyntämään voimasuhteita saadakseen kaupallista hyötyä. Huuhka (2017, 26) kuvaa, että hankintojen johtaminen onkin jatkuvaa tasapainoilua hankintakustannusten, riskitekijöiden ja arvon parantamisen suhteen.

7.3.2 Riskit ja mahdollisuudet

Toin aikaisemmin esiin, että kumppanihakinnan ja ulkoistuksen edellytyksiä verrataan usein onnellisen avioliiton edellytyksiin: "molempien osapuolten on oltava avoimia, rehellisiä ja valmiita panostamaan yhteistyöhön". Onnistuneesta suhteesta hyötyvät kummatkin osapuolet, mutta kuten avioliitossa suhde voi myös epäonnistua ja päättyä eroon,

ulkoistamisen epäonnistuksen syiksi Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 183) tuovat esiin Booz Allen Hamiltonin tutkimuksen (Jackson et al.2001), jossa keskeisimmiksi syiksi epäonnistumisissa strategisissa kumppanuuksissa havaittiin, että omaa ydinosaamista ei ollut selkeästi tunnistettu, toimittajien valintaan ei oltu kiinnitetty tarpeeksi huomiota, ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ollut analysoitu tarpeeksi, toiminnon johtamiseen ulkoistuksen jälkeen oli varauduttu huonosti ja/tai prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osattu. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 184) tuovat esiin omien tutkimusten ja heidän käytännön kokemusten kautta on myös muita syitä, jotka voivat johtaa ulkoistus ja/tai kumppanuushankinnan epäonnistumiseen. Näitä ovat mm. osapuolten välinen luottamuksen puute, riittämätön panostus yhteistyön kehittämiseen, kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat ja osapuolten välisten valta- ja voimasuhteiden epätasapaino.

Kumppanuusmalli ja pohdinnat toimintojen siirtämisestä kumppanille merkitsee edellisen mukaan erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia. Riskejä korostetaan tyypillisesti ehkä liikaa-kin, kuten aikaisemmin toin esiin ja Iloranta, Pajunen-Muhonenkin mainitsee, että parhaimmillaan ulkoistamisen tulos on verkosto, jossa eri yritykset täydentävät toisiaan. Tällöin verkoston eri yritysten voimavarat allokoituvat tehokkaammin yhdessä, verrattuna siihen, että kukin yritys yrittäisi tehdä liiketoimintoja tukevista toiminnoista itse. Toisaalta Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 183) tuovat esiin, että verkostotalousajattelu voi huonosti johdettuna johtaa vaikeaan tilanteeseen. Tässä kuvataan tilannetta, jossa verkoston vahvat ydinyritykset siirtävät valtaosat riskeistä alihankkijoilleen, jotka ajautuvat lopulta ylipääsemättömiin vaikeuksiin. Tämän seurauksena koko verkostorakenne saattaa pahimmillaan tuhoutua (mukaillen Iloranta-Pajunen-Muhonen, 183). Yrityksemme osalta nostaisin esimerkiksi esiin maanrakennukseen liittyvien alihankintaketjujen suuren osuuden jakeluverkon rakentamisessa, joka kuuluu portfolioanalyysin pohjalta volyyminhankintoihin, mutta tämän osuus voi olla spend-analyysin pohjalta jopa 70% koko sähköverkon rakentamisesta. Toinen esimerkki löytyy vaikkapa kiinteistö-kunnossapidosta, joka kuuluu portfolioanalyysin pohjalta rutiinihankintoihin. Näitä kumpaakin yhdistää se, että ne kuuluvat isompiin strategisiin hankintakokonaisuuksiin. Tällöin koko toimitusketjunhallinnassa on syytä ottaa riskiajattelun kautta huomioon myös näiden alihankintojen hallinta ja edellä kuvatun mukaisesti strateginen ydinyritys saattaa siirtää omat riskinsä näiden alihankkijoiden kontolle, joka saattaa näkyä näiden palveluiden laadun ja toimitusvarmuuden heikentymisenä liian aggressiivisen kilpailuttamisen kautta.

Kirjallisuudessa riskeille, niiden määrittelyyn ja hallintaan löytyy paljon erilaisia määritelmiä. Huuhka (2017, 213) kuvaa hankintatoimeen ja sen kehittämiseen liittyviä riskejä siten, että termiä riski käytetään ilmaisemaan eri asioita asiayhteydestä ja esittäjästä riippuen. ”Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski liittyy ajatukseen, että jotain negatiivista voi tapahtua jollekin henkilölle tai jonkun omaisuudelle”. Riskienhallintaan liittyvässä kirjallisuutta ja riskien yhteydessä painotetaan yleisesti tätä negatiivista lähtökohtaa, mutta Huuhka toteaa moniin riskeihin voi sisältyä myös mahdollisuus jostain hyvästä, mikä onkin myös liiketoiminnan kehittämisen kannalta oleellista. (mukaillen Huuhka 2017, 213) Yrityksessämme on varsinkin aiemmin painotettu riskejä ehkä liikaakin negatiivisesta näkökulmasta, mutta uusiin liiketoimintamalleihin liittyviä mahdollisuuksia ei ole analysoitu tarpeeksi. Huuhkan mukaan yritystoiminta sisältää aina riskejä, mutta toisaalta Huuhka (Huuhka, 213) tuo esiin, että yrityksissä riskienhallinta on kuitenkin usein pudonnut eri vastuualueiden väliin. ”Kaikki ovat riskeistä huolissaan, mutta kukaan ei ota niistä vastuuta. Ensimmäinen askel parempaan riskienhallintaan on *minä voinko vaikuttaa* -asenne. Huuhkan mukaan jokaisen hankintaryhmän vetäjän tai hankintahenkilön velvollisuus on nostaa riskienhallintaa esiin omassa yrityksessä” (Huuhka, 213).

Suurimmat riskit yrityksemme strategisten tavoitteiden toteutumiseen hankinnan näkökulmalta liittyvät palvelumarkkinaan ja sen kehittämiseen, koska yhtiö on riippuvainen kumppaneistaan ja mm. kaikki sähköverkon rakennus- ja kunnossapitotyöt ostetaan alalla toimivilta yrityksiltä. ”Normaali” hankintatoimen riskejä ovat mm. palvelun saatavuus häiriötilanteissa, aikatauluriskit projekteissa, osaamisen saatavuuteen liittyvät riskit, resurssien saatavuus, kustannustehokkuuteen liittyvät riskit sekä esimerkiksi sopimukseen liittyvät riskit, mihin on viime aikoina kiinnitetty enenemissä määrin huomiota. Myös järjestelmien ja järjestelmätoimittajien rooli sekä niiden kriittisyys on noussut yhä keskeisemmäksi liiketoimintariskiksi myös palveluhankintojen osalta, joten järjestelmien hankintaan, kyberturvallisuuteen ja sopimusten hallintaan tulee kiinnittää koko ajan enemmän huomiota.

Kuvasin tutkimuksen alussa toimintaympäristöä ja valvontamallia, mikä säätelee verkko-yhtiöiden toimintaa. Oleellinen liiketoimintaan liittyvä riski on verkkoyhtiöille tehtävän alussa kuvatun Energiaviraston valvontamallin muuttuminen, joka saattaa muuttaa myös hankintamallien taustalla olevia tekijöitä. Uusi tehokkuusestimointi vaikuttaa tehostamiskannusteeseen vuodesta 2020 alkaen ja kannustaa nykyistä enemmän tehostamaan vaikutettavissa olevia kuluja. Valvontamalliin vaikuttaa myös poliittinen päätöksenteko ja

parin viimevuoden aikana on julkisuudessa yhä enemmän keskusteltu sähkön siirtohintojen kohtuullisuudesta isojen verkkoyhtiöiden siirtohintojen korotusten takia. Poliittisen päätöksentekoprosessin kautta valvontamalliin tehtävät isot muutokset voivat aiheuttaa haasteita erityisesti hankintamalleille, että hankintatoimi voisi täyttää useat näkökulmat samaan aikaan. Toisaalta toimintaa pitäisi tehostaa hankinta- ja kumppanuusmalleja kehittämällä ja omistajalle taata kohtuullinen valvontamallin mahdollistama tuotto, mutta samalla pyrkiä tarjoamaan asiakaskeskeisesti parempaa palvelua ja kuitenkin samalla säilyttää myös metropolialueen ja yhteiskunnan vaatimusten kautta syntyvä korkea laatuso vaatimus. Helsingissä myös sähköverkon rakentaminen erityisesti keskusta-alueella on muuta maata kalliimpaa ja regulaatoriski on, että valvontamalli ei ota riittävästi huomioon Helsingin erityispiirteitä esimerkiksi verkon rakentamisen yksikkökustannuksissa.

Toisaalta riskinä voi olla myös, että palveluhankintaan halutaan liittää liiankin tiukkoja ehtoja, joka hidastaa tai saattaa pahimmillaan jopa estää toiminnan kehittymistä (mukailen Iloranta, Pajunen-Muhonen, 169). Esimerkiksi strategisten kumppanuuksien kehittämisen osalta liian tiukan vaatimustason asettaminen saattaa heikentää kumppanuusmallien kehittymistä. Toisaalta liian ”löysä” määrittely ja liika usko kumppaneiden hyvätuntoisuuteen saattaa johtaa esimerkiksi kustannustehokkuuden heikentymiseen. Myös liiallinen riippuvuussuhde voi olla ongelmallinen, jolloin valtasapaino siirtyy toimittajan eduksi ja heikentää ostajan positiota.

Strategisiin kumppanuuksiin liittyvät riskejä ovat hankintakirjallisuuteen (mm. Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 183-190, 282-287, Huuhka 2017, 213-221) ja yrityksemme toimintaympäristöön peilaten ovat,

- kumppanuuden valta- ja voimasuhteista aiheutuva epätasapaino joka estää pahimmillaan kumppanuuden tasapainoisen kehittymisen. Oman ydinosaamisen osaamisen ulkoistaminen kumppanille saattaa johtaa myös edellä mainittuun epätasapainotilanteeseen. Yrityksemme kannalta riittävän oman osaamisen säilyttäminen sähkövoimajärjestelmään liittyen on olennaisen tärkeää
- Hankintojen yhdistäminen isoksi hankintakokonaisuudeksi ja siinä syntyvien alihankintaketjujen hallinta saattaa olla haastavaa, strategisissa kumppanuusmalleissa pyritään yhteistyön kokonaisvaltaiseen ja syvälliseen kehittämiseen. Yri-

tyksemme kannalta on pohdittava myös vaihtoehtoja, jos tämä ei onnistu. Ketjutetun toimitusketjun hallinta voi osoittautua vaikeaksi ja pahimmillaan aiheuttaa ongelmia esimerkiksi kriittisiin kunnossapito- ja käyttöpalveluihini.

- Luotetaan liikaa kumppaneiden ”hyväntahtoisuuteen”, tällöin riskinä on kumppanin halu hyödyntää kumppanuutta oman liiketoimintansa optimoinnin näkökulmasta.
- Kumppanuusmalliin perustuvaan palveluun liitetään liian tiukkoja ehtoja, jotka voivat haitata kumppanimallin kehittymistä.
- Kumppanuusmalliin liittyviä kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu tarpeeksi tai analysointimenetelmät ovat olleet puutteellisia. Esimerkiksi kokonaiskustannusten tunnistamiseen liittyviä TCO-analyyssejä ei ole tehty ja niissä ei ole huomioitu kaikkia näkökulmia riittävästi.
- Omaa ydinosaamista ei ole tunnistettu ja sitä menetetään muutosprosessissa, mutta sitä ei synny kumppaninkaan puolelle.
- Kumppanuusmallin johtaminen tai prosessien johtaminen yli organisaatorajojen on puutteellista; osaaminen, tavoitteet, seuranta, mittarit.
- Jos hankintojen johtaminen ja kehittäminen ei perustu kokonaisvaltaiseen SRM-johtamismalliin, niin tuloksena voi syntyä osaoptimoitu ja hajanainen kokonaisuus.

Muita riskejä voivat olla osapuolten välinen luottamuksen puute, riittämätön panostus yhteistyön kehittämiseen, viestintään, kommunikointiin ja tiedonsiirtoon liittyvät ongelmat esimerkiksi järjestelmäintegraatioiden osalta. Luottamus on helppo menettää, mutta vaikea ansaita, esimerkiksi jos luottamusta käytetään väärin ja yksipuolisesti jommankumman kumppanin eduksi on luottamus vaikea ansaita takaisin. Tämä koskee yksittäisiä rajapinnassa työskenteleviä henkilöitä puhumattakaan strategisesti tärkeän kumppanuusrajapinnan toimivuudesta vastaavia vastuuhenkilöitä.

Riskejä voidaan myös hallita suunnittelemalla asiat hyvin etukäteen. Erityisesti strategisten kumppanuuksien hallintaan tulee näkemykseni mukaan kiinnittää yrityksessämme huomiota ja meillä ei ole ollut käytössä toimittajakohtaisia riskienarviointimenettelyitä tai kumppanikohtaista riskienhallintasuunnitelmaa. Strategisesti tärkeiden kumppaneiden osalta tämä suunnitelma kannattaisi näkemykseni mukaan tehdä yhteistyössä. Tällöin riskienhallintasuunnitelmassa voitaisi ottaa huomioon kummankin osapuolen näkemykset, tehtävät ja roolit näiden riskien taklaamiseksi ennen niiden realisoitumista.

7.3.3 Strategisen kumppanuuden mahdollisuudet

Strategisen kumppanuusajattelun mukaisesti tasapainoinen ja hyvin johdettu pitkäaikainen kumppanuus mahdollistaa tasapainoisen toimittajasuhteen kehittämisen ns. win-win ajattelun mukaisesti. Strategisen kumppanuuden syvintä olemusta kuvaa, että toimiva ja ammattitaitoisesti johdettu ulkoisten resurssien ”verkosto” voi olla enemmän kuin osiensa summa, jokainen verkoston osa keskittyy omaan ydinosaamiseensa. Tämä on strategisten kumppanuuksien keskeinen ajatus ja samalla myös mahdollisuus, joka hyvin johdettuna voi olla parhaimmillaan kriittinen menestystekijä, millä erotutaan esimerkiksi muista alallamme toimivista yrityksistä.

Suhtautuminen kustannuksiin ja tehokkuuden kehittymiseen TCO-näkökulmasta on mahdollisuus luoda uusi kokonaisvaltainen lähestymistapa prosessien kehittämiseen. Esimerkiksi perinteisessä ostamiseen-toimittamiseen perustuvassa ajattelutavassa keskustellaan vaikkapa siitä, kuinka kustannuseriä voidaan siirtää toisilleen. Strategiseen kumppanuuuteen ja sen kehittämiseen liittyvässä ajattelussa voidaan nousta liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta uudelle ”tasolle” ja pyrkiä minimoimaan yhdessä tiettyjä tai jopa tarpeettomia kustannuseriä. Tässä voidaan käyttää myös hyödyksi eri menetelmiä, kuten Lean-johtamista prosessien suoraviivaistamiseksi. Tästä esimerkkinä vaikkapa turhat työvaiheet sähköverkon suunnittelu-rakentaminen-loppudokumentoinnin prosesseissa. Koko prosessia kannattaa tarkastella yhtenä kokonaisuutena ja huomioida myös oman työn osuus.

Kumppanuusajattelu mahdollistaa toimittajien prosessien syvällistä osaamista ja kehittämistä yhdessä ostajan ja toimittajien välillä siten, että ostavan organisaation strategiset tavoitteet ovat keskeisenä ajurina pitkäjänteisen kumppanuuden kehittämisen lähtökohdana.

Asiakasnäkökulmasta prosesseja voidaan kumppanuusmallissa kehittää asiakaskeskeisesti pidempiaikaiseen sopimussuhteeseen perustuen. Tällöin apuna voidaan käyttää asiakasnäkökulman ymmärtämiseksi esim. palvelumuotoilun keinoja nykyistä laajemmin.

7.3.4 Riskien ja mahdollisuuksien välinen tasapaino

Strateginen yhteistyösuhde vaatii enemmän aikaa ja vaivaa kuin kylmä toimittajasuhde. Tästä syystä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 294) kuvaavat, että strategista toimittajasuhdetta ei kannata muodostaa, jos mahdollisuuksia ei nähdä suuremmiksi kuin riskejä ja on tunnistettava, että se myös rajoittaa mahdollisuuksia. Tärkeää on myös löytää suhteelle tasapaino ja Iloranta, Pajunen-Muhonen kuvaavatkin analogiaa ihmisten väliseen parisuhteeseen kaikkine muotoineen, sekään ei toimi, ellei suhde ole tasapainoinen ja suhdetta ei koeta omien tavoitteidensa mukaiseksi. Tasapainoista yhteistyötä ei synny, ellei siitä ole kummallekin osapuolelle koettua hyötyä jossakin mielessä. Hyötyjä voidaan arvioida kuitenkin laajemmin kuin vaikka pelkästään liiketoiminnan volyymin kautta, tärkeämpiä tekijöitä nopeasti muuttuvassa maailmassa saattavat olla myös asiakkaan brändin vaikutus myös toimittajaan, pääsy uusiin asiakasryhmiin, mahdollisuus kehittää teknologiaa tai jollain muulla tavalla omaa liiketoimintaa (mukaillen Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 294). Yrityksessämme tämän ymmärtäminen strategisissa kumppanuuksissa on erityisen tärkeää ymmärtää muodostettaessa kumppanuussuhteita eli liiketoimintamallia on pohdittava tämän liiketoimintahyödyn näkökulmasta. Tasapainoisen liiketoimintasuhteen kehittäminen on tärkeää ymmärtää ja saada toimimaan myös käytännössä. Tällä on suurimmat vaikutukset yhtiömme strategisiin tavoitteisiin lähtien aina taloudellisen tuoton ja tehokkuuden varmistamisesta, asiakaskeskeisyyteen ja kumppanuussuhteen onnistumisella on suuret vaikutukset aina jopa Helen-konsernin brändiin asti. Tämä vaatii kuitenkin aikaisempaa laajempaa kokonaisuuksien ymmärtämistä sekä laaja-alaista SRM-osaamista, jossa yhdistyy tekninen substanssiosaaminen prosesseista ja käytettävistä teknologioista, vieläpä yhdistettynä liiketaloudelliseen osaamiseen. Tämä on hyvin haastavaa, koska tätä osaamista vaaditaan kumppanuuden kummaltakin osapuolelta. Askel strategiseen kumppanuushakuisen toimintamalliin on esimerkiksi ymmärtää, mistä kummankin osapuolen kustannuserät koostuvat. Oleellista on pohtia kumpi osapuoli voi hallita ne paremmin ja miten eri prosesseja voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti parhaiten. Kehittynyt, tasapainoinen tai edes likimain tasapainoinen kumppanuusasetelma, mahdollistaa kehittymisen, mutta se ei synny kuitenkaan itseltään tai edes tekemällä hyvät sopimukset ilman hyviä SRM-johtamisen malleja.

