

Yhteishankintojen kehittäminen

Toimintamalli verkostolle

Tuire Puranen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2020
Matkailu- ja ravitsemisala
Restonomi (YAMK), Verkostojohtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Puranen, Tuire	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Syyskuu 2020
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Yhteishankintojen kehittäminen. Toimintamalli verkostolle		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (ylempi AMK), verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Nieminen, Sanna		
Toimeksiantaja(t) Servica Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ruokapalveluita tuottavissa palveluorganisaatioissa lähdettiin tavoittelemaan merkittäviä kustannusetuja elintarvikehankinnoissa ja etsimään uudenlaisia toimintatapoja sekä yhteistyön mahdollisuuksia. Servica Oy:n ja Pirkanmaan Voimia Oy:n välillä syntyi ajatus hankintavolyymien yhdistämisestä ja mukaan yhteistyöhön saatiin hankintayhtiöt Sansia Oy ja Tuomi Logistiikka Oy. Menestyksekkään hankintaprojektin onnistumiseksi tarvittiin uudenlainen malli tehdä yhteistyötä. Työn tavoitteena oli kehittää elintarvikkeiden hankintaa ja luoda malli yhteishankintojen tekemiselle sekä hankintaverkostossa toimimiselle.</p> <p>Tutkimus eteni ensimmäisenä kilpailutetun elintarvikeryhmän hankinnan aikataulun mukaisesti. Havainnointia ja dokumentointia tehtiin koko hankintaprojektin ajan, hankinnan aloituspalaverista tulosten yhteenvetoon asti. Pääasiallisena aineistokeruun menetelmänä oli henkilöhaastattelut, joita oli 10 kappaletta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna yhteishankinnassa mukana oleville henkilöille.</p> <p>Opinnäytetyössä luotiin toimintamalli hankintaverkostossa toimimiselle ja yhteiselle tekemiselle. Haastattelujen avulla saatiin vastausta siihen, mitä yhteishankinnoilla tavoitellaan. Taloudellisen edun tavoittelun lisäksi yhteishankinnan tavoitteena nähtiin resurssien tehokas käyttö, onnistunut yhteistyö ja toisilta oppiminen. Verkostotyön kannalta haluttiin myös tietää, millainen on hyvä hankintaprojekti ja miten yhteistyö saadaan toimivaksi. Hankintaprojektin tärkeimmiksi asioiksi nousivat sen suunnittelu, johtaminen, roolit ja viestintä. Toimiva yhteistyö vaatii tuntemista, luottamusta ja sitoutumista, mutta myös positivistista asennetta ja rohkeutta kokeilla uutta. Organisaatioiden johdon tuki on tärkeää, kun yhteistyön tekemistä laajennetaan ja käyttöön otetaan uusia työtapoja ja – menetelmiä. Kerättyjä kokemuksia voidaan hyödyntää myös muissa projekteissa ja verkostoissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) hankinta, prosessi, palveluliiketoiminta, verkosto, yhteistyö		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Puranen, Tuire	Type of publication Master's thesis	Date September 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 70	Permission for web publication: x
Title of publication Development of joint procurement. Operating model for the network.		
Degree programme Master's Degree programme in Business Network Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Servica Oy		
Abstract <p>Service organizations producing food services set out to seek significant cost advantages in food procurement and to look for new ways of operating and opportunities for cooperation. The idea of merging procurement volumes arose between Servica Oy and Pirkanmaan Voimia Oy, and the procurement companies Sansia Oy and Tuomi Logistiikka Oy were involved in the cooperation. For a successful procurement project, a new model of collaboration was needed. The aim of the work was to develop food procurement and create a model for joint procurement and operating in a procurement network.</p> <p>The study was the first to proceed according to the procurement schedule of the competitive food group. Observation and documentation were done throughout the procurement project, from the procurement start-up meeting to the summary of the results. The main method of data collection was 10 personal interviews. The interviews were conducted as thematic interviews for the persons involved in the joint procurement.</p> <p>In the thesis, an operating model was created for operating in a procurement network and doing things together. The interviews provided an answer to what the joint procurement aims to achieve. In addition to the pursuit of financial gain, the goal of joint procurement was seen as the efficient use of resources, successful cooperation and learning from others. In terms of networking, they also wanted to know what a good procurement project is like and how to make cooperation work. The most important things for the procurement project were its planning, management, roles and communication. Effective cooperation requires knowledge, trust and commitment, but also a positive attitude and the courage to try something new. The support of the management of organizations is important as co-operation is expanded and new ways and methods of working are introduced. The experience gained can also be used in other projects and networks.</p>		
Keywords/tags (subjects) procurement, process, service business, network, cooperation		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
	2.1 Tutkimuskysymykset.....	6
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	6
	2.3 Analyysimenetelmät	9
3	Hankinnat liiketoiminnassa	10
	3.1 Hankintojen rooli	10
	3.2 Hankintojen johtaminen ja kehittäminen	12
	3.3 Julkiset hankinnat	13
	3.4 Hankintojen organisointi.....	16
	3.5 Hankintaprosessi.....	18
	3.6 Tietojärjestelmät hankinnan tukena.....	20
4	Projektit liiketoiminnassa	22
	4.1 Projektin määrittely	22
	4.2 Projektin johtaminen	23
	4.2.1 Orgnisointi ja resurssit.....	24
	4.2.2 Projekti ja sen suunnittelu	25
	4.2.3 Projektin johtaminen ja raportointi	26
	4.3 Projektiliiketoiminnan johtaminen	29
5	Liiketoiminta verkostoissa	31
	5.1 Verkostot ja verkostoituminen.....	31
	5.2 Liiketoimintaverkostojen rakentuminen.....	35
	5.3 Verkosto osana strategiaa.....	36
	5.3.1 Verkostojohtaminen.....	36