7.3.5 Erityisalojen hankintalaki (1398/2016)

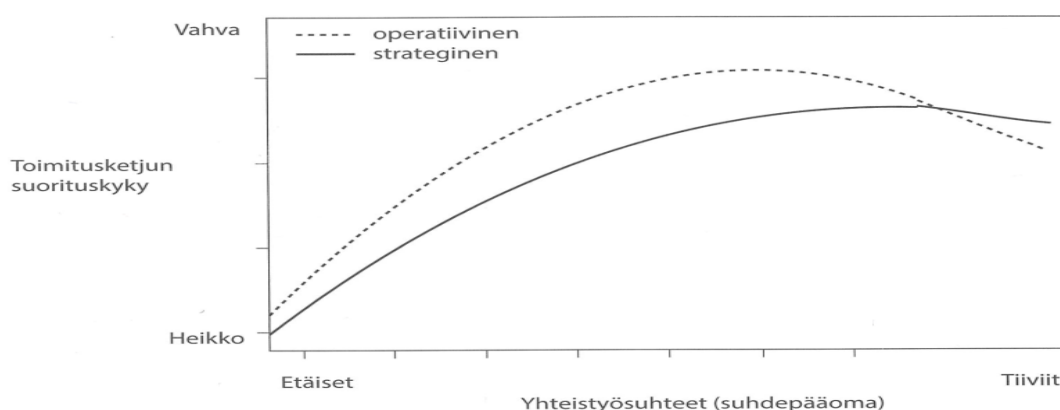
Erityisalojen hankintalaki (1398/2016) ei estä pidempiaikaisten kumppanuuksien syntyä, muutoin kuin että puitejärjestelyille on säädetty 8 vuoden enimmäiskesto (Erityisalojen hankintalaki 1398/2016). Olennaista on, että erityisalojen hankintalain menettelyissä on esimerkiksi hankintalaki (1397/2016) hieman enemmän joustavuutta ja harkintavaltaa. Tämä käy ilmi esimerkiksi siinä, että hankintayksikkö voi melko vapaasti valita tarkoituksenmukaisimman kilpailuttamismenettelyn ja esimerkiksi neuvottelumenettelyiden käyttöä ei ole lailla rajoitettu, vaan neuvottelumenettelyä ja kilpailullista neuvottelumenettelyä voi käyttää kaikissa hankinnoissa. Hankintayksiköillä on myös laaja harkintavalta tarjoajien soveltuvuusehtojen määrittelyssä, sillä tarjoajaa koskevista vaatimuksista ei ole säädetty kovin yksityiskohtaisesti (mukaillen Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi 2017, 661). Eroja on muitakin, kuten vaikkapa erityisaloille säädetty oma kilpailuttamismenettely eli toimittajarekisterin perustaminen, josta säädetään lain 57§, tai että lisätilauksia koskevat sopimukset voisivat olla kolmea vuotta pidempiäkin, kun taas hankintalaissa on maininta, että sopimusten voimassaoloaika saa vain poikkeuksellisesti ylittää kolme vuotta. (mukaillen Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi 2017, 732-744).

En käsittele hankintalakeja tässä sen tarkemmin, se ei ole tutkimuksen kannalta tärkeää, mutta oleellista on ymmärtää, että Erityisalojen hankintalaki ei estä hyviä hankintoja, mutta hankkiminen edellyttää resursseja ja myös hankintaosaamisen kehittämistä Toimittajakentän ja liiketoimintaympäristön muutokset koskevat Iloranta ja Pajunen-Muhosen (2018, 82) mukaan laajasti hankintoja julkisella sektorilla. On tärkeää tuntea hankintalainsäädäntö, mutta olennaisen tärkeää on saada asiat sujumaan myös käytännössä. Tällöin lakipykälien tunteminen yksinään ei riitä, vaan hankinnoissa menestyminen edellyttää kaupallista, strategista ja taloudellista osaamista. (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 82).

7.4 Yhteistyön ja sosiaalisen pääoman välinen riippuvuus

Tutkimuksen aiemmassa luvussa 7.3.4 on pohdittu strategiaan kumppanuuksiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 295) tuovat myös esiin riskejä, jotka joskus voivat vaarantaa tiiviillä ja syvällisellä yhteistyöllä saatavat edut. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 295) tuovat esiin ns. ”kumppanuuskoulukunnan” ja tuovat esiin, että toimittajien hallinnan osalta on kaksi koulukuntaa. Käytännön ammattilaiset tunnistavat kokemukseen perustuen muun muassa kustannusten nousuun liittyvän

riskin. Toisaalta tiiviimmän yhteistyön kautta uskotaan, että toimittajien suorituskykyä voidaan parantaa kumppanuusmallien avulla ja yhteistyötä parantamalla. Tähän keskusteluun tuo lisävaloa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 295) mukaan tutkimus (Villena et al. 2010), jossa on käsitelty sosiaalisen pääoman vaikutusta suhdetäpääoman kasvussa eli vapaasti tulkittuna yhteistyösuhteen tiivistyessä. Tämän tutkimuksen perusteella yhteistyön tiivistyessä toimittajien suorituskyky kasvaa, mutta oleellista on myös huomata, että tietyn kynnyksen jälkeen kasvu taittuu ja kääntyy jopa laskuun. Tällöin suhteen ylläpito alkaa viemään suhteettoman paljon avainresurssien aikaa ja energiaa sekä toimittajan opportunistin riski kasvaa, ks. kuva 18.

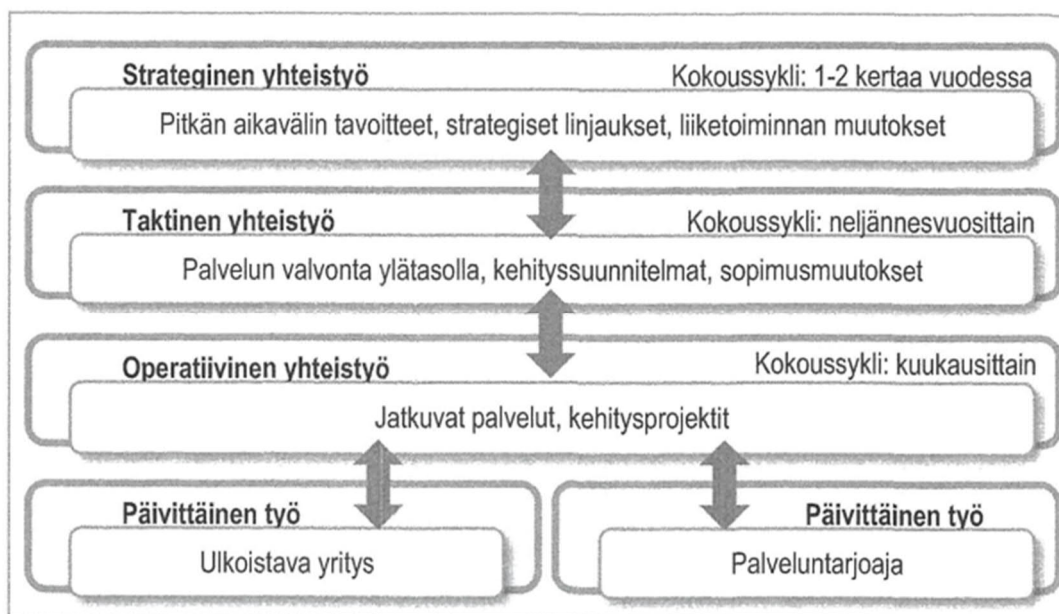


Kuva 18. Strategiset ja operatiiviset hyödyt toimittajasuhteen syvyyden funktiona (Villena et al. 2010, mukaelma Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 295))

7.5 Sopimusten hallintamallin kehittäminen

Mistä hallintamallissa on kyse? Huuhka (2019, 168) kuvaa tätä yhteistyöksi, jossa sovitaan yhteen kahden erilaisen organisaation kulttuuria. Tämän takia sopimukseen tulisi jo suunnitella ja liittää tuleva sopimuksen hallintamalli, jossa määritellään yhteistyön pelisäännöt. Huuhkan (2019, 168) mukaan parhaassa tapauksessa mallin käyttö alkaa heti kilpailutuksen päätyttyä. Huuhka (2019, 171) kuvaa palvelusopimuksen kehittämistä eritasoiseksi johtamismalliksi, jossa yhteistyötä voidaan kehittää strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Kyseisessä mallissa hankkijan ja tuottajan molemmat osapuolet nimeävät vähintään yhden henkilön eri tasolle toiminnan kehittämistä varten, mutta laajoissa kokonaisuuksissa henkilöitä voi olla useita.

Huuhka (2019, 168) kuvaa strategisella tasolla käsitellään pitkän aikavälin tavoitteet, strategiset linjaukset ja liiketoiminnan muutokset kokoontuen 1-2 kertaa vuodessa. Taktisella tasolla tavataan kvartaaleittain ja käsitellään palvelun valvonta ylätasolla, kehityssuunnitelmat ja sopimusmuutokset. Operatiivinen yhteistyö taas on kuukausittaista, käsitellen jatkuvat palvelut ja kehitysprojektit, ohjaten molempien organisaatioiden päivittäistä työtä. (Huuhka, 171)

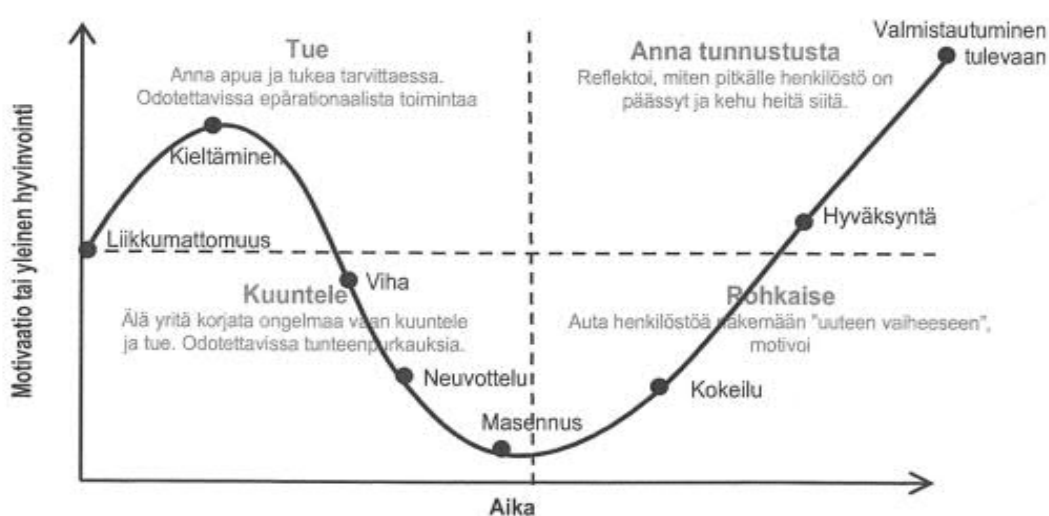


Kuva 19. Monitasoinen SRM-hallintamalli (Huuhka, 2019, 168, pohjautuu Lehikoinen & Töyrylä 2013 malliin).

Monitasoisia hallintamalleja ei ole yrityksessämme käytössä, mutta joissain pitkäaikaisissa sopimuksissa on ollut kyllä elementtejä eri tasoista yhteistyökäytännöistä. Monitasoista sopimusten hallintamallia ei tarvita kaikissa palveluissa, kuten Huuhkakin (2019, 169) toteaa. Mallia voidaan soveltaa esimerkiksi kaksitasoisena. Esimerkkinä, että selkeissä ja yksinkertaisissa tuotteistuuissa palveluissa tuskin yrityksessämme tarvitaan strategista tasoa, vaan riittää taktinen tai ehkä jopa vain operatiivinen taso. Toisaalta isoissa ja monimutkaisissa palvelukokonaisuuksissa tulee strateginen yhteistyö olla erittäin vahvaa kummankin osapuolen tai kumppanin johdon tasolla. Joissain hankinnoissa ja sopimuksissa riittää taas strateginen taso ja operatiivinen taso. Sopimusten hallintamalli on tarkoituksenmukaista muodostaa yrityksemme osalta juuri sen tasoisena kuin kunkin sopimuksen johtaminen ja kehittäminen vaativat.

7.6 Toimittajien johtaminen, kyky johtaa yli organisaatorajojen

Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 199) mukaan omaan ydinosaamiseen keskittyvä ja asteittaisen toiminnan siirtäminen ja ulkoistettu sekä sirpaloitunut toimitusketju aiheuttaa suurimmat haasteet nykyajan liikejohdoille. Tähän on helppo yhtyä ja esimerkiksi vertailukohtana, että yrityksessämme on nähty haasteelliseksi johtaa esimerkiksi poikkiorganisatorisia tiimejä tai vaikkapa projekteja, joissa työskentelee henkilöitä yrityksen eri liiketoimintayksiköistä ja ryhmistä. Tätä varten yrityksessämme on järjestetty esimerkiksi projektin johtamisen koulutusta. Linjaorganisaation johtaminen on suoraviivaista toimintaa, tosin siinäkin voi syntyä normaaliin johtamiseen liittyviä haasteita, jotka korostuvat esimerkiksi voimakkaissa muutostilanteissa. Tutkimuksen kirjoittamisen aikana yrityksemme organisaatio on muuttunut moneen kertaan ja samalla suhdetta toimittajiin ulkoisina resursseina on ajateltu uudestaan. Näiden pohdintojen tuloksena osa töistä on jo siirtynyt ulkopuolisten hoidettavaksi, esimerkkinä sähköverkon rakentamisen ja sähköasemaprojektien kenttätason valvontatyö. Lisäksi esimerkiksi sähköverkon toteutus suunnittelua on siirtymässä strategisten kumppaneiden hoidettavaksi. Ihmisten käyttäytymismalleja on hyvä ymmärtää näissä muutoksissa, toisaalta on tärkeää osallistuttaa ja sitouttaa henkilöstöä. Henkilöstön sopeutumista voidaan kuvata vaiheina, joka auttaa ymmärtämään tätä prosessia. Huuhka (2019, 126) ostopalvelustrategiassa tapahtuvia muutosten aiheuttavan aina jonkinasteisia muutoksia entisiin toimintatapoihin. Muutokset aiheuttavat henkilöstössä stressiä, huolta ja ne aiheuttavat luonnollista vastarintaa. (mukaillen Huuhka 2019, 126). Näitä muutoksen vaiheita on kuvattu kuvassa 20.



Kuva 20. Sopeutumisvaiheet muutostilanteissa (Huuhka, 2019, 126)

Tämän vuoksi on esimiesten ja johdon tärkeää ymmärtää ihmisten käyttäytymismalleja, koska tämä on tärkeää myös koko muutoksen osalta. Huuhka (2019, 127) kuvaa, että muutoksenhallinnassa on ensisijaisesti kyse ihmisiin vaikuttamisesta. Jos tämän vaikutus muutosprosesseissa aliarvioidaan, se on Huuhkan (2019, 127) mukaan yksi yleisimmistä ja suurimmista syistä miksi tämän kaltaisissa projekteissa epäonnistutaan. Hyvässä muutoksenhallinnassa on kyse yksinkertaisista asioista ja taitavasta johtamisesta. Tämän voi Huuhkan (2019, 126) mukaan tiivistää siten, että kyseessä on ennakoivista toimenpiteistä, joilla pyritään tasoittamaan ja nopeuttamaan muutosta. Tätä muutosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä kannattaa yrityksemme organisaation pohtia omissa toiminnassaan nyt ja jatkossa. Pystytäänkö yrityksemme aiemmillä tai nykyisillä toimintatavoilla hyödyntämään aidosti kaikki organisaation käytettävissä oleva kokemus ja osaaminen. Minkälaista koulutusta ja osaamispääomaa yrityksellämme on käytössä, onko osaamisen taso riittävää myös ulkoisten resurssien johtamiseksi? Tukeeko organisaation toimintamalli parhaalla mahdollisella tavalla henkilöstön sitoutumista uusiin haasteisiin? Näihin voimakkaisiin muutosprosesseihin liittyen on tutkimuksen kannalta oleellista tuoda lyhyesti esiin, kuinka toimittajasuhteita voitaisi johtaa mahdollisimman tehokkaasti yli yksikkö- ja organisaatorajojen ja millaista SRM osaamista se vaatii tulevaisuudessa.

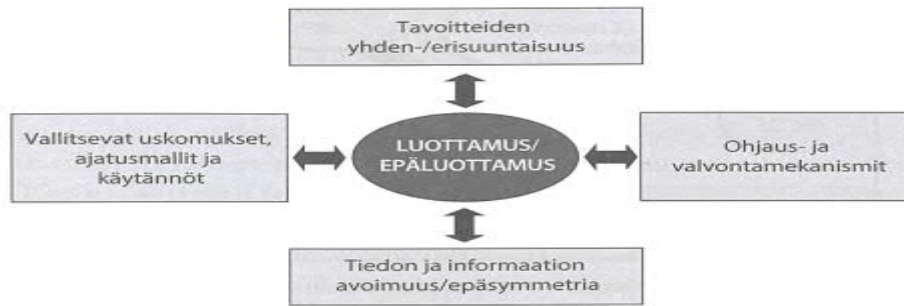
Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 198) kuvaavat, että ulkoisten resurssien johtaminen on kuin laajan konsernin johtamista, erona vain on, että tällöin on kyettävä johtamaan monimutkaisia toimintoja ilman täyttä valtaa. Kuvasin voimatasapainoa luvussa 7.31 ja luvussa 7.34 tasapainon merkitystä erityisesti strategisten kumppanuuksiin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien pohdinnoissa. Jos strateginen kumppanuussuhde on tasapainoinen, ei valta-asetelmaan perustuva perinteisen ostamisen mallit enää toimi. Perinteiset yritysten johtamisopit käsittelevät yritysten oman organisaation ja henkilöstön johtamista. Ulkoisten kumppaneiden osalta asia ei olekaan enää välttämättä näin suoraviivaista ja yksinkertaista. Lupausta herättävistä kumppanuushenkisistä myyntipuheista huolimatta kumppani on oma yrityksensä, jolla on omat omistajansa, strategiansa, liiketoimintatavoitteensa ja sen perimmäiset tavoitteet eivät olekaan täysin yhdensuuntaiset ostajan kannalta. Oleellista on pohtia, miten koko toimitusketjuja alihankintoihin voidaan johtaa valitusta toimintatavasta riippuen joku yhden tai useamman yritysten välisissä rajapinnoissa? (mukailen Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 198).

Yrityksessämme ei ole aiempaa kokemusta haastavien ja monimuotoisten strategisten kumppanuuksien johtamisesta, joten kaikkia tähän liittyviä asioita sekä vaadittavaa

osaamista ei ole välttämättä osattu arvioida riittävästi etukäteen. Toimittajasuhteiden tai tavaan johtamiseen liittyvää SRM-osaamista on saatettu aliarvioida toimittajasuhteiden johtamismalleja mietittäessä ja poikkiorganisatorista toimintamallia ei ole arvostettu, vaan on tukeuduttu vahvaan linjaorganisaatioon ja totuttuihin projektijohtamisen malleihin. Tutkimuksen aivan loppuvaiheissa haastattelin Mika Piiraista, hän oli tehnyt 2014 Pro gradu -tutkimuksen kumppanuusstrategiasta. Haastattelu ja tehty tutkimus auttoivat minua oivaltamaan vuorovaikutuksen merkityksen ulkoisten resurssien johtamisessa. Tutkimuksessa lähestyttiin kumppanistrategiaa sekä teoreettisesta että empiirisestä lähtökohdasta. Teoreettisessa osassa selvitettiin, mitä yrityksen kumppanistrategiasta on kirjoitettu ja onko aiheeseen liittyen olemassa olevaa teoriaa. Empiirisessä osassa tutkittiin miksi ja miten yritykset ovat luoneet itselleen kumppanistrategian. Haastattelun perusteella ja tutkimukseen viitaten voidaan todeta, että kumppanistrategiaa oli tutkittu varsin vähän. Tämän perusteella tieteellinen tutkimus on keskittynyt lähinnä vallitseviin yhteistyömalleihin, verkostoihin tai yhteistyöhön liittyviin yksittäisiin komponentteihin, kuten luottamukseen. (Mukaillen Piirainen, 11.11.2019).

Luottamuksen merkitystä ei pidä aliarvioida

Strategia on tärkeää, mutta luottamuksen merkitystä ei kumppanuussuhteissa, varsinkaan strategisissa kumppanuuksissa ei pidä aliarvioida ja sen merkitys on hankintakirjallisuuden ja myös oman näkemykseni mukaan ensiarvoisen tärkeää. Mm. Iloranta, Pajunen-Muhosen (2018, 292) mukaan on kuitenkin huomioitava, että vaikka luottamus koettaisiin molemminpuoliseksi ja symmetriseksi niin näkemykset voivat toimittajasuhteen eri puolilla poiketa toisistaan jyrkästikin. Tähän vaikuttaa myös liiketoiminnan merkitys kummallekin osapuolelle, jos riski on vähäinen, on helpompi luottaa toiseen osapuoleen. Jos taas on kyse merkittävästä yhteistyösuhteesta, joka voi ns. kaataa firman, on liika luottamus Iloranta, Pajunen-Muhosen (2018, 293) mukaan suoranaista typeryyttä. Luottamukseen syntyyn vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella eri tavoin, esimerkiksi kuvan 21. mukaisesti (Iloranta, Pajunen Muhonen, 2018, 292).



Kuva 21. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat tekijät (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 292).

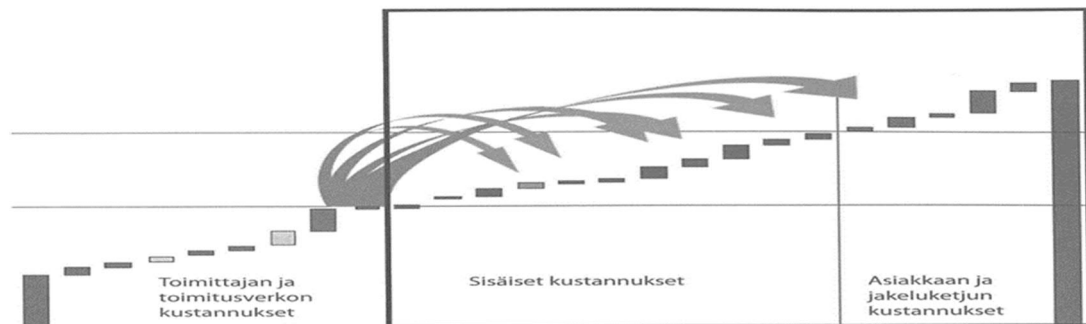
Eroja voi myös syntyä yksittäisen työntekijän tai toimitussuhteesta vastaavan managerin tai johtajien kokeman luottamuksen suhteen (mukailien Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 292). Tämän perusteella luottamus on siis hyvin persoonallinen ominaisuus. Iloranta-Pajunen-Muhosen, (2018, 293) varoittaa myös liiasta sinisilmäisyydestä ja siitä, että jotkut yksilöt ovat valmiita luottamaan jokaisen myyntiveijjarin puheisiin, kun toiset ovat epäilevämpiä.

Näkemykseni mukaan, jos luottamusta ei saada synnytettyä strategisten kumppaneiden osalta kaikilla toiminnan tasoilla, on aito ja yhteistyösuhteen kokonaisvaltainen kehittäminen on vaikeaa. Se saattaa johtaa myös ei toivottuun kehitykseen liiketoiminnan kokonaistehokkuuden tehokkuuden kannalta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa henkilötasolla näkemykseni mukaan myös aiemmat kokemukset. Jos kokemukset esimerkiksi kumppanuushenkisistä ja hyvistä liiketoimintasuhteista ovat olleet historiassa positiivisia, on uusiinkin kumppanuuksiin helpompi luottaa. Jos taas luottamusta on käytetty jonkin yksilön kannalta historiassa väärin, voi luottamuksellisen suhteen muodostumiseen kuulua uusien kumppanuuksien osalta hyvinkin kauan aikaa.

7.7 TCO-ajattelun kehittäminen

TCO (=Total Cost of Ownership) on yksi tapa laajentaa prosessien kehittämistä kohti kokonaisvaltaisempaa prosessien ymmärtämistä. Perinteisessä ostotoiminnassa on huomio kilpailutuksissa ja tuotteen hinnassa. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 152-159) ovat tuoneet esiin laajempaa näkökulmana, että hankintapäätösten kokonaisvaikutukset pitkällä aikavälillä ovat merkittävämpiä kuin pelkkä hankintahinta. Arvoketjuajat-

telun kautta tavoitteena on tuottaa yrityksen strategian mukaisesti asiakaskeskeisiä toimintamalleja, on ymmärrettävä myös asiakkaan kustannuksia, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa parasta mahdollista arvonluontia kokonaiskustannusajattelu huomioiden.



Kuva 22. Kokonaiskustannusajattelu auttaa tunnistamaan kaikki toimitusverkoston kustannukset (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 155)

Kokonaiskustannusajattelu auttaa ymmärtämään myös prosessien kehittämistä. Nostan esimerkkinä vaikka, että yrityksessämme tehdään toimittajien työn valvontaa sekä omana työnä ja ostopalveluna. Laadunvalvonnalla voidaan löytää toimittajien työstä virheitä sekä parantaa näin projektien sekä prosessityönä tehtyjen töiden lopputuloksen laatua. Virheitä on toki löydettykin ja nykyisillä toimintamalleilla laadunvalvonta on lähes välttämätöntä. Oman valvonnan lisäksi laadunvalvontaa ostetaan myös ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Ulkopuolisten palveluntuottajien käyttämisestä on hyviä kokemuksia. Mutta silti laadunvalvonta aiheuttaa aina sekä sisäisiä että ulkoisia kustannuksia. Prosessien kehittämisen näkökulmasta ja Lean ajattelun kautta kannattaisi asiat tehdä suoraviivaisesti ”kerralla oikein” laatu järjestelmien peruseriaatteiden mukaisesti. Tällöin prosessia voitaisi kehittää ja valvonta voitaisi integroida itse prosessiin kuuluvaksi. Toimittajasuhdetta kehittämällä ja prosessia suoraviivaistamalla sekä luottamusta lisäämällä voidaan ulkoisen ja sisäisen laadunvalvonnan määrää vähentää pidemmällä aikavälillä.

Kuvasin edellä vain yhtä esimerkkiä, mutta tarkasteltavia asioita löytyy yrityksemme prosessien eri alueilta ja TCO-ajattelun näkökulmasta kaikki työprosessien ylimääräiset vaiheet aiheuttavat kustannuksia, niin omat sisäiset kustannukset kuin ulkoisetkin. TCO-ajattelun kautta voidaan huomioida kaikki kulut, niin sisäiset kuin ulkoiset sekä välittömät ja välilliset kustannukset. Tässä voidaan käyttää nykyistä kehittyneempää kustannuslaskentaa ja analytiikkaa sekä kehittyneillä raportointiohjelmilla tuotettuja raportteja. Kehit-

tynyttä ajattelutapaa olisi pohtia myös nykyistä laajemmin asiakkaille kohdistuvia kulu-
lueriä. Asiakasnäkökulman huomioimista prosessien kehittämisen tukemiseksi voidaan
hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä nykyistä laajemmin.

7.8 Sopimusten seuranta, mittaaminen ja mittarit

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella yrityksessämme on käytetty pääosin perinteisiä
välittömän palvelutason seuraamiseen liittyviä mittareita. Oikein valitut mittarit ja niiden
tehokas ohjausvaikutus vaikuttavat voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen ja kilpailu-
kykyyn. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2018, 360) useimmissa yrityksissä han-
kinnan mittarit rajoittuvat toimittajien välittömän palvelutason seurantaan. Hankinnoissa
saavutettuja kustannussäästöjä ja kehittämisen tulosvaikutuksia yritetäänkin seurata po-
siitiivisilla mittareilla yhä useammassa yrityksessä, mutta työkalut eivät yleensä ole kovin
kehittyneitä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018, 360). Omassa yrityksessämme mit-
taaminen on ollut haastatteluiden perusteella ja omasta kokemuksesta haasteellista, on-
gelmana on ollut mm. miten voidaan mitata saavutettua kustannussäästöä positiivisesti,
jos se edellyttää samaan aikaan toimittajan laskutettavan osuuden vähenemistä. Tällöin
näkemykseni mukaan pitää koko toimitusprosessia tarkastella kokonaisvaltaisemmin
esimerkiksi luvussa 7.7 esitetyn TCO-ajattelun kautta. Liiketaloudellisesta näkökulmasta
ajatellen tärkeää ei ole syntykö kustannuserä tilaajan omasta toiminnasta vai toimittajan
puolelta tai siitä kummalle osapuolelle kustannuserä siirretään. Tällöin mittaamisessa
pitäisi pohtia siirtymistä seurantaan jossa koko prosessin tehokkuutta mitataan ja strate-
gisten kumppaneiden osalta pitäisi pohtia sitä voiko mittarit olla yhteisiä. Tällöin esimer-
kiksi kummankin osapuolen bonusjärjestelmät voisivat perustua koko prosessin tehok-
kuuden osalta tehtäväksi arvioinniksi.

Yhtä yleispätevää toimittajasuhteiden johtamisen ja kehittämisen toimintamallia ei ole
Iloranta-Pajunen-Muhosen (2018, 361) mukaan olemassa, joten ei voi olla myös myös-
kään yleispätevää onnistumisen mittaristoa. Yhdessä organisaatiossa keskeiset tunnus-
luvut saattavat jossain toisessa olla täysin hyödyttömiä. Nämä eroavaisuudet aiheuttavat
sen, että mittareita ja järjestelmää on vaikeaa tai mahdotonta kopioida muualta. Jokainen
seurantajärjestelmä on mietittävä ja rakennettava oman organisaation erityispiirteet ja
eri tyyppisten hankintojen tarpeet huomioon ottaen. (mukaillen

Hyvän mittarin yleiset ominaisuudet voidaan kiteyttää viiteen peruseriaatteeseen:

- 1) Mittarilla on selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan.

- 2) Mittari on yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä. => Ei tehdä ”mittarihimmelistöä”, eikä liikaa mittareita.
- 3) Mittaria seurataan siellä missä tekemiseen ja tapahtumiin voidaan vaikuttaa.
- 4) Mittari on tavoitteiden suhteen riittävän laaja-alainen ja tasapainoinen.
- 5) Mittaria käytetään jatkuvan kehittämisen välineenä.

Mittaamisen ristiriidat ja haasteet

Toisinaan monipuolisetkaan mittarit eivät näytä johtavan haluttuihin tuloksiin, syynä voivat olla Iloranta-Pajunen-Muhosen (2018, 362-363) mukaan jokin varsin yksinkertaisistakin syistä,

- Mitataan vain sitä, minkä mittaaminen on helppoa.
- Mittarit on kopioitu muualta, mitataan kaikkea mitä voidaan mitata.
- Mittarit eivät liity yrityksen tavoitteisiin.
- Raportit eivät ole uskottavia, tietoja ei ole aikaa syöttää (ainakaan ajoissa).
- Raportteja ei jostain syystä haluta näyttää niille, jotka voisivat vaikuttaa asioihin.
- Mittaamisessa havaitaan poikkeamia, mutta niihin ei reagoida.

Vertailu vallitsevaan hintatasoon

Jos mittaristo on rakennettu niin, että mitataan vain välittömiä ”säästöjä”, kasvaa riski siitä, että ajaudutaan osaoptimointiin ja kokonaiskustannusten kasvattamiseen. Mutta pohdittavaksi tuleekin mitä pitäisi mitata. Yleisesti mittareilla pyritään vertailemaan erityisesti kustannuksia markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. Haasteena on kuitenkin, että harvojen hankintojen kohdalla voidaan osoittaa konkreettisesti ja yksiselitteisesti vertailuhinnat, joihin voidaan verrata objektiivisesti saavutettuja säästöjä. Tämä johtuu siitä, että oikeita todellisia ”markkinahintoja” joita kilpailijat ovat todellisuudessa maksaneet tai miten muiden maksamat hinnat ovat käyttäytyneet tarkastelujakson aikana on mahdollista saada selville. Mutta sen sijaan edistyksellisillä analytiikka- ja raportointikäytäntöjä hyödyntämällä voidaan verrata tämän hetkisiä, mielellään TCO kustannuksia esimerkiksi viime vuotena maksettuihin hintaan tai hintakehitystrendeihin pidempiaikaisen strategisen kumppanuuden ollessa kyseessä. Alaamme liittyvänä erikoispiirteenä yksi tapa tehdä vertailua on verrata sähköverkon rakentamisen kustannuksia Energiaviraston määrittelemiin yksikköhinnat. Kuvasin reguloitua toimintaympäristöä tutkimuksen luvussa 2.4.1.

Mittauksen keskeinen kysymys transaktio-orientoituneessa operatiivista tehokkuutta painottavassa mittaamisessa on, miten tehokasta toiminta on ollut ja mittauksen tavoite on operatiivisen tehokkuuden optimointi. Ulkoisessa integraatiossa painotetaan taas koko toimitusketjun hallintaa, miten hyvä toimittajaverkosto on onnistuttu rakentamaan ja miten kannattavasti omia asiakassegmenttejä on palveltu. Tällöin mittaripohdinnoissa pitäisi huomioida asiakasnäkökulma ja esimerkiksi yrityksemme 2019 päivitetystä strategiassa asiakaskeskeisyys on nostettu esiin isolla painoarvolla. Asiakkaan arvoketjujen ymmärrys mitattavista asioista nousee jatkossa olennaiseen osaan, tällöin esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmin voitaisi saada kehitettyä myös kehittyneempiä asiakaskeksiä mittareita.

Tutkimuksen yhteydessä pohdimme yrityksessämme erään strategisen kumppanuuden tai kumppanuuksien osalta mittareita, joista on esitetty koonti mm. kuvassa 23 esitetyn mittarimatriisin avulla,

Mittari-matriisi

Kumppanuuden osa-alueet	SAIDI	CAIDI	CAPEX	OPEX	TT	TH	MVRS	HT	HV	CES/NPS	HLS	VA1	VA2	KE1	KE2
Jakeluverkon investoinnit, kunnossapito ja paikalliskäyttö	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	
Sähköasemien kunnossapito, varallaolo ja paikalliskäyttö	X	X		X	X	X		X	X			X		X	
Kiinteistö-kunnossapito				X	X	X						X		X	
Sähköasemien täydennystyöt ja valvonta				X	X	X						X		X	
Verkon hoito				X	X	X						X		X	

SAIDI	System Average Interruption Duration Index
CAIDI	Customer Average Interruption Duration Index
CAPEX	Capital Expenditures
OPEX	Operating Expenses
TT	Tapaturmataajuus
TH	Työturvallisuushavainnot
MVRS	Maa, vesi, rakentamisen, sähkö turvallisuus mittaus
HT	Henkilöstön työttyytyväisyys
HV	Henkilöstön vaihtuvuus
HLS	Hankekohtainen laatusuranta
VA1	"vastuullisuusmittari 1"
VA2	"vastuullisuusmittari 1"
KE1	"kehitysmittari 1"
KE2	"kehitysmittari 1"

Kuva 23. Strategisen kumppanuuden osalta pohdittu mittarirakenteen malli

Tässä tapauksessa kyseessä on strateginen kumppani tai 1-2 kumppania, jotka tarjoavat palveluita usealta hankinnan osa-alueelta. Palvelut kuitenkin poikkeavat toisistaan merkittävästi. Palveluita kuuluu luvussa 6.7 tehdyn portfolioanalyysin perusteella palvelut kuuluvat eri hankintakategorioihin ja ovat volyymihankintoja, pullonkaula ja rutiiniahankintoja. Tällöin näitä kannattaa johtaa ja seurata eri menettelyin, jolloin myös niiden mittarirakennekin muodostuu erilaiseksi eri osa-alueilla. Esimerkiksi kaikkien osa-alueiden osalta on perusteltua seurata kehittymistä vuosikulujen (OPEX), työturvallisuuden (TT) ja keskeisintä vastuullisuutta kuvaavan mittarin osalta. Kaikissa osa-alueissa tulee poh-

tia myös kehitysmittareita, kun taas käyttövarmuutta tulee taas seurata erityisesti sähköverkon rakentamiseen ja kunnossapitoon liittyvissä töissä. Todellisessa hankinnassa näiden taustalle pohdittiin myös mittarirakenteet ja asteikot. Tutkimuksen kannalta oleellista on tuoda esiin, että mittaristoa pohdittaessa pyrittiin työryhmässä hakemaan tasapainotettua mittaristoa, jossa painotetaan muitakin tekijöitä kuin vain operatiivista tehokkuutta.

7.9 Jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuus

Lopuksi nostan esiin alallamme tärkeän erityispiirteen, joka pitää ottaa huomioon toimittajasuhteiden ja sopimusten hallinnassa. Toimialaamme liittyvänä erityispiirteenä on jatkuvuudenhallinta ja huoltovarmuusasioiden huomioonottaminen. Yhteiskunta on yhä enemmän riippuvainen sähköverkon luotettavasta toiminnasta. Toimintaympäristöön liittyvässä luvussa 2.4.3 kuvasin kuinka valmiuslaki (2011/1552) antaa osaltaan raamit toimimiseen poikkeusolosuhteissa sekä varautumiseen. Valmiuslaki 3 luku 12 § määrittää varautumisvelvollisuus. Laissa kuvataan, kuinka yrityksemme toimintaympäristössä tulee valmistautua valmiussuunnitelmin normaaliajan häiriöissä, mutta myös poikkeusoloissa tapahtuvan toiminnan varmistamiseen. Yrityksemme kannalta tämä on erittäin tärkeä asia. Jatkuvuudenhallintaan tulee kiinnittää riittävästi huomiota toimittajasuhteiden osalta. Tämä koskee erityisesti sähköverkon toimintavarmuuden kannalta kriittisiä käyttö- ja kunnossapitopalveluita. Toimittajien kanssa tuleekin huomioida sopimuksissa riittävästä resurssi- ja kalustovarauksista sekä menettelytavoista, miten jatkuvuudenhallinta varmistetaan normaaliajan häiriötilanteissa, mutta myös poikkeusolosuhteissa. Sopimusten lisäksi asiat pitää saada toimimaan myös käytännössä. Konkreettisenä esimerkkinä on esimerkiksi näiden ostopalveluiden osalta esimerkiksi Huoltovarmuuskeskuksen SOPIVA lausekkeiden lisäämisestä sopimukseen, jotka sisältävät mm. tarvittavien VAP-varausten varmistaminen ja menettelytavoista sopiminen. Sama toimittaja saattaa tarjota palveluita usealle asiakkaalle samalla alueella. Tällöin toimittajasuhteen hallinnassa tulee pohdittavaksi myös laajempi kysymys, miten jaetaan samoja resursseja eri tilaajien kesken laajamittaisessa sähköverkon häiriötilanteessa, joka koskee useampaa yhtiötä, joille sama toimittaja tarjoaa näitä korjauspalveluita. Tällöin tilaajien pitää koordinoida tätä yhdessä

7.10 Yhteenveto SRM:n kehittämisestä

Tutkimuksen ja hankintakirjallisuuden peilaten yrityksessämme on oleellista ymmärtää, miten erityisesti strategisia kumppanuuksia tulee johtaa ja kehittää, mutta näitä samoja elementtejä voi käyttää kaikkiin muihin hankintakategorioihin.

- Kehitä SRM-kyvykkyyttä siirryttäessä passiivisesta ostamisesta aktiiviseen toimittajien kehittämiseen, tässä SRM kyvykkyys kehittää kumppanuuksia on keskiössä.
- Ymmärrä toimittajasuhteiden johtamiseen liittyvä voimatasapaino ja miten siihen voidaan vaikuttaa.
- Tunnista kumppanuuksiin liittyvät riskit ja taklaa ne ennakolta riskienhallintasuunnitelmalla.
- Hyödynnä strategisten kumppanuuksien riskit, hyvin johdettu kumppanuuksiverkosto voi olla enemmän kuin osiensa summa
- Älä aliarvioi yhteistyön, vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä, tämä on keskeinen tekijä, joka oleellinen tekijä kumppanuuksien johtamisessa
- Näe strategiset kumppanit ulkoisina resursseina, ymmärrä miten isoja kumppanuuksia johdetaan taitavasti yli organisaatorajojen, kehitä isojen sopimusten osalta hallintomalli kokonaisuuden hallitsemiseksi.
- Ymmärrä TCO-kokonaiskustannusajattelu ja arvoketjuajattelu, huomioi myös asiakkaan arvoketjut
- Seuraa ja mittaa, analysoi, puutu aktiivisesti poikkeamiin, kehitä kumppanuuksia.
- Huomioi alan erityispiirteet, Helsingissä kaupunkiympäristö ja yhteiskunnan suuri sähköriippuvuus, kehitä valmiussuunnittelua ja varmista sen toimivuus kriittisissä käyttö- ja viankorjauspalveluissa.

8 Ostopalvelustrategian kehittäminen

8.1 Strategiasta tavoitteita ostopalvelustrategiaan

Hankintakirjallisuuden perusteella on edellisen luvun perusteella varsin selvää, että ostopalvelustrategia ei ole mikään erillinen strategia, vaan se tulee integroida osaksi yhtiön strategiakokonaisuutta. Työn tuloksena luotu Strateginen hankintojen ohjausmalli perustuu hankintojen kategorisointiin ja portfolioanalyysiin, joka on esitetty seuraavassa luvussa 9, mutta sitä pitää peilata vahvasti myös Helen konsernin ja Helen Sähköverkko Oy:n strategiaan. Tästä johtuen sitä pitää verrata Helenin visioon ja strategiaan sekä siitä johdettuihin tavoitteisiin. Olennaista on pohtia, miten yhtiön strategiasta johdetaan tavoitteita ostopalvelustrategiaan ja edelleen toimittajasuhteiden johtamiseen.

Visio on organisaation näkemys tulevaisuudesta ja strategia puolestaan ovat ne keinot, joilla visio toteutetaan. Alalla toimivien verkkoyhtiöiden toiminnan lähtökohta ja olemassaolon tarkoitus ovat asiakas- ja omistajahyöty, mutta painotukset eri yhtiöiden strategioiden välillä vaihtelevat. Verkkoyhtiöillä on erilaisia strategioita, joita ohjaa mm. regulatio energiaviraston valvontamallin kautta ja erilaiset omistajarakenteet. Helen Sähköverkko Oy:n toiminta-ajatus on tiivistettävissä ”Varmistamme arjen toimivuuden erinomaisilla verkkopalveluilla muuttuvassa toimintaympäristössä”. Helen Sähköverkko Oy:n visio on olla maailman toimivin kaupunkiverkkoyhtiö. (Helen Sähköverkko Oy, Strategia 2019). Tätä strategiaa on täsmennetty keväällä 2019 ja Helenin tavoitteena on olla Suomen asiakaskeskeisin energiayhtiö. Helenin toimitusjohtaja Pekka Manninen toteaa uuden strategian julkistuksen yhteydessä keväällä 2019. ”Energia-alan murrokseen vastatessaan Helen on suurten muutosten edessä. Haluamme ylittää asiakkaidemme odotukset, ja siksi tuomme uuden energia-aikakauden mahdollisuudet kaikkien ulottuville” (Helen Oy, Strategia 2019).

Asiakaskeskeisyys onkin yksi olennaisimmista ajureista, joka pitää ottaa huomioon ostopalvelustrategiassa eli hankinnoissa ja toimittajasuhteiden johtamisessa isolla painoarvolla (Helen Oy, Strategia 2020). Uudistuneessa Helenin strategiassa todetaan, että ”Helenissä asiakas on meille entistä tärkeämmässä roolissa. Kehitämme ennakkoluulottomasti älykkäämpiä ja puhtaampia ratkaisuja vastaamaan tämän päivän ja huomisen energiahaasteisiin. Luomme toimintaympäristön, jossa jokainen heleniläinen kokee olevansa osa Helenin ja asiakkaan onnistumista.” (Helen Oy, Strategia 2020). On selvää että asiakaskeskeisyysdestä tulee johtaa strategisia

tavoitteita sopimuksiin. Asiakaskeskeisyyden onnistumista tulee myös seurata ja mitata toimitussuhteiden hallinnassa. Tämä tarkoittaa myös asiakaskeskeisen toimintatavan tuomista toimitussuhteiden hallintaan ja strategiasta johdettavana tavoitteena kaikkiin portfolioanalyysin hankintakategorioihin. SRM ja toimittajien sopimusten kehittämisessä tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden arvoketjujen tunnistamista ja huomioonottamista kokonaan uudelta näkökulmalta ja samalla aiempaa laajemmin. Tässä voidaan hyödyntää konkreettisenä työkaluna ja menetelmänä esimerkiksi palvelumuotoilua nykyistä laajemmin sekä sitoa palveluntuottajien sopimusten mittaritavoitteet konkreettisemmin asiakaskeskeisyyteen.

Asiakasnäkökulma tulee huomioida ostopalvelustrategiassa myös sähkönsiirron laatuvaatimuksina. Helsingissä on Suomen paras sähkönlaatu, mutta metropolialueella on myös kovimmat vaatimukset. Asiakkaat ja yhteiskunta on huomioitu siten, että Helen Sähköverkko Oy:n tehtävä on tuottaa asiakkaille hyötyä ylläpitämällä ja kehittämällä kriittistä infrastruktuuria. Yhtiömme keskeinen strateginen valinta asiakaskeskeisyyden osalta on olla omalla toimialalla laatujohtaja ja tarjota asiakkaille erinomaista sähkönsiirron käyttövarmuutta. Tämä perustuu pääkaupunkiseudun sähkönjakelulle asetettuihin koviin vaatimuksiin, koska luotettava sähkön siirto ja jakelu ovat välttämättömiä yhteiskunnan toimivuuden kannalta metropolialueella. Konkreettisenä tavoitteena tämä tarkoittaa työsuoritusten laadun, osaamisen sekä käyttökriittisten käyttö- ja viankorjauspalveluiden varmistamista isolla painoarvolla. Palveluostojen laadunvalvonta sekä sen mittaaminen ovat oleellinen osa toimittajasuhteiden johtamista ja kehittämistä. Tämän tavoitteen onnistumista mitataan toimitusvarmuudella, keskeytysten kestolla ja näistä tulee myös johtaa tavoitteita ja mittareita palvelusopimuksiin.

Omistaja on asettanut tuottavuudelle tavoitteita ja haluaa varmistaa hyvän tuottavuuden myös tulevaisuudessa. Valvontamallissa vaikutettavissa olevat kulut, vähentävät sallitun tuoton määrää. Tuottavuuden parannus ja tehostamistarve ovat oleellisessa osassa ja tehokkaasti toimiva hankintatoimi on tässä keskiössä. Strategisena tavoitteena on pyrkiä koko ajan tehostamaan toimintaa niin operatiivisten kulujen kuin investointitehokkuuden osalta. Kehittämällä prosessejamme ja tuotamme tehokasta ja toimintavarmaa verkko-palvelua. Prosessien tehokkuutta mitataan kustannustehokkuudella (OPEX) sekä investointien tehokkuudella (CAPEX).

Kumppanuuksienhallinta ja toimittajasuhteiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvä SRM ovat määritelty strategiassa osaamisalueeksi, jota pyritään vahvistamaan ja tämä

on kirjattu myös omaisuudenhallintayksikön toimintasuunnitelmaan vuodelle 2019 (muokailen Helen Sähköverkko Oy, Strategia 2019, Omaisuudenhallintayksikön toimintasuunnitelma 2019). Tätä osaamista on myös perusteltua laajentaa organisaatiossa jakamalla tietoa, ottamalla käyttöön poikkiorganisatorisia toimintamalleja ja yhtenäisiä käytäntöjä sekä kehittämällä yhtiötasoista sopimuksienhallintaa.

8.2 Strategisen johtamisen työkalut

Uudenlainen ajatustapa ja toimittajasuhteiden strateginen johtaminen tarvitsee myös uusia analyysityökaluja hankintojen strategisen johtamisen kehittämiseksi. Tämä tarkoittaa tutkimuksen yhteydessä esiintuotujen uusien analyysitekniikoiden käyttöönottoa, kuten GAP-, Spend-, ABC-, Portfolio-analyysit ja siitä johdettu kategoriajohtaminen. Näitä ei ole yrityksessämme aikaisemmin tehty ja erityisesti portfolioanalyysi nousi keskeiseksi strategiajohtamisen analyysityökaluksi. Strategisen johtamisen portfolioanalyysiin pohjautuva malli on esitetty luvussa 9.1.

Tutkimusten strategiaa koskevien haastatteluiden pohjalta tehdyissä nykytila, GAP, ja SWOT-analyyseissä pohjalta nousi organisaatiossa esiin ajatus siitä, että palvelunostostrategiaa ja kumppanuuksien hallinnan johtamista ja kehittämistä pitäisi miettiä perusteellisesti uudestaan. Kumppanuuksien johtamisesta on puhuttu jo pitkään, mutta johtamisessa on ollut kyse suhteellisen lyhytjänteisestä operatiivista kehittämisestä ennemminkin kuin määrätietoisesta strategisesta kehitystyöstä. Käytännössä tarkoilla hankintaspesifikaatioilla on tehty kilpailutuksia, joissa toimittajalle on jäänyt hyvin vähän liikkumavaraa. Aggressiivisesti kilpailutetuissa malleissa ja lyhyehköissä sopimuskausissa toimittajien mahdollisuudet kehittää palveluita ovat olleet hyvin rajalliset. Tarkkaa hankintaspesifikaatiota on perinteisen ajattelun kannalta pidetty positiivisena asian, koska näin on ajateltu pienennettävän toimituksiin liittyviä riskejä.

Lyhyillä sopimuskausilla kumppanuuksiin ei ole myöskään syntynyt sellaisia strategisen kumppanuuden mukaisia elementtejä, mistä on ollut kuitenkin pitkään puhetta. Strategisilla kumppanuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös portfolioanalyysin strategisia tuotteita- ja palveluita. Näissä kannattaa myös hankintakirjallisuuden teorian mukaan pyrkiä yhteistyösuhteiden syventämiseen, yhteisiin tavoitteisiin ja vastuun jakamiseen.

Haastatteluissa tuli erityisesti johtoryhmän osalta kuitenkin esiin, että liiketoimintasuhteiden perusteita pitää pohtia strategisissa kumppanuuksissa uudelleen. Aggressiivisella

kilpailutuksella on asiayhteys myös vastuulliseen toimintaan. Jos kilpailutetaan toimittajat kannattavuusvaikeuksiin, herää kysymys, miten vastuullista toimintaa tämä on. Strategisen kumppanuuden kehittäminen voikin olla vastuullisempaa toimintaa, koska pitkällä sopimuksilla pyritään takaamaan toiminnan jatkuvuus ja pitkäjänteinen kehittäminen. Tällöin strategisella kumppanilla on paljon paremmat mahdollisuudet kehittää vaikkapa oman henkilöstönsä osaamista koulutuksin. Tämä puolestaan vaikuttaa taas henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon sekä sitä kautta työvoiman vaihtuvuuteen. Tämä kehitys mahdollistaa strategisen kumppanin motivoituneen ja osaavan henkilöstön tekemänä halun tehdä työt paremmin ja tehokkaammin, jolloin myös työn tuottavuus ja laatu voivat kehittyä kumppanuudelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Strategiset kumppanuudet

Yhtiömme on pohtinut pitäisikö siirtyä nykyistä isompiin ja pitkäaikaisempiin hankintakokonaisuuksiin ja kumppanuuksiin. Tätä kysymystä pohdittiin myös tutkimuksen johtoryhmätyöpajoissa, mitä tämä tarkoittaa hankintojen, toimittajaverkoston mahdollisuuksien ja toisaalta riskien osalta. Onko esimerkiksi organisaation toimittajasuhteen johtamiseen liittyvä osaaminen ja toimintamallit riittävällä tasolla, vai pitääkö osaamista kehittää, jotta ostamisesta voidaan siirtyä entistä tehokkaampaan kumppanuusverkoston kehittämiseen ja johtamiseen. Toisaalta keskusteltiin omien ydinosamisten tunnistamisesta sekä missä määrin toiminnassa voidaan tukeutua kumppaneihin, kuinka kumppanuuksien kyvykkyksiä voidaan arvioida? Kysymys onkin aivan muusta kuin vaikkapa toimintojen ulkoistamisesta, jota pidetään negatiivissävytteisenä ilmaisuna. Ulkoistaminen ei se ole itsetarkoitus, eikä se ole liiketoiminnallisesta ajattelutavan näkökulmasta päämääränä. Strategisena valintana tuleekin puntaroida oman ydinosamisten, asiakkaan tarpeisiin perustuvan sekä toimittajamarkkinan nykyisen ja tulevaisuuden potentiaalin tunnistamista.

Malleja ostopalvelustrategiaan ja kumppanuusajatteluun on yrityksessämme haettu myös yksityiseltä puolelta, joita Erityisalojen hankintalaki (1398/2016) ei koske. Olenkin joutunut pohtimaan tätä sääntelyyn liittyvää kysymyksen asettelua lähtien perusteista eli miksi erityisalojen hankintoja on ylipäättään tarpeen säädellä ja mihin erityisalojen hankintalaki perustuu? Eskola, Kiviniemi, Krau ja Ruohoniemi ovat perustelleet sääntelyn tarvetta sillä, että jo EU:n erityisaloja koskevan hankintadirektiivin ensimmäisissä johdantokappaleissa (2014/25/EU) on mainittu, että kansalliset viranomaiset voivat yhä vaikut-

taa näiden hankintayksiköiden käyttäytymiseen mm. omistamalla osuuksia niiden pääomasta tai olemalla edustettuina niiden hallinto-, johto- ja valvontaelimissä. Lisäksi direktiivissä on todettu, että markkinat, joilla näiden alojen yksiköt toimivat ovat luonteeltaan suljettuja. Kysymys on oikeastaan siis siitä, että tehdään sellaisten alojen hankintojen säätelyä, jotka ovat julkista palvelutoimintaa ja joilla kilpailu ei toimi tai se puuttuu ja alan toimijat voivat tavalla tai toisella hyötyä monopoliasemastaan (mukaillen Eskola, Kiviniemi, Krau, Ruohoniemi 2017, 659). Peruste on verkkoyhtiöiden osalta oikeastaan siis aika selkeä, koska verkkoyhtiöt toimivat alueellaan alueellisena monopoliyhtiönä ja voisivat kyllä hyötyä asemastaan, jos hankintoja ei mitenkään säädeltäisi. Toisaalta kyse on verkkoyhtiöiden osalta myös julkisten varojen käytöstä etenkin, jos verkkoyhtiön omistajana toimii kunta, jonka alueella verkkoyhtiö toimii. Toisaalta esimerkiksi Nieminen (2016, 215-216) toteaa, että suuntaus myös julkisissa hankinnoissa näyttäisi olevan pidempään sopimuksiin ja malleihin, jonka tarkoituksena on kannustaa toimittajaa sitoutumaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

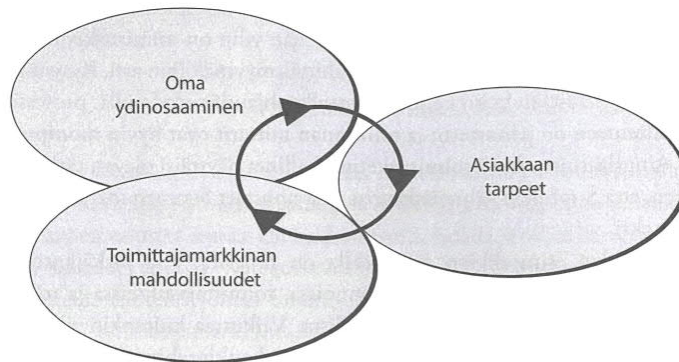
Palataan direktiiveistä ja hankintalainsäädännöstä käytäntöön ja pohdintaan, estääkö julkinen hankinta hyvien hankintojen tai hankintamallien tekemistä. Iloranta ja Pajunen-Muhosen (2018, 82) mukaan hankintalainsäädännön tunteminen on olennaisen tärkeää julkisella sektorilla, mutta tärkeää on myös saada asiat sujumaan myös käytännössä. Hankintalaki ei estä hyviä hankintoja. Hankkiminen edellyttää resursseja ja myös hankinta-osaamisen kehittämistä. Lakipykälien tunteminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan hankinnoissa menestyminen edellyttää erilaista kaupallista, strategista ja taloudellista osaamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 82). Nieminen (2016, 215) taas toteaa, että kaiken kaikkiaan julkistenkin hankintojen pyrkimyksenä on edistää markkinoiden toimintaa ja jatkaa hankintojen kehittämistä ja niitä voidaan johtaa siinä missä yksityisenkin puolen hankintojakin.

Toin edellisessä luvussa esiin laajasti strategisiin kumppanuuksiin liittyviä operatiivisen tason riskejä, mutta strategisesti isoissa hankintakokonaisuuksissa on myös strateginen riski. Jos alalla siirrytään laajassa mittakaavassa kaikkien tilaajien osalta käyttämään isoja ja pitkäaikaisia sopimuksia, piilee siinä myös vahva alueellisen keskittymisen riski. Niemisen mukaan (2016, 86) toimittajasuhteen hallittavuuden voi tehdä vaikeaksi esimerkiksi se, että markkinoille syntyy monopolinen tai oligopolinen tilanne. Tilanne jossa markkina on keskittynyt vain yhdelle toimittajalle eli monopoli on yleisesti tuttu termi, oligopolissa taas on kyse ”epätäydellisen” kilpailun muodosta, jossa markkinoilla on muu-

tama tietyn palvelun tai tuotteen tarjoaja. Oligopolille on usein ominaista kilpailun vähäisyys ja usein tästä johtuva epäluonnollisen korkea tai matala hintataso sekä täydelliseen kilpailutilanteeseen verrattuna liian vähäinen tuotannon määrä. Oliogopoli saattaa olla ostajan kannalta hankala, vaikka varsinaisesti toimittajat eivät ole sopineet mitään hintatasoista eli kartellista ei ole siis kysymys. Mutta kyseessä on kuitenkin ostajan kannalta ei epätoivottu tilanne, jossa tilanne pyritään pitämään vakaana. Joiltain osin yrityksemme toimialalta löytyy palvelumarkkinasta oligopolisia piirteitä. Markkinoilla ei ole kuin muutamia toimijoita, jotka pystyvät tarjoamaan isoja palvelukokonaisuuksia. Tällöin on pohdittava, miten markkinoiden toimivuutta voidaan edesauttaa. Konkreettisesti tämä tapahtuu esimerkiksi kilpailuttamalla osa hankinnoista, jotta alueellinen markkina saadaan pidettyä toimivana tai valitsemalla tarkoituksella kaksi tai useampi kumppani, jolloin myös yhteen toimijaan liittyvää riskiä ja alueelliseen keskittymiseen liittyvää riskiä saadaan vähennettyä. Kahden kumppanin mallissa tulee strategisena valintana voisi pyrkiä esimerkiksi liiketoiminta-asetelmaan, jossa kumppanit kilpailevat jatkuvasti toisiaan vastaan, jonka avulla saadaan myös varmistettua kumppanuuksien tehokkuus ja jatkuva kehittyminen.

Kumppanuusverkostot, verkostojohtaminen niiden laaja hyödyntäminen ja johtaminen on nostettu esiin strategisena tavoitteena. Oleellista kumppanuuksien osalta on myös pohtia pitääkö mennä aiempaa syvemälle liiketoimintaprosesseihin, mikä on yrityksemme ydinosaamista ja missä voidaan tukeutua ulkoisiin resursseihin. Tämä tarkoittaa myös siirtymistä proaktiivisempaan toimintamalliin, jossa autetaan myös kumppania kehittymään eikä toimittajasuhdetta arvioida enää pelkästään kustannusten tai toimitettujen yksiköiden pohjalta vaan toiminnan arvioimista pitää tehdä aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 29) kuvaavat myös, miten hankintojen strategisesti vaikutukset voivat olla hyvinkin suuria ja oma asema arvoketjussa määräytyy strategisten valintojen *ostaa vai tehdä* mukaisesti. Olennainen strategian kannalta merkittävä havainto onkin, määritelläänkö oma asema arvoketjussa tietoisesti itse vai liukuuko se ajopuuteorian mukaisesti joko historian, operatiivisen päätöksen teon tuloksena tai vaikkapa vallitsevan markkinatilanteen takia johonkin. Ostopalvelustrategiaan liittyviä olennaisia pohdintoja tulisikin olla tietoisuus ja käsitys siitä missä olemme nyt ja mihin haluamme mennä. Miten asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla, mitkä ovat omia ydinosaamisalueitamme, missä olemme niin hyviä, että meitä on vaikea jäljitellä.

Toisaalta on pohdittava, mitkä ovat toimittajamarkkinoiden ja verkostojen mahdollisuudet saavuttaa kriittistä kilpailuetua. Iloranta ja Pajunen-Muhonen kuvaavat ostopalvelustrategiaa ”jatkuvana oppimis- ja optimointiprosessi, joka peilaa organisaation omia ydinosaamisia asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, tätä kuvaa hyvin kuva 24.



Kuva 24. Oma ydinosaaminen ja toimittajamarkkinan mahdollisuudet asiakkaan tarpeiden tyydyttäjänä ja keskeisen kilpailuedun saavuttajana (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2018, 30).

Tutkimuksessa tehtyjen pohdintojen ja hankintakirjallisuuden perusteella ostopalvelustrategiaa ei ole perusteltua ajatella erillisenä saarekkeena, jonka avulla ohjataan hankintoja tai toimittajia. Ostopalvelustrategian tulee kytkeytyä ja integroitua vahvasti yhtiön muuhun strategiaan ja se täsmentää sekä täydentää yhtiön muuta strategiaa. Sen tavoitteena on ohjata toimintaa sekä ymmärtää toimittajamarkkinoiden ja kumppanuusverkoston mahdollisuudet asiakkaan tarpeiden tyydyttäjänä. Lisäksi hankinnan strateginen ote ohjaa näkemään toimittajat *yhtiön ulkoisina resursseina* ja ohjaa toimintaa kokonaisvaltaiseen liiketoiminnalliseen ajatteluun perustuvaan ajatusmalliin. Tähän liittyen kumppanuusverkostojen laaja hyödyntäminen on yksi oleellisimpia strategisia pohdintoja, joten kysymyksen pohdinta on oleellisen tärkeää tämän tutkimuksen osalta. Aalto-yliopistosta väitellyt Kari Iloranta (Iloranta, 2017) sanoo aiheesta, että ”10-20 prosentin tulosparannus on mahdollinen, jos ulkoisten resurssien johtamiseen panostetaan”. Iloranta väitteli alkuvuodesta 2017 aiheesta ”Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective”. Väitöksessään Iloranta peräänkuulutti paradigmaattista ajattelutavan muutosta operatiivisesta ostamisesta strategiseen ulkoisten resurssien johtamiseen. Tällä muutoksella on merkittävä vaikutus mm. yritysten kannattavuuteen, raportointikäytäntöihin ja strategiaprosesseihin. Muutos vaatii myös panostusta koulutukseen ja osaamisen kasvattamiseen sekä ja ammattilaisten valmennuksessa. (mukaillen Aalto Pro, 2019, Iloranta, 2017).

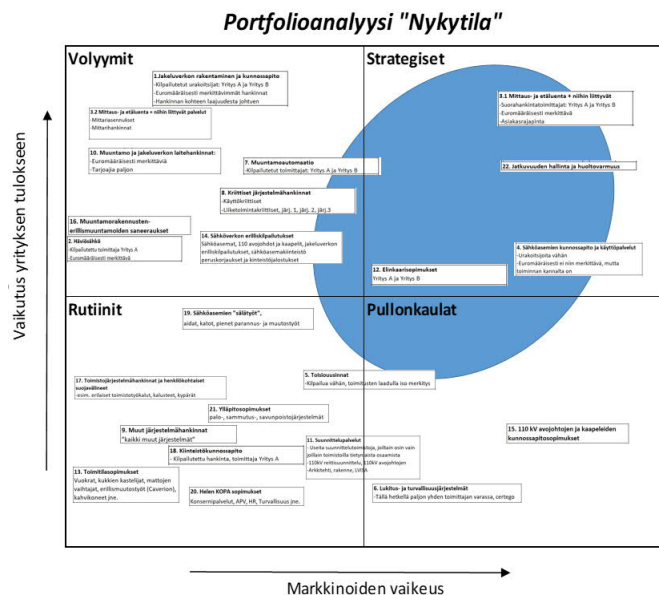
Yrityksessämme on myös tutkimuksen yhteydessä pohdittu omia ydinosaamisiamme, mitä tehdään itse ja missä tukeudutaan kumppaneihin. On myös tärkeää ymmärtää, mitä SRM-osaamisista tämän kumppanuusverkoston johtamisessa ja kehittämisessä tarvitaan. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 169) tuovat myös esiin kumppanuuksiin liittyvien palveluiden osalta tulee pohtia sitä, onko ostettavat palvelut yrityksen kannalta strategista, taktista vai operatiivista toimintaa. Tärkeää on myös ymmärtää, että mitä tärkeämpi ulkoistettava palvelu on yrityksen toiminnan kannalta ja mitä monimuotoisempi hankintakokonaisuus on kyseessä, sen tärkeämpää on panostaa riittävästi tämän palvelun johtamiseen ja kehittämiseen.

Kumppanuuksiin ja niiden kehittämiseen liittyen keskustelu kääntyy helposti myös ulkoistuksiin ja yrityksessämme on pohdittu siirtymistä entistä laajempien KVR-rakentamisen malleihin. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden pohjalta kyse ei ole ulkoistuksista, ainakaan niin että ne eivät ole olleet yrityksessämme itsetarkoituksellisia. Hankintakirjallisuuden perusteella yrityksissä on ulkoistettu eniten yksinkertaisia palvelu- ja tukitoimintoja. Ulkoistamisen ”helppoudesta” Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 190) tuovat esiin, että aiemmin tehottomina tai toimimattomina pidettyjä asioita ajatellaan saatavan ratkaistua helposti ulkoistamalla näitä ja liian yksinkertainen ajattelu saattaa johtaa joitakin yrityksiä ”harhaan”. Tärkeää kumppanuuspohdintoissa on ymmärtää, että mitä lähempänä yrityksen ydinliiketoimintoja ollaan, sen haastavammaksi ulkoistaminen on hankintakirjallisuuden perusteella osoittautunut. Iloranta, Pajunen-Muhonen (2018, 190) mukaan tukeutuminen kumppaneihin ja ulkoisiin resursseihin vaatii lähes aina strategiaprosessin läpikäymistä, henkilöneuvotteluita, toimittajaverkoston kehittämistä ja vaativia hankintaneuvotteluita, osaamista ja integraatioprosessin kokonaisuuden ymmärrystä.

Strategiseen kehittämiseen liittyvänä käsitteenä oleellista ovat kumppanuudet ja kumppaniverkostot, niiden johtaminen. Näistä on keskusteltu yrityksessämme paljon ja kumppanuusmalleilla on eri asiayhteyksissä tarkoitettu eri asioita. Kumppanuustermi onkin liian yleinen määritelmä. Kumppanuusverkostojen johtaminen tulee nähdä erilaisten hankintakategorioiden johtamismallina. Tässä strategiatyössä on keskiössä esimerkiksi Kraljicin matriisiin perustuva portfoliomalli ja sen johdannaiset, joiden avulla voidaan johtaa hankintojen johtamista ja SRM-menettelyitä eri hankintakategorioissa.

Kuvasin viitekehyksen alkusanoissa, että hankintojen johtamiseen liittyvän terminologian osalta on perusteltua siirtyä hankintakirjallisuuden mukaisiin määrittelyihin, koska tällöin myös hankintojen strateginen johtamismalli selkeytyy. Jos esimerkiksi rutiini-, volyyymi-

tai pullonkaulatoimittajia kutsutaan yleisesti kumppaneiksi jää portfolioanalyysiin pohjautuva hankintakategorioiden perustuvat johtamismallitkin helposti epäselviksi. Tämän vuoksi strategisten kumppanuuksien tunnistaminen on myös tärkeää, jotta niihin voidaan kohdistaa isoimmat panostukset toimittajasuhteiden hallinnassa ja kehittämisessä. Eli palaan vielä tähän ja totean, että selvyuden vuoksi termiä *strateginen kumppani* tulisi käyttää vain niissä toimittajasuhteissa, jotka sijoittuvat myös portfolioanalyysissä strategisiin hankintoihin tai ovat ainakin hyvin lähellä niitä. Strategiaan liittyvänä pohdinta myös näiden strategisten kumppanuuksien osalta tarvitaan SRM:ään perustuva hankintojen johtamismalli, strategisen tason tavoitteet, taktisen tason kvartaali- ja operatiivisen tason tavoitteet, seuranta ja mittarointi menettelyt.



Kuva 25. Strategisten kumppanuuksien määrittely

Yhteenveto strategiapohdintoista

- ➔ Ostopalvelustrategia ei ole erillinen strategia, vaan se pitää integroida osaksi yrityksen muuta strategiaa.
- ➔ Kumppanuuksien kehittäminen ja johtaminen on nostettu Helen Sähköverkko Oy:ssä yhdeksi painopistealueeksi. Olemme osa Helen-konsernia ja kehitämme yhdessä tehokkaita toimintamalleja. Meillä on menestystä tukeva kumppaniverkosto ja kumppanit ovat näkyvä osa toimintaamme.
- ➔ Toimitamme asiakkaille arvoa luovia ratkaisuja ja palveluita yhdessä kumppaneiden kanssa. Kumppanuuksien kehittäminen onkin lähes suoraan

siirrettävissä yhtiön syksyllä 2019 päivitetystä strategiasta ostopalvelustrategiaan ja toimittajasuhteiden hallintaan.

- Strategiseen johtamiseen pitää kehittää menetelmät, joita tukee analysointityökalut ja kategoriajohtamiseen perustuvat hankintojen johtamismallit sekä kehittyneet toimittajasuhteiden johtamisen mallit.
- Strateginen ote ohjaa näkemään kumppanuusverkoston tarjoamat mahdollisuudet yhtiön *ulkoisina resursseina* ja ohjaa toimintaa kokonaisvaltaiseen liiketoiminnalliseen ajatteluun perustuvaan ajatusmalliin.

9 Yhteenveto ja tulokset

Tutkimuksen tuloksena syntyi strategiaan pohjautuva ja siihen vahvasti integroitava hankintojen johtamismalli. Malli ohjaa kumppanuuksien hallintaamme kohti strategista hankintaa ja auttaa ymmärtämään kumppanuusverkostojen mahdollisuudet yrityksen ulkoisina resursseina. Hankintojen strategisen johtamisen työkaluna käytettiin portfolioanalyysiä, joka perustuu Kraljicin nelikenttäanalyysin pohjalta laadittuun hankintojen kategorisointiin. Tämän kategorisoinnin pohjalta yrityksemme hankinnat luokiteltiin strategisiin, volyyymi-, pullonkaula- ja rutiinihankintoihin. Mallin avulla voitiin luoda strateginen näkemys, miten hankintoja voidaan johtaa ja kehittää eri kategorioissa. Tämän pohjalta voitiin johtaa myös tavoitteet SRM-pohdintoihin, miten sopimuksia voidaan kehittää ja mittaroida.

9.1 Kategoriajohtaminen strategisena työkaluna

Strategiakehitystyön kannalta oli tärkeää ensin muodostaa kokonaiskuva yrityksemme hankinnoista. Analysointimenetelmien avulla voidaan tunnistaa myös nykyistä paremmin liiketoiminnan kannalta strategiset hankinnat ja palvelut. Portfolioanalyysin avulla saatiin luotua kokonaisvaltainen kuva yrityksen hankinnoista ja pohtia eri hankintakategorioiden johtamismalleja kuhunkin kategoriaan hankintakirjallisuuden teoriaan peilaten. Tutkimuksen aikaisemmissa vaiheissa kuvatuissa johtoryhmän työpajoissa hankinnat kategorisoitiin Kraljicin portfolioanalyysin perustuen strategisiin-, volyyymi-, pullonkaula- ja rutiinihankintoihin.

9.1.1 Volyyimihankinnat

Oleellisia piirteitä volyyimihankinnoille on aggressiivinen kilpailuttaminen ja taloudelliseen tehokkuuteen perustuvat neuvottelutaktiikat. Sähköverkkoyhtiöt ovat kilpailuttaneet alalla aggressiivisesti yksikköhintaurakkamenettelyin etenkin sähkönjakeluverkon rakentamisen ja kunnossapitoon liittyviä palveluita. Myös yrityksessämme tähän kategoriaan ovat kuuluneen jakeluverkon rakentamisen yksikköhintaurakat, joissa tehokkailla kilpailuttamismenetelmillä on haettu toiminnasta tehoa. Oleellinen strateginen valinta volyyimihankinnoissa on, halutaanko aggressiivista kilpailutusta vai onko lähtökohta toiminnan kehittäminen. Onnistuneista kilpailutuksista yrityksessämme on pidetty mm. sähkönsiirron etäluentapalveluita. Näissä määrätietoisesta kehitystyön kautta on onnistuttu pienentämään yksikköhintakustannuksia, mutta silti samalla saatu kehitettyä toimintaa. Aggressiivisiin kilpailutuksiin on liittynyt myös ongelmia, joista suurin on ollut toimittajien heikko

toiminnan kehittäminen sopimuskauden aikana. Tähän on pitkälti syynä lyhyehköt sopimuskaudet, mutta myös perinteisen ostamisen menetelmät. Kova kilpailutilanne ja lyhyet sopimuskaudet ovat johtaneet ”kierteeseen”, jossa toimittajan näkökulmasta on jouduttu karsimaan kuluja, jotta kannattavuus pystytään säilyttämään ja sitoutuminen pitkäjänteiseen kehittämiseen on ollut haastavaa. Aggressiivinen kilpailuttaminen lyhyehköillä sopimuskausilla volyymihankinnoissa kuulostaa nopeasti pohdittuna tehokkaalta. Mutta lyhyet sopimuskaudet ovat myös johtaneet sen kaltaiseen liiketoimintamalliin, missä liike-toimintasuhde optimoidaan lyhyelle sopimuskaudelle, jonka jälkeen toimittaja saattaa vaihtua. Tällöin ei myöskään prosessien kokonaisvaltaista TCO-ajatukseen perustuvaa kehittymistä ei juurikaan tapahdu sopimuskauden aikana. Tämä on tietoinen päätös, joka tulee ottaa huomioon strategisena valintana volyymihankintoihin liittyen.

9.1.2 Strategiset hankinnat

Tutkimuksen aikana organisaatiossa vahvistui voimakkaasti näkemys, että hankintoja kehitetään strategian mukaisesti ja systemaattisesti kohti kumppanuusverkostojen laajaa hyödyntämistä. Strategisten kumppaneiden kanssa kannattaa pyrkiä kohti ”win-win” malleja, joissa sovitaan yhteisesti tavoitteista ja jaetaan vastuuta onnistumisesta. Kumppanuusajattelun kehittäminen on etenkin strategisissa kumppanuuksissa merkittävä kehityspotentiaali, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaa. Strategisissa kumppanuuksissa kehittäminen myös sopimuskauden aikana on oleellisessa osassa. Esimerkiksi strategiasta johdettuna tavoitteena, missä tavoittelemme Suomen parasta verkkoyhtiöiden asiakaskeskeisyyttä, on kumppanimme toiminta ensiarvoisen tärkeässä roolissa toimiessaan asiakasrajapinnassa. Tällöin strategisen kumppanuuden osalta voidaan toimintaa kehittää pitkäjänteisemmin ja ottaa käyttöön uusia menetelmiä, jotka eivät olisi mahdollisia lyhyemmällä sopimuskausilla. Näitä ovat esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmät ja myös asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata olennaisena osana toimintaa. Infra-rakentamisen osalta voidaan pyrkiä katutyömaiden nykyistä nopeampiin läpimenoaikoihin, jolloin ne haittaavat vähemmän asiakkaita ja sidosryhmiä jne.

Strategisten hankintojen osalta prosessien kokonaisvaltaisemman tarkastelun kannalta tulisi nähdä myös laajempi kokonaisuus ja hakea malleja, joissa prosessien jatkuva kehittyminen voidaan mahdollistaa. Prosesseja tulisi arvioida ja pohtia TCO-ajatteluun perustuen, huomioiden prosessien ulkoisten kustannusten lisäksi myös sisäiset kustannukset, välittömät kustannukset, mutta myös välilliset kustannukset. Esimerkiksi kehityspotentiaalia olisi yhtiön omien ja toimittajien järjestelmien nykyistä vahvempi integraatio yhteiseksi isoksi järjestelmäkokonaisuudeksi. Järjestelmäintegraatiossa voidaan saavuttaa

huomattavia etuja tilaus- ja laskutusprosessien osalta ja vähentää näihin käytettyä rutiinivaihtelun määrää. Kehitystyön tuloksena jopa perinteisiä tilaus- ja laskutusprosesseja voidaan korvata digitalisoimalla palveluntuotantoprosessi aina toimittajan päätelaitteelta tilaajan omaisuudenhallintajärjestelmiin. Tällöin täytyy huomioida myös kyberturvallisuus ja mm. tietojen omistamiseen liittyvät kysymykset, jotka tulee käydä huolellisesti toimitajien kanssa läpi kehitystyön aikana aiempaa suuremmalla painoarvolla.

Portfolioanalyysien osalta havaittiin myös, että hankinnan osa-alueita yhdistämällä eri kategorioista syntyy isoja kokonaisuuksia, jolloin niistä muodostuu strategisia toimittajia. Erillisenä hankinnan osa-alueena ne olisivat sijoittuneet portfolioanalyysin eri nelikenttiin, kuva 15. s.53. Strategiseen kumppaniin liittyvä jatkopohdinta on, miten kustannustehokkuus saadaan pidettyä yllä ja kehittyminen saadaan varmistettua myös pitkissä sopimus-suhteissa. Sopimuksen aikaiseen kehitykseen on paremmat edellytykset kuin lyhyillä sopimuskausilla. Kilpailua syntyy kuitenkin sopimuskauden aikana ison strategisen toimittajan kilpailuttaessa omia alihankkijoitaan. Toisaalta osa hankinnoista kannattaa kilpailuttaa jatkossakin, jotta markkinoiden toimivuus voidaan varmistaa jatkossakin. Tällöin strategisena valintana on, että kumppanuuksien kehittämiseen kannattaa panostaa vahvasti. Erityisesti kumppanuuksien kehittäminen sähköverkon rakentamiseen ja kunnossapitoon on merkittävin muutosprosessi ja vaatii kokonaan uudenlaista ajattelua. Perinteisesti urakat on kilpailutettu yksikköhinnoin ja suhteellisen lyhyin sopimuskausin. Tällöin urakoitsijoille on jäänyt rajalliset mahdollisuudet kehittää toimintaa, koska kilpailutus on ollut lähinnä yksikkö- ja tuotehintapohjaista. Palveluntarjonnan markkinat ovat kehittyneet verkon rakentamisen ja kunnossapidon sekä energiamittaustoiminnan alueella, jossa kilpailun määrä on viime vuosina lisääntynyt selvästi. Myös kokonaisvastuurakentaminen malli on yleistynyt alalla, joka tarkoittaa, että sama urakoitsija vastaa aiempaa isommista työkokonaisuuksista, aina suunnittelusta rakentamiseen ja loppudokumentointiin saakka. Tämä kokonaisvaltaisempi malli tukee strategisten kumppanuuksien muodostumista ja TCO-ajattelun kehittymistä sekä mahdollistaa prosessien suoraviivaistumisen jatkossa.

9.1.3 Pullonkaulahankinnat

Pullonkaulatuoitteiden osalta tyypillistä on, että nimensä mukaisesti toimittajia ei ole syystä tai toisesta kuin yksi. Tutkimuksen alussa en tunnistanut, että yrityksessämme olisi näitä pullonkauloja. Toisaalta aiemmin olen pohtinut tätä myös aiemmin omaisuudenhallinnan näkökulmasta esimerkiksi sähköverkon kriittisten prosessilaitteiden osalta, esimerkiksi 110kV kytkinlaitteistot. On päätettävä, miten näille kriittisille prosessilaitteille

saadaan varmistettua korjauspalvelut ja varaosat. Tällöin havaitsin, että tuotetuen saatavuus on olennainen tekijä, myös elinkaarimallinnusten osalta. Jos laitteille ei saada enää korjauspalveluita ja varaosia tai niiden hinta nousee voimakkaasti, kasvaa samalla riski niiden käytön jatkamisesta. Hankinnan näkökulmasta alkuperäisestä toimittajasta syntyy tällöin pullonkaulatoimittaja ja on pohdittava riskin pienentämistä. Olennaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi korvausinvestointien ajoitusten pohtiminen, esimerkiksi pitääkö uusia laitteistot, joiden tuotetuki on rajoitettu tai loppunut kokonaan. Toisaalta elinkaarisopimuksilla pitää varmistaa ainakin kriittisimpien laitteiden viankorjauspalveluiden saaminen.

9.1.4 Rutiinihankinnat

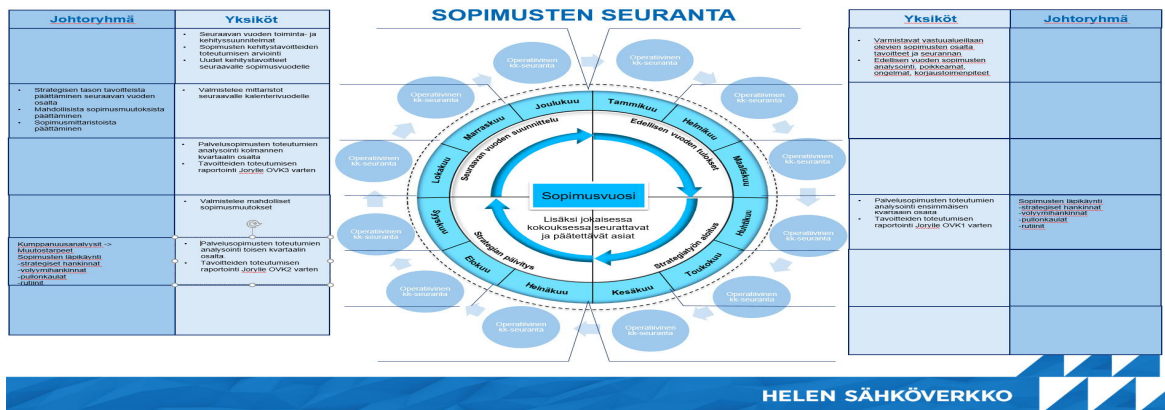
Yrityksessämme on erilaisia rutiinihankintoja. Ne ovat myös tukipalveluita, joiden euroääräinen vaikutus liiketoiminnalle on varsin pieni. Teorian mukaan rutiinituotteiden osalta pitäisi kasvattaa sopimusten volyymiä yhdistämällä pienempiä sopimuksia. Yrityksemme osalta on kuitenkin haastavaa löytää volyymin kasvua, koska tämä hankintakategoria koostuu yrityksessämme useista hankinnan osa-alueista. Toimittajat ja tuotteet ovat erilaisia, lähtien toimistotarvikkeista, kahviautomaateista, henkilökohtaisista suojavälineistä, ensiapuvälineistä jne. ja näiden keinotekoinen yhdistäminen ei välttämättä lisää hankinnan tehokkuutta. Rutiinihankintojen hoitaminen kannattaa tehdä mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämällä vuosisopimuksia ja niiden kehittämiseen ei kannata uhrata kovin paljon resursseja. Myöskään oman henkilöstön ei tule käyttää näihin tarpeetoman paljon työaika. Lisäksi kannattaa varmistaa tehokkaat ja toimivat prosessit, esim. sähköisten e-katalogien käyttäminen, toimittajien palveluiden tehokas hyödyntäminen sekä vuosisopimusten hyödyntäminen verrattuna esimerkiksi erillisiin pieniin hankintoihin.

9.2 Kategoriajohtamisen implementointi osaksi johtamisjärjestelmää

Työn tuloksena yrityksemme ostopalvelustrategiaa ja hankintojen johtamisjärjestelmää muutettiin vastamaan yrityksemme päivitettyä strategiaa. Tässä on oleellista tunnistaa eri kategorioissa tehtävät toimenpiteet. Strategisiin kumppanuuksiin tulee kiinnittää enemmän huomiota kuin vaikkapa yksinkertaisiin rutiinihankintoihin.

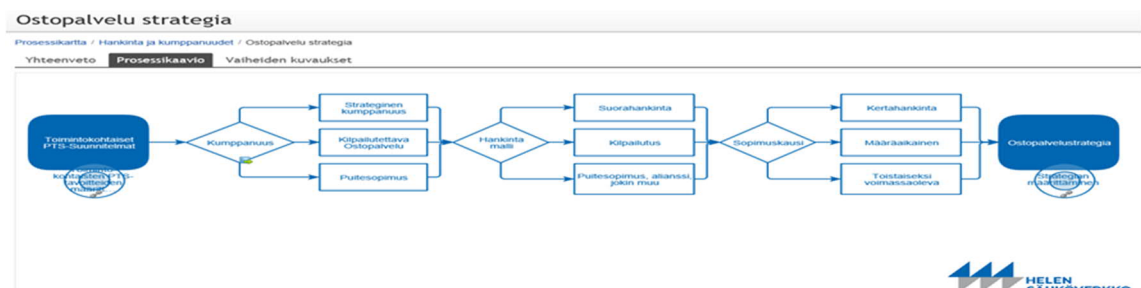
Yrityksemme johtamisjärjestelmään kuuluu liiketoimintayksiköiden suunnitelmia, joita tukee erilaiset johtamisen vuosikellot. Kumppanuuksien ja sopimusten seurannan vuosikello liittyy olennaisena osana yrityksen johtamisjärjestelmään. Tutkimuksen yhteydessä

tehtyjen pohdintojen tuloksena syntyi tarve sopimusten hallinnan vuosikellolle, joka on esitetty kuvassa 26.

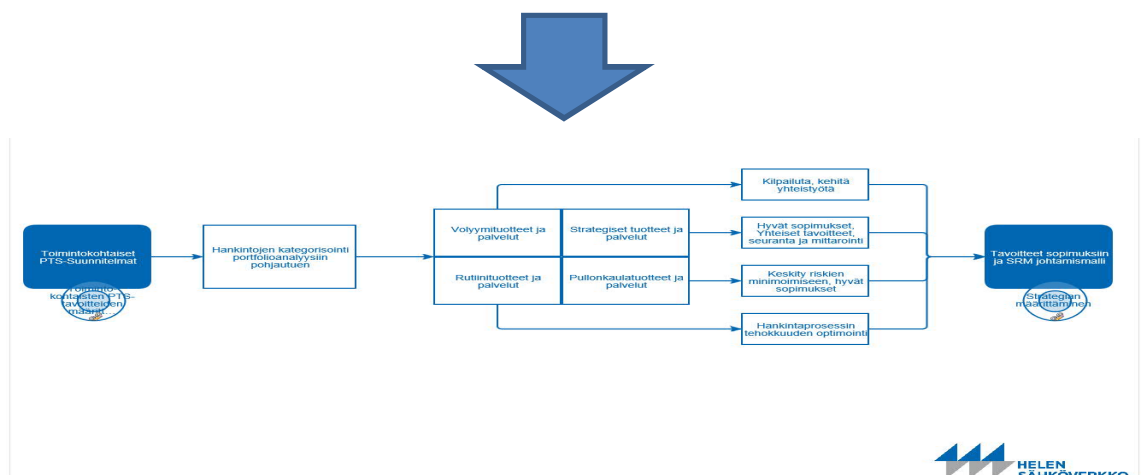


Kuva 26. Helen Sähköverkko Oy:n sopimusten seurannan vuosikello

Lisäksi johtamisjärjestelmän osalta päivitettiin ostopalvelustrategia vastaamaan portfolioanalyysiin pohjautuvaa hankintojen strategista johtamista. Alkuperäinen prosessikuvaus on esitetty kuvassa 27 ja tutkimuksen tuloksena syntynyt muutos prosessiin on kuvattu kuvassa 28.



Kuva 27. Ostopalvelustrategiaproessi ennen tutkimusta



Kuva 28. Muutos- ostopalvelustrategia tutkimuksen jälkeen

9.3 Strategisten sopimusten hallintomalli

Tutkimuksen perusteella nousi esiin myös tarve panostaa erityisesti strategiaan hankintoihin ja näihin liittyy myös vahvasti ajatus strategisten kumppanuuksien kehittämisestä. Näihin kannattaa keskittyä myös SRM:n osalta. Yrityksessämme ei ole aiemmin tunnistettu tarvetta pohtia asiaa, koska hankintakokonaisuudet ovat olleet aiempien strategisten valintojen pohjalta varsin selkeitä kokonaisuuksia. Toimittajien johtamisen mallit ovat vastanneet pääsääntöisesti perinteistä palvelusostojen mallia, jossa operatiivinen taso on kokoontunut useammin ja strateginen taso hyvin harvoin. Painopiste on tutkimuksen aiempien pohdintojen valossa ollut enemmän toteutuneiden suoritteiden seurannassa kuin eteenpäin katsovassa sopimuskauden aikaisessa kehittämisessä. Tämä on pitkälti johtunut myös hankintamalleista, joissa kilpailutukset ovat perustuneet yksiköihin ja sopimusten seuranta on ollut valvontapainotteista. Tutkimuksen perusteella strategisten kumppanuuksien kehittämisessä tarvitaan uutta mallia aikaisempaa laajempien sopimuskokonaisuuksien kehittämiseksi.

Tutkimuksen tuloksena syntyi hallintomalli strategisten kumppanuuksien johtamiseksi ja kehittämiseksi. Olennaista on ymmärtää, että tätä kehitystyötä pitää tehdä strategisen kumppanin kanssa yhdessä eikä tilaajavetoisesti. Tällöin on perusteltua muodostaa taktinen taso strategisen ja operatiivisen toiminnan välille, johon tulee sekä tilaajan että palveluntarjoajan edustajia. Kirjoittajan näkemyksen mukaan myös taktisesta tasosta vastaavat henkilöt tulee nimetä. Taktisen tason kehittämistyö strategisten sopimusten kehittämisessä auttaisi yhdistämään sekä ostajan että toimittajan strategiset tavoitteet. Taktisen tason tehtävänä olisi myös kehittää jatkuvasti yhteistyösuhdetta sekä toimia linkkinä strategian ja operatiivisen tason välillä. Tarvittaessa taktinen taso auttaisi myös mahdollisissa sopimuserimielisyyksissä, niiden tulkinnoissa sekä valmistelisi tarvittaessa myös sopimusmuutokset. Taktisella tason tehtäviä olisi palvelun toteutumisen seuranta erilaisin mittarein, kehityssuunnitelmien luominen ja operatiivisen tason auttaminen ongelmien tai kehittämisen osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi auditointimenettelyiden luomista, osaamiskartoituksia, koulutusten ja harjoitusten järjestämistä yhdessä sopimusvastuullisten päälliköiden kanssa. Mutta ennen kaikkea toimii toimittajajapinnan kehittämisessä ja vastaa kumppanin osapuolen yritysten johdoille, että strategiselle kumppanuudelle asetetut tavoitteet toteutuvat sekä ostajan, että myyjän kannalta. Tällöin syntyvä liiketoimintasuhde on myös tasapainoinen, joka varmistaa sen pitkäaikaisen kehittymisen. Jos strategista kumppanuutta yritetään yritysten johtojen välillä, mutta linkkiä operatiiviseen toimintaan ei ole tai toiminnan kehittämiseksi ei ole osoitettu

riittäviä resursseja, voi strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan yhteys jäädä hyvin ohueksi. Tällöin riskinä on, että strateginen kumppanuus alkaa pidemmällä ajankaksolla muistuttaa yhä enemmän normaali palvelunostoa ja todellista kumppanuutta tai "win-win" mallia ei synny hyvästä lähtöasetelmästä huolimatta.

Hallintomalliin liittyvissä pohdinnoissa on kuitenkin tärkeää huomata, että mallin kautta linjaorganisaation mukaiset vastuut eivät saa hämärtyä ja ettei luoda uusia kangistavia hallintomenettelyitä. Taktisen tason toiminnasta vastaavat henkilöt toimivat tiiviissä yhteistyössä yritysten johdon kanssa sekä sopimusvastuullisten päälliköiden kanssa, jotka vastaavat operatiivisesta toiminnasta. Toki taktisen tason toiminnasta voi vastata myös sopimusvastuullinen päällikkö, jolloin vastuut pysyvät selkeinä. Toisaalta jos taktinen taso nähdään vahvasti kehitysluonteiseksi toiminnaksi, niin voi olla jopa parempi, jos taktista tasoa kehittää kumppanuuden kehittämisestä vastaava kehitys-, tai kumppanuuksienhallintapäällikkö, millä nimellä tätä kehitystehtävää halutaankaan kutsua. Joka tapauksessa strategisten sopimuksen jalkautus ja sopimusten keskeisistä tavoitteista kertominen on kaikilla tasoilla tärkeää. Erityisesti tämä on tärkeää sopimuksissa, missä toimittaja vaihtuu ja/tai tuodaan uusia toimintamalleja vanhoihin sopimuksiin. Sopimusten lähtötilanteessa onnistuneella käynnistämällä on suuri merkitys, eli miten sopimuskokonaisuus, tavoitteet ja seuranta saadaan käyntiin. Jos sopimuksen hallinointiin osallistuvat henkilöt eivät ole tietoisia sopimuskokonaisuudesta, he eivät myöskään tue sen etenemistä. Etenkin isojen sopimuskokonaisuuksien osalta on tärkeää, että kaikki tunnistavat oman roolinsa sopimuksen tavoitteiden toteutumiseksi. Tutkimuksen tuloksena on esitetty kuvassa 29. kolmetasoinen hallintomalli strategisten kumppanuuksien johtamiseksi ja kehittämiseksi.

	Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
Tehtävät	Strategiset linjaukset, liiketoiminnassa tapahtuvat muut	Sopimuskokonaisuuden seuranta	Organisoi ja valvoo palvelutasojen toteutumista
Tavoitteet	Strategisen tason tavoitteet	Vuositasoin kehitystavoitteet	Palvelusotavoitteet
Seurantavastuu	Liiketaloudellisten tavoitteiden toteutuminen Strategisten mittareiden seuranta ja analysointi Brändiseuranta	Palvelukokonaisuuden seuranta ja valvonta	Vastuu palvelun toimivuudesta Operatiivisten mittareiden seuranta Hankkeiden ja projektien seuranta
Riskit	Riskienhallintasuunnitelma	Riskienhallintasuunnitelma	Riskienhallintasuunnitelma
Vastuullisuus	Vastuullisuustavoitteet	Vastuullisuuden seuranta ja mittaaminen, mm. vastuullisuuskyselyt ja auditoinnit	Vastuullinen toiminta työmailla
Osaaminen ja palvelutaso	Vuositasoin kehitystavoitteiden asettaminen Hyväksyy koulutussuunnitelmat Seuraa auditointijärjestelmää	Kehityssuunnitelmat ja tilaisuudet Osaamisen kehittäminen ja koulutusten organisointi Vastaa auditointien organisoinnista	Kehittää käytännön toimintaa Osaamisen kehittäminen ja koulutukset Osallistuu auditointeihin
Prosessikehitys	Kehitystavoitteiden asettaminen	Kehittää prosesseja	Vastaa prosessien toimivuudesta
Sopimuskehitys	Hyväksyy sopimusmuutokset	Valmistele tarvittaessa sopimusmuutokset	Tekee ehdotuksia palvelukuvauksiin
Turvallisuus	Työturvallisuustavoitteet		Työmaataso
Poikkeamat	Vakavat poikkeamat ja ongelmien ratkaisun seuranta	Vakavat poikkeamat ja ongelmien ratkaisu	Pienet poikkeamat
Kokoussykli	2 kertaa vuodessa	kvartaaleittain	kuukausittain
Osallistuu	Johtajat Sopimusvastuulliset pääillicöt	Sopimusvastuulliset pääillicöt Kumppanuuksienhallintapääillicöt Asiakkuusvastaavapäillicöt	Sopimusvastuulliset pääillicöt Hanke- ja projektipääillicöt Töiden tilaajat Palvelutuotannosta vastaavat pääillicöt

Kuva 29. Strategisen kumppanuuden hallintomalli

9.4 Yhteenveto ostopalvelustrategian kehittämistä.

Yrityksessämme on erilaisia hankintojen johtamistapoja ja hankintakokonaisuuksia. Taustalla on ollut myös osittain historialliset syyt, Helen-konsernin yhtiöittäessä vuosien varrella toimintojaan. Tällöin ei voida puhua, että hankintatoimi olisi ollut ainakaan kieltilta osin strategisesti johdettua tai kovin systemaattista. Tutkimuksen perusteella lähtökohta ostopalvelustrategian ja strateginen otteen parantamiseksi hankintoihin ja toimittajasuhteiden johtamiseen on pitkälti johdettavissa strategiasta. Strategiassa määritellään suuntaus kohti menestystä tukevaa kumppaniverkostoa, sen johtamista ja kehittämistä.

Tutkimuksen kannalta olennaisimmat tulokset ovat:

- ➔ Tutkimuksen avulla on saatu kasvatettua organisaation strategiseen johtamiseen liittyvää ajattelutapaa. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen kannattaa tutkimuksen tulosten pohjalta integroida tiiviimmäksi osaksi yhtiön strategiasta johtamista ja vahvistaa näin ulkoisten resurssien johtamista.
- ➔ Hankintojen johtamiseen on tuotu työkaluja strategisen johtamisen kehittämiseksi. Strategisen johtamisen osalta tutkimuksessa nousi erityisesti esiin Kraljicin portfolioanalyysin hyödyntäminen strategisen johtamisen menetelmänä.

Analyysien avulla voidaan perustella myös tehdyt strategiset valinnat, pohtia niihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia sekä johtaa konkreettisia tavoitteita toimittajasuhteille ja sopimuksille.

- Strategisia kumppanuuksia ja sopimuksia kannattaa johtaa ja kehittää systemaattisesti asettamalla niille tavoitteita ja seurata niiden toteutumista sopivilla mittareilla. Näissä pyritään aiempaa pitkäjänteisempään kehitystyöhön ja ”win-win” - malleihin. Näitä pitää kehittää ostajan ja toimittajan strategioiden mukaisesti, siten että kummankin osapuolen liiketoimintasuhteelle asettamat tavoitteet toteutuvat.
- Laajojen sopimuskokonaisuuksien johtamiseksi ja kehittämiseksi on perusteltua synnyttää operatiivisen ja strategisen tason väliin taktinen taso. Sen tehtävänä on varmistaa, että kumppanuudet ja niille asetetut tavoitteet toteutuvat.
- Moderni hankintatoimi ja toimittajasuhteiden johtaminen ja kehittäminen vaativat uudenlaista SRM osaamista, uusia toimintamalleja, hyvää yhteistyötä sekä poikkiorganisatoristen toimintamallien vahvistamista organisaation eri liiketoimintayksiköiden välillä. Tässä on yrityksemme kannalta merkittävä kehityspotentiaali.

Kyvykkyys johtaa sekä kehittää organisaatioiden välisiä kumppanuussuhteita tulee olemaan yrityksemme kannalta ensiarvoisen tärkeää ja ulkoisilla resursseilla on olennainen rooli asiakastarpeiden täyttämässä. Hankintojen ja toimittajasuhteiden kyvykäs johtaminen vaatii myös uusia toimintamalleja, kehittyneitä prosesseja sekä vahvaa ja kyvykästä SRM-osaamista.

Tutkimusongelma oli, että hankintojen tai toimittajasuhteiden johtamiseen ei ole yhtiötaisoista mallia, jonka avulla kehitettäisiin toimittajasuhteita ja sopimuksia. Tähän ongelmaan tuon ratkaisuna tutkimuksen lopputuloksena, että tätä tutkimuksessa kuvattua yhtiötaisoista hankintojen johtamisjärjestelmää kutsutaan ostopalvelustrategiaksi. Se tukee ja täydentää yhtiön muuta strategiaa ja siinä asetettuja tavoitteita. Malli ohjaa yritystämme koko ajan arvioimaan omia ydinosaamisia, vahvistamaan niitä tai vaihtoehtoisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoita ulkoisina resursseinaan mahdollisimman tehokkaasti. Ostopalvelustrategia on jatkuvasti kehittyvä malli ja on jatkossa olennainen osa yhtiön strategiakokonaisuutta.

10 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

10.1 Itsearviointi tutkimusmenetelmästä ja viitekehyksen soveltuvuudesta

Toimintatutkimus menetelmänä ja käytetty viitekehys soveltui tutkimukseen hyvin. Tutkimuksen aikana yhtiössä toteutettiin kolme organisaatiomuutosta ja yrityksemme toimintamalli muuttui merkittävästi tutkimuksen aikana. Toimintatutkimus menetelmänä osoitautui kuitenkin toimivaksi, myös tässä voimakkaassa muutostilanteessa. Tosin muutoksista aiheutui hetkittäin kovaa työkuormaa tutkimuksessa mukana olleille henkilöille ja yhteistyö ja sen sujuminen ovat oleellinen toimintatutkimuksen elementti. Yhteistyö ei ole kuitenkaan aina ongelmaton ja etenkin yhtiön ollessa voimakkaassa toimintamallin muutostilanteessa nämä ilmiöt voivat korostua. Kirjoittajan asettautuminen tutkijan rooliin onnistui kuitenkin kohtuullisen hyvin. Ilman toimintatutkimuksen mahdollistamaan asetelmaa, kehitettäviä ei oltaisi päästy käsittelemään liiketaloudellisista ja prosessien kehittämisen näkökulmista ilman, että esimerkiksi organisaation valta-asetelmista ja muutoksista johtuvat ilmiöt olisivat päässeet korostumaan liikaa.

Viitekehyksessä tuotiin esiin hankintatoimen teoriaa laajasti esiin, ehkä laajemmin kuin toimintatutkimuksissa on yleisesti tapana ja tämä saattaa tuoda tutkimuksesta ehkä hie-man teoreettisen kuvan. Hankintakirjallisuuden laaja hyödyntäminen oli kuitenkin näkemyseni mukaan perusteltua, koska yhtiössämme ei ole aikaisemmin opinnäytetöitä liiketalouden tai hankintojen näkökulmasta. Toimintatutkimuksessa peilattiin yrityksemme toimintamallia tähän teoriaan ja yhdistämällä teoriaa ja soveltamalla sitä yrityksemme toimintaympäristöön syntyi kattava läpileikkaus hankintojen strategisesta johtamisesta sekä sopimusten ja toimittajasuhteiden kehittämisestä.

10.2 Tutkimuksen tuloksena syntynyt muutos ja sen arviointi

Yrityksemme organisaatio koostuu lähinnä sähköinsinööri taustaisista henkilöistä, jotka ovat johtaneet ja kehittäneet toimittajasuhteita käytännössä opittujen taitojen sekä aiempien kokemusten pohjalta. Tämä ei tarkoita, että työtä olisi tehty huonosti ja se ei ollut tutkimuksen arvioinnin kohteena, oleellisin muutos on strategisessa ajattelussa tapahtunut muutos kumppanuusverkostojen johtamiseen sekä yhtiötasoisien systemaattisen SRM menettelyiden kehittäminen hankintojen. Toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista on arvioida muutosta. Muutos ei tapahtunut yhdessä isossa oivalluksessa vaan se oli oikeastaan prosessi, joka eteni tutkimuksen eri vaiheissa ja sykleissä aina

lähtien ensimmäisistä haastatteluista ja niiden pohjalta tehtyjen analysointien avulla. Työ jatkui työpajoissa sekä työryhmissä yhteistyössä organisaation johtoryhmän sekä hankintavastuullisten päälliköiden kanssa. Haastavasta tutkimusasetelmasta huolimatta tutkimuksen avulla saavutettiin merkittäviä tuloksia ja pystyttiin luomaan yhtiölle hankintojen johtamisen malli, jonka avulla hankintojen strategista johtamista pystyttiin kehittämään analyysityökalujen käyttöönottamisella ja hankintojen kategorisoinnilla. Lisäksi sopimusten ja toimittajasuhteiden johtamiseen luotiin perusta sekä strategisille kumppanuuksille luotiin hallintomalli sopimusten seuraamiseksi.

10.3 Muutoksen mittaaminen

Muutoksen mittaaminen oli haasteellista, koska kyseessä oli koko yrityksemme hankintojen johtamisjärjestelmää koskeva muutos. Tutkimuksella aikaan saatua muutosta voidaan kuitenkin mitata kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti.

Kvantitatiivisena mittausmenetelmänä muutoksesta on yksinkertainen laskenta siitä, kuinka suuri osuus yhtiön hankinnoista saatiin kategorisoitua. Tutkimuksessa tunnistettiin, että yrityksellämme on hankintoja yhteensä 21 kpl osa-alueelta ja näistä suhteellisesti laskettuna hankintoja onnistuttiin kategorisoimaan portfolioanalyysin avulla 19 kpl eli n. 90,5% kaikista hankintojen osa-alueista. Euromääräisesti mitattuna kategorisointi kattoi n. 84% kaikista palveluostoista vuosikulujen osalta ja investointien osalta jopa 96%. Muutama tärkeä hankinnan osa-alue jäi analysoinnin kategorisoinnin ja ulkopuolelle, kuten esimerkiksi ulkopuolisten tekemän laadunvalvonta sekä osa Helen-konsernilta hankittavista konsernin sisäisistä palveluista. Tutkimuksessa saavutettu tulos hankintojen kategorisoinnin kattavuudesta on hyvä. Tulos on hyvä etenkin siihen nähden, että valmista mallia ei ollut ja vastaavaa analysointia ei ollut tehty yrityksessämme ennen tätä tutkimusta.

Kvalitatiivisessa mittauksessa muutosta arvioitiin kirjallisen arvioinnin kautta, jossa arvioitiin yrityksen tilannetta ennen ja jälkeen tutkimuksen. Muutoksen arvioimiseksi haasteltiin verkko-omaisuus yksikön johtajaa, jonka vastuulla on tutkimuksessa tehdyn Spend-analyysin mukaan n. 70% yhtiön hankinnoista. Haastattelun avulla pystyttiin arvioimaan suhteellisen kattavasti tutkimuksen avulla syntynyttä muutosta ja haastattelun jälkeen.

Johtaja Jyrki Niemisen lausunto 20.11.2019:

”Tutkimuksessa on perehdytty laajasti hankintakirjallisuuteen ja –teoriaan. Tutkimuksessa tehtiin laajoja haastattelukierroksia johtoryhmän jäsenille sekä hankintavastuullisille henkilöille. Haastattelut olivat hyödyllisiä yhtiötasoisesti. Tutkimuksen tekijä kävi niissä läpi hankintojen teoriapuolta ja osaaminen sekä tietoisuus hankintatoimesta kasvoi hankintoja tekevien henkilöiden keskuudessa.

Työssä on sovellettu käytäntöön analyysitekniikoita ja kategorisoitu yhtiömme hankinnat sekä johdettu eri kategorioiden hankinnoille johtamismalli. Tämä on uutta yhtiössämme. Hankintojen johtamismallin implementointi pysyväksi osaksi yhtiön käytäntöjä jää tehtäväksi tutkimuksen jälkeen.

Tutkimuksen avulla on myös luotu malli toimittajasuhteiden johtamiseen. Meneillään olevia laajoja hankintakokonaisuuksia tutkimus tuki erityisesti hankintojen mittaamisen, ohjausmallin sekä riskien arvioinnin kautta. Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet hyvin.”

10.4 Tutkimuksen reliabiliteetti, valideetti ja verifiointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on huomioitava, että GAP- ja SWOT-analyysihin liittyvien pohdintojen osalta liittyy subjektisuutta. Kirjoittaja on ollut mukana vaikuttamassa muutokseen ja esimerkiksi tehtyjen haastatteluiden yhteydessä syntyneet vuorovaikutustilanteet organisaation kanssa olivat enemmän keskustelevia sparraus-henkisiä tilaisuuksia kuin tieteellisen tarkasti dokumentoituja ja formaalisia. Kvalitatiivinen käsittelytapa oli kuitenkin perusteltua ja se antoi mahdollisuudet jatkuvaan kehittämiseen. Kuitenkin johtuen tutkijan suuresta roolista muutokseen herää kysymyksiä tutkimuksen luotettavuudesta sekä toistettavuudesta. Tutkimuksen tekijän tehtävänä oli kysymysten ja käytyjen keskustelujen avulla tuoda esiin SRM näkökulmaa, vahvistaa liiketaloudellista ajattelutapaa sekä tuoda esiin hankintojen teoriaa. Lisäksi keskusteluissa ja haastatteluissa nostettiin esiin esimerkkejä hankintakirjallisuudesta mitä käytettiin vertailukohtana omaan toimintaan.

Huomioitavaa on, että yrityksemme ajatukset hankintojen strategisesta johtamisesta ja kumppanuuksien johtamisesta ja kehittämisestä muuttuivat prosessin aikana huomatta-

vasti. Kirjoittajan arviona onkin, että vaikka tutkimuksen toteutustapa on hyvin dokumentoitu, niin samaan lopputulokseen pääseminen olisi hyvin epätodennäköistä. Koska lähtötilanne ei olisi enää sama, niin tuskin lopputuloskaan tulisi olemaan sama.

Haastattelut osoittautuivat toimivaksi tutkimusmenetelmäksi, mutta työmäärä sekä haastatteluihin kulunut aika osoittautui suuremmaksi, kuin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa arvioitiin. 80% haastatteluluista jouduttiin jakamaan kahteen tai kolmeen eri haastattelukertaan. Tutkimuksen alussa toimintatutkimuksen ajatus piti myös käydä läpi ja tavallaan myydä organisaatiolle, jotta syntyi näkemys siitä, mikä sen rooli olisi yrityksen kehitystyössä. Osa vastauksista myös täsmentyi ensimmäisen ja toisen haastattelukerran välillä.

10.5 Jatkotoimenpiteet

Jatkotoimenpiteenä tutkimuksen pohjalta esiin tuodut uudet hankinnan analysointimenetelmät ja strategiseen hankintojen johtamiseen liittyvä ajattelutapa kannattaa vakioida osaksi yhtiön toimintaa. Poikkiorganisatorisia toimintamalleja kannattaa myös vahvistaa ja isoja hankintakokonaisuuksia kannattaa johtaa strategiatasolta operatiiviselle tasolle ja varmistaa kumppanuusmallien ja verkostojen tehokas toimintamalli myös taktisella tasolla. Kraljicin portfolioanalyysin pohjalta löytyy hankintakirjallisuuden perusteella useita eri johdannaisia. Nyt tutkimuksessa on luotu ensimmäinen varsin karkea strategisen johtamisen malli. Jatkotoimenpiteinä analyysien tuloksia on mahdollista syventää ja malleja voidaan hyödyntää täsmällisemmin eri hankintakategorioiden johtamiseen liittyvässä strategiatyössä.

Tutkimus johdatti kirjoittajaa myös tutkimaan ja pohtimaan mitä vastuullisuus, kestävät ja innovatiiviset hankinnat tarkoittavat oman yritykseni ja organisaationi toiminnan osalta. Energiaviraston valvontamalli ja erityisalojen hankintalaki tuntevat molemmat innovaatiohankinnat. Erityisesti älykkään sähköverkon ja/tai uusien palveluiden osalta tässä on paljon potentiaalia yrityksemme kannalta. Valvontamalliin sisältyy innovaatiokannustin, jonka vaikutus lasketaan siten, että kohtuullisina tutkimus- ja kehityskustannuksina käsitellään enintään 1 %:a vastaava osuus verkonhaltijan valvontajakson eriytettyjen tuloslaskelmien verkkotoiminnan liikevaihtojen summasta. Yksittäisenä vuotena hyväksyttävien tutkimus- ja kehityskustannusten määrä voi siis ylittää tai alittaa yhtä prosenttia vastaavan osuuden kyseisen vuoden verkkotoiminnan liikevaihdosta. Erityisalojen hankintalain näkökulmasta innovaatiokumppanuudet voivat mahdollistaa uuden tyyppisten han-

kintamenettelyjen syntyminen. Innovaatioiden syntymiselle voidaan jättää myös hankintateknisesti ”tilaa” uusien ratkaisujen syntymiseen. Innovaatiahankintojen avulla voidaan mahdollistaa aidosti uusien T&K tyyppisten hankkeiden toteutusmallien syntyminen ja ne voivat jatkossa edistää älykkään ja sähköverkon ratkaisuja, joilla voidaan parhaimmillaan edesauttaa uusien teknologioiden käyttöönottamista ja parantaa energiatehokkuutta.

Vastuullisuus on nouseva trendi, joka tulee ottaa jatkossa huomioon riittävällä painoarvolla toimittajasuhteiden johtamisessa ja kehittämisessä. Innovatiiviset hankinnat ovat tutkimusten mukaan myös lähes poikkeuksetta kestäväen kehityksen mukaisia, joten ne kulkevat ”käsi kädessä” myös vastuullisuuden kanssa.

Uudet liiketoimintamallit, asiakkaiden tarpeista ja arvoketjujen tunnistamisesta lähtevät palvelumuotoilut, digitalisaatio, kehittyneet tietojärjestelmät ja alustatalous tulee muuttamaan palveluntuotantoprosesseja tulevaisuudessa merkittävästi. Nämä muutokset tulee ottaa huomioon kehitettäessä hankintojen strategista johtamista ja toimittajasuhteita. Tietojärjestelmien osalta tulee pohtia järjestelmäintegraatioita merkittävimpien kumppaneidemme kanssa, joissa kannattaa yhdessä kumppaneiden kanssa hakea, ei pelkästään järjestelmäratkaisuja vaan laajempaa kumppanuusrajapintaan liittyvää kokonaisuutta. Töitä ja prosesseja kuvaamalla, hyödyntämällä TCO ja Lean ajattelua, suoraviivaistamalla prosesseja voidaan tehokkuutta kasvattaa ja vähentää turhan työn määrää.

Lopuksi nostan vielä esiin, että yksi mielenkiintoisimpia tutkimusaiheita olisi vertailututkimukset erilaisten ostopalvelustrategioiden ja toimittajasuhteiden johtamismallien välillä. Sivusin tutkimuksen aikana useita muitakin asiaan liittyviä aiheita, kuten esimerkiksi vastuullisuuden huomioimista hankinnoissa, digitalisaatiota sekä yrityksemme toimintaympäristöön liittyen erityisalojen hankintalainsäädäntöä sekä alaamme koskevaa regulaatiomallia ja sen suhdetta hankintoihin. Jouduin loppuvaiheessa tekemään paljon rajauksia, lähdeaineistoa ja taustamateriaalia syntyi paljon ja olen tähän tutkimukseen dokumentoinut materiaalista vain osan. Aiheesta saisi tehtyä myös paljon erilaista jatko-tutkimusta ja keskustelen niistä mielelläni jatkossa. Työ jatkuu yrityksessämme kumppanuusverkostojen kehittämisessä, opiskelujen ja tutkimuksessa kerättyjen tietojen voimin.

Loppusanat

Olen kiitollinen, että sain mahdollisuuden tehdä mielenkiintoista työtä ja päästä käyttämään jatko-opintojen kautta syntyneitä uusia osaamisia yrityksemme kehitystyön hyväksi. Matka oli haastava, vuorovaikutussuhteissa ja yhteistyössä onnistuttiin hyvin huomioiden, että toimintaympäristössämme tapahtui useita isoja muutoksia. Tutkin työssäni erilaisia kumppanuusmalleja ja tämä tutkimus oli myös osaltaan ”win-win” kumppanuusmalli, joka kasvatti omaa osaamistani toimittajasuhteiden ja strategisen kehittämisen osalta, mutta hyödytti myös yritystäni. Oli hienoa tehdä tätä yhdessä organisaation kanssa!

Haluan lopuksi esittää kiitokseni kaikille, kenen kanssa minulla on ollut mahdollisuus tehdä tätä antoisaa kehitystyötä. Erityiskiitos ohjaajilleni Hannalle ja Jyrkille. Kiitos Pirjolle, että tutkimuksesta saatiin kielellisesti ja rakenteellisesti ymmärrettävissä oleva kokonaisuus. Sannalle kiitokset antoisista hetkistä talousanalyysien kanssa ja Markulle taustatuesta, varsinkin tutkimuksen loppuvaiheissa tulosten kasaamisessa. Helenin hankintayksiköstä iso kiitos Markulle ja Riitalle. Kiitos myös kaikille muille, keitä ei tullut nimeltä mainittua, jotka ovat auttaneet ja tukeneet minua tämän matkan varrella. Ilman teitä ja hyvää yhteistyötämme tämä ei olisi ollut mahdollista. Lopuksi kiitos myös vaimolleni Minnalle ymmärtävyydestä iltojen venyessä ja saamastani tuesta työn eri vaiheissa.

Lähteet

Aaltoopro, <https://www.aaltoopro.fi/aalto-leaders-insight/2017/ulkoisten-resurssien-johtaminen-vaatii-edelleen-kehittamista>, luettu 20.9.2019.

Bandit, Kirit, Marmaris, Haralambos 2008. Spend analysis, The window into strategic sourcing, J. Ross publishing, U.S.A.

O'Brien, Jonathan. 2018. Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base Second Edition, CPI Group Ltd., UK.

Elinkeinoelämän keskusliitto, <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/09/24/tutkimusjoukkoistaminen-voi-mullistaa-teollisuuden/>, luettu 14.1.2019.

Energiateollisuus regulointimalli, https://energia.fi/energiateollisuuden_edunvalvonta/energiapolitiikka/energiaverkot/regulaatio, luettu 11.12.2018.

Energiavirasto, valvontamenetelmät 2016-2023, <https://www.energiavirasto.fi/valvontamenetelmat-2016-20231>, päivitetty 17.10.2018, luettu 11.12.2018.

Erityisalojen hankintalaki 1398/2016, 29.12.2016.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Eskola Salla, Kiviniemi Eeva, Krakau Tarja, Ruohoniemi Erko 2017, Julkiset hankinnat. Alma Talent, Helsinki.

Chris Anderson, 2006, The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More, Hyperion, First Edition.

Hankintakeino 2019, <https://www.hankintakeino.fi/fi/kestava-ja-innovatiivinen-hankinta/mika-kestava-ja-innovatiivinen-hankinta>, luettu 20.9.2019.

Hankintalaki 1397/2016, 29.12.2016.

Helen Oy, Toimintakertomus 2017, <https://www.helen.fi/vuosikertomus/vuosikertomus-2017/tilinpaatos/toimintakertomus/>, luettu 18.1.2019.

Helen Sähköverkko Oy, keskeytystilastot, sisäinen dokumentti.

Helen Sähköverkko Oy, SAMP, Strategy Asset Management Plan 2019, sisäinen dokumentti.

Helen Sähköverkko Oy, Strategia 2019, sisäinen dokumentti.

Huoltovarmuuskeskus Sopiva-lausekkeet, https://www.varmuudenvuoksi.fi/aihe/jatkuvuudenhallinta/222/sopivasta_tyokaluja_jatkuvuuden_hallintaan_kumppaniverkostossa, luettu 11.12.2018.

Huuhka, Terttu 2016, Hankintojen kehittäminen: tehokkaan hankinnan työkalut, Books on Demand, Helsinki.

Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Books on Demand, Helsinki

Iloranta, Kari. 20.1.2017, Cognitive Barriers to External Resource Management – Top Management Perspective, Väitöstutkimus. Väitöstutkimus, Aalto yliopisto.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2018. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma, Helsinki.

Kananen, Jorma 2017. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylä.

Kilpailulaki 948/2011, 12.8.2011.

Lehikoinen, R. & Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.

Lysons, K. and Farrington B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management, Pearson Education Ltd, UK.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin Kamari, Helsinki.

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

Pentti, Joni 15.12.2016. Spend-analyysi ja sen implementointi. Diplomityö. Lappeenrantaan teknillinen yliopisto.

Piirainen Mika, haastattelu 11.11.2019.

Projekti-instituutti, https://www.projekti-instituutti.fi/palvelut/abc_projektijohtamismalli, luettu 11.12.2018

SFS-EN ISO 9001, Laadunhallintajärjestelmä. Standardi.

SFS-ISO 55000, Omaisuudenhallinta. Standardi.

Sähkömarkkinalaki 588/2013, 9.8.2013.

Sollish F. & Semanik J. 2011. Strategic Global Sourcing – Best Practices. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA.

Tietoa meistä. Helen konserni 2019. Helenin internet sivut.

<https://www.helen.fi/kotitalouksille/neuvoa-ja-tietoa/tietoa-meista/organisaatiomme/>

Luettu 15.01.2019.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki, Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Palvelutalouden murros ja digitalisaatio 12/2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö, yritysten liiketoiminnan digitalisaatio, 2019, <https://tem.fi/yritysten-liiketoiminnan-digitalisaatio>, luettu 12.3.2019.

Työsuojeluhallinto, <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit/mvr-mittari>. Luettu 28.8.2019

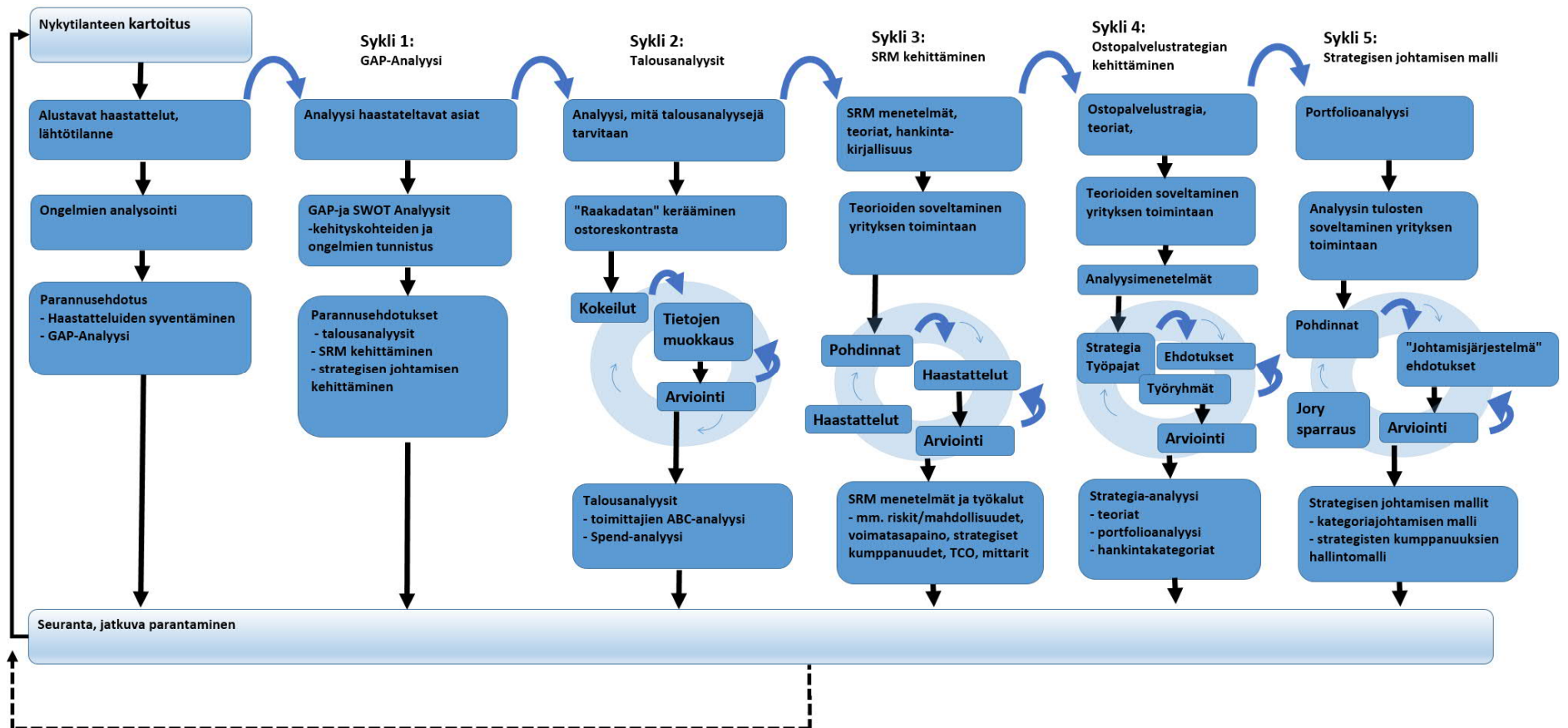
Valmiuslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>. Luettu 8.8.2019

Van Weele Arjan J. 2014. Purchasing and supply chain management. Sixth edition, Cengage Learning EMEA.

Van Weele Arjan J. 2019. Purchasing and supply chain management. Seventh edition, Cengage Learning EMEA.

Åkerberg, Pertti. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy, Helsinki.

Toimintatutkimuksen rakenne ja syklit



Strategiaan liittyvät kysymykset

Toimintatutkimuksen haastattelukysymykset

Strategia	Lisätieto
Haatattava henkilö(t)	
Hankintavastualueet:	
<p>A. Strategia</p> <p>1 Johdetaanko hankintoja strategisesti yrityksen johtoryhmän tasolta?</p> <p>2 Mitä asiakasnäkökulma on huomioitu strategiassa vastuualueesi mukaisissa hankinnoissa?</p> <p>3 Mitä omistajanäkökulma on huomioitu strategiassa vastuualueesi mukaisissa hankinnoissa?</p> <p>4 Erityisalojen hankintalainsäädännön mahdollistamat erityispiirteiden huomioitu hankintastrategiassa, kehitettävää, rajoitukset/mahdollisuudet?</p> <p>5 Onko reguloidun liiketoimintaympäristön erityispiirteet huomioitu hankintastrategiassa, miten, onko kehitettävää?</p> <p>6 Onko hankinnoille asetettu etukäteen selkeät strategiasta johdetut tavoitteet, miten niiden toteutumista seurataan?</p> <p>7 Onko strategiset kumppanuudet määritelty ja tunnistettu, mitä sillä tarkoitetaan?</p> <p>8 Mitä strategisten kumppanuuksien ohjaaminen poikkeaa muista kumppanuuksista, tavoiteasetta, seuraaminen jne.?</p> <p>9 Mitä eri liiketoimintamalleja analysoidaan ja kehitetään hankinnan näkökulmasta, millaisia analyysitekniikoita on käytössä?</p> <p>10 Huomioidaanko liiketoimintamallien strategisessa suunnittelussa ja ohjauksessa elinkaariajattelua?</p> <p>11 Huomioidaanko liiketoimintamallien strategisessa suunnittelussa ja ohjauksessa TCO-kokonaiskustannusajattelua?</p> <p>12 Mitä kumppanuusajattelussa on varmistettu yritysturvallisuus strategiasta-> hankintaprosesseihin-> sopimuksiin?</p> <p>13 Onko strategiaohjauksessa otettu huomioon riittävästi jatkuvuudenhallinta ja muutostilanteisiin varautuminen?</p> <p>14 Onko strategiassa päätöksenteossa hankinta- ja kumppanuusmallien arvioinnissa mietitty riskejä?</p> <p>15 Onko Strategian näkökulmasta miten hankinnoissa ja sopimuksissa pitäisi huomioida riskejä?</p> <p>16 Tukeeko hankintojen ohjaus innovatiivisten ratkaisujen löytämistä?</p> <p>17 Mitä näet digitalisaation ja kehittyneiden tietojärjestelmien mahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa?</p> <p>18 Mitä näet vastuullisuuden roolin hankintatoimissa ja kumppanuuksien hallinnassa nyt ja tulevaisuudessa, onko tuotu strategiassa riittävästi esiin?</p> <p>19 Mitä varmistetaan että strategiassa määritetyt periaatteet otetaan huomioon hankintaprosessissa ja sopimuksissa?</p> <p>20 Mitä hankinnoille määritellään tavoitteet, miten niitä seurataan ja miten niistä raportoidaan johtoa? Onko systemaattista, kehitettävää?</p> <p>21 Mitä sopimuksia seurataan, yhtiötasoinen toimittaja-/sopimuksienhallinta, kehitettävää?</p> <p>22 Onko hankintatoimen johtamiseen ja kehittämiseen osoitettu riittävät resurssit, tunnistettu kriittiset osaamiset, hankintaosaamisen koulutustarpeet organisaation sisällä?</p>	<p>Johdon rooli hankintojen johtamiseen</p> <p>Hinta, laatu, katutyömaat</p> <p>Omistajaohjaus</p> <p>Erityisalojen hankintalaki 1398/2016, hankintalain periaatteet, käytänteet, soveltaminen, kynnysarvot</p> <p>Regulaatiomalli, ohjausvaikutus hankintoihin</p> <p>KPI-Mittarit, poikkeamakasittelyt</p> <p>Miten määritellään strateginen kumppanuus?</p> <p>Esim. toteutuneet hankinnat, ostoportfolioperiaatteiden huomioiminen, hankintojen strategisen kriittisyyden arviointi</p> <p>Hankinnan koko elinkaarikustannus (projekti/palveluhankinnat)</p> <p>(TCO=Total Cost of Ownership)? Vällilliset/välittömät, sisäiset-ulkoiset, järjestelmät, varastointi ja kuljetukset</p> <p>Hankinnan tai sopimuksen aikaisiin muutostilanteisiin varautuminen.</p> <p>Onko strategiassa tai ohjeissa määritelty miten hankintariskit pitäisi arvioida?</p> <p>Arvioidaanko riskejä systemaattisesti, hankinta/kumppanikohtaiset/sopimuskohtaiset arvioinnit?</p> <p>Uudet liiketoiminta- ja hankintamallit, innovaatiot, toimittajien kanssa tehtävä T&K toiminta</p> <p>Hankinta- ja palveluntuotantoprosessien digitalisointuminen, kehittyneet toiminnohjausjärjestelmät jne.?</p> <p>Tilaaajavastuu, harmaa talous, ympäristö, energiatehokkuus jne.</p> <p>Hankinnan suunnitteluvaihe, sopimukset</p> <p>KPI-mittarit, raportointimallit</p> <p>esim. yhtiötasoiset näkymät, sopimussalkku, vuosikellot tms.?</p> <p>Liiketoimintojen hankintaosaaminen, toimintoja vastuutettu liiketoimintoihin, tarve poikkiorganisatoriseen toimintamallin lisäämiseen?</p>

Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset:

B. Hankintaprosessi	
1 Miten vastualueesi mukaisille hankinnoille asetetaan tavoitteet, onko ne selkeitä ja johdettavissa strategiasta?	Tiedätkö tavoitteet tulevien hankintojen osalta?
2 Miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja raportoidaan?	Laadun seuranta ja valvonta, KPI-mittarit, raportointimallit, vuosikellot
3 Onko hankintoihin määritelty systemaattiset ja vakioituneet hankintamallit ja jalkautettu organisaatioon?	
4 Onko liiketoiminnalle strategiset hankinnat tunnistettu ja poikkeavatko ne muista hankinnoista?	
5 Onko strategisten toimittajien kanssa tehty yhdessä yhteistyösuunnitelma tavoitteista mihin pyritään, miten sitä seurataan?	
6 Tiedetään strategisten kumppaneiden kehityspanostukset, kyky/halu kehittää?	Palveluntuotantoprosessin kehittäminen, osaamiset, laatu, T&K jne.
7 Minkälaisia hankintamalleja on käytössä, mihin ne perustuu, minkälaisiin sopimuksiin niillä pyritään?	
8 Tehdäänkö hankintojen kehittämistä yhteistyössä oman organisaation kanssa?	Koko arvoketju, ml. kumppanit
9 Tehdäänkö hankintojen kehittämistä yhteistyössä oman organisaation ja ulkoisten sidosryhmien kanssa?	
10 Tukeeko hankintaprosessi innovatiivisten ratkaisuiden löytämistä?	
11 Miten toimittajat sitoututetaan kehittämiseen?	Organisaation ja sidosryhmien hankintaosaamisen hyödyntäminen
12 Hyödynnetäänkö hankinnoissa poikkiorganisatorisia toimintamalleja ja käytettävissä olevaa osaamista?	esim. analyysijä isot avaimet käteen kokonaisuudet versus pilkotut, puitesopimukset versus projektihankinnat
13 Onko organisaation eri liiketoiminnan sitoutuneet yhteisiin toimintamalleihin ja kehittämiseen?	(TCO=Total Cost of Ownership)? Vällilliset/välttömät, sisäiset-ulkoiset, järjestelmät, varastointi ja kuljetukset
14 Millaisia analyysijä ja vaihtoehtoveralluita tai laskentamalleja on käytössä hankintaprosessissa?	
15 Onko hankintaprosesseissa huomioitu kokonaiskustannusajattelua ja analysoitu eri malleissa?	
16 Onko hankintaprosesseissa huomioitu elinkaariajattelua ja analysoitu eri malleissa?	
17 Onko hankintojen suunnitteluvaiheessa tehty markkinakartoituksia/hyödynnetty palveluntuottajamarkkinaa/kilpailijoiden kokemuksia markkinakartoituksista?	
18 Hankintaprosessin kehittäminen, onko toimituksissa ollut ongelmia ja jos on niin miten puututtu, toimitusten aikainen ongelmanratkaisu-onko kehitettävää?	Opit tuleviin hankintoihin
19 Hankintaprosessin projektointi, projektiosaaminen, miten kehitetään?	Opit tuleviin hankintoihin
20 Millaisia jälkianalyysijä/ raportteja on tehty toteutuneista hankinnoista?	Digitalisoituvat/automatoituvat palveluntuotantoprosessit - töiden tilaus, valvonta, dokumentointi - raportointi- ja laskutus
21 Käydäänkö toteutuneet hankinnat yhdessä läpi toimittajien kanssa sekä analysoidaan kehityskohteita?	Toimitusketjun riskien hallinta ja ennakointi (supply chain management)
22 Digitalisoituvat palveluntuotantoprosessit- tietojärjestelmien rooli, toiminnanohjausjärjestelmät - onko ongelmia/ kehitettävää?	Toimittajan sitoutus riskienhallintaan hankintavaiheessa
23 Onko hankinnoissa arvioitu riskejä, millaisia riskiarviointeja tai analysointeja on tehty?	Vastuullisuus: Ympäristö, talous, henkilöstö, turvallisuus, kestävä kehitys
24 Tehdäänkö toimittajien valinnan yhteydessä riskienhallinta suunnitelma, onko siinä toimittaja mukana?	
25 Hankintojen yritysturvallisuus, vastuullisuus ja jatkuvuudenhallinta, onko selkeää, miten nämä otetaan huomioon?	
26 Miten on varauduttu hankinnan aikaisiin muutostilanteisiin?	
27 Mitä ongelmia tai kehitettävää olet havainnut hankintaprosessissa?	
28 Erityisalojen hankintalain rajoitukset ja mahdollisuudet, onko kehitettävää?	
29 Onko sinulla tai organisaatiolla tarvetta hankintaosaamisen kasvattamiselle, onko hankintaosaamisen osalta mietitty esim. urapolkuja?	Hankintamallien arviointimenettelyt, kilpailutukset, sopimushallinta?

Sopimusprosessiin liittyvät kysymykset

<p><i>C. Sopimusprosessi</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Oletko ollut mukana sopimustesi hankintaprosessissa? 2 Miten sopimusten laatutavoitteiden toteutuminen varmistetaan sopimuskauden aikana? 3 Miten sopimusten kustannustehokkuuden tavoitteiden toteutuminen varmistetaan sopimuskauden aikana? 4 Miten sopimuskumppanuuksia mitataan, mitä KPI- tai prosessimittareita on käytössä? 5 Miten sopimuksia kehitetään sopimuskauden aikana, onko kehittämiselle asetettu tavoitteita? 6 Miten tulevia hankintoja on tarkoituksenmukaista seurata ja mitata, mitä tehokkuus/laatu mittareita kannattaa pohtia? 7 Millaisia jälkianalyyskejä on tehty päättäneistä sopimuksista, onko kehitettävää? 8 Onko sopimuksen seuranta ja siihen käytetyt menetelmät riittävät, miten raportoidaan sopimuksien seurannasta, onko tarvetta kehittää raportointia esim. yhteinen yhtiötasoinen malli? 9 Digitalisaatio sopimustenhallinnassa, sopimusohjien siirto sähköiselle alustalle hyödyt/riskit? 10 Onko sopimuksien hallintaprosessissa tai vastuullasi olevien sopimusten osalta kehitettävää? 11 Miten sopimusprosessia voisi mielestäsi kehittää? 12 Onko sinulla tai ryhmälläsi tarvetta koulutukselle, sopimuksien valvonta ja kehittäminen? 	<p>KPI-mittarit, raportointimallit, vuosikellot</p>
---	---