	2
5.3.2 Verkosto oppivana järjestelmänä	39
6 Tutkimuksen toteutus.....	42
6.1 Teemahaastattelut.....	42
6.2 Havainnointi	44
6.3 Muu aineisto.....	44
7 Tulokset	45
7.1 Taustaa	45
7.2 Tavoite.....	46
7.3 Projektinhallinta.....	49
7.4 Yhteistyö.....	52
7.4.1 Viestintä, tiedonjakaminen.....	53
7.4.2 Luottamus	54
7.5 Tulevaisuuden näkymät	56
8 Johtopäätökset	59
9 Pohdinta	64
Lähteet	68
Liitteet	1
Liite 1. Haastattelun teemat ja kysymykset.....	1
 Kuviot	
 Kuvio 1. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet.....	7
Kuvio 2. Tutkimusprosessin vaiheet ja aikataulu.....	8
Kuvio 3. Moderni hankintamalli	11
Kuvio 4. Hankintaprosessin vaiheet.....	14
Kuvio 5. Hankinnan prosessikaavio	19

Kuvio 6. Hankintaprosessi ruokatuotannon ohjausjärjestelmässä	21
Kuvio 7. Projektin yleinen kulku	25
Kuvio 8. Verkostotyön ydin	32
Kuvio 9. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä.....	34
Kuvio 10. Verkostojohtamisen viitekehys	37
Kuvio 11. Tutkimuksessa esille nousseet pääasiat	56
Kuvio 12. Yhteishankinnan verkostomalli	61

1 Johdanto

Verkostoituminen alkaa olla välttämättömyys ja osa organisaatioiden ja yritysten toimintaa. Se on toimintamallina hyvä vaihtoehto, jos yrityksen omat strategiset tavoitteet ja resurssit sen mahdollistavat. Suunnitelmallisesta ja johdetusta yhteistyöstä sekä verkostoitumisesta on tullut keinoja, joilla tavoitellaan tuottavuuden parane- mista ja kilpailukykyä markkinoilla. Yritykset haluavat myös kehittää uusia liiketoimin- tamahdollisuuksia ja kasvattaa kilpailuvoimaa.

Palveluorganisaatio Servica Oy:n toiminta-ajatuksen mukaan se tuottaa asiakkailleen laadultaan ja hinnaltaan parhaita tukipalveluja kuten ruokapalvelua, laitos- ja väli- nehuoltoa sekä kiinteistö- ja logistiikkapalveluita. Servicassa haluttiin lähteä tavoitte- lemaan merkittäviä säästöjä erityisesti elintarvikehankinnoissa ja sitä kautta tuotta- vuuden parantamista. Vuoden 2020 alussa aloitettiin yhteistyö Pirkanmaan Voimia Oy:n kanssa, joka tarjoaa asiakkailleen heidän toimintaansa tukeviapalveluita kuten ateria- ja puhtauspalveluratkaisuja. Yhteistyöhön tulivat mukaan hankintayhtiöt San- sia Oy ja Tuomi Logistiikka Oy, joiden kanssa palveluorganisaatiot Servica ja Pirkan- maan Voimia olivat jo aiemmin tehneet elintarvikkeiden hankintaa.

Tutkin opinnäytetyössäni elintarvikkeiden yhteishankinnan toteutumista verkosto- työn avulla. Verkostossa oli mukana Servica Oy, Pirkanmaan Voimia Oy, Sansia Oy ja Tuomi Logistiikka Oy. Työn tavoitteena oli kehittää elintarvikkeiden hankintaa ja luoda malli yhteishankintojen tekemiselle sekä hankintaverkostossa toimimiselle. Opinnäytetyön tutkimus rajattiin koskemaan elintarvikkeiden yhteishankintojen käynnistymisprojektia vuoden 2020 kevätkaudella.

Aiheesta teki tutkimisen arvoisen se, että Servica Oy on ollut ”veturina” elintarvikkei- den hankinnassa maakunnassa eli suurin yksittäinen ostaja hankintayhtiön hallinnoi- massa elintarvikesopimuksessa. Organisaatioissa oli kiinnostusta lähteä mukaan ke- hittämään yhteistyötä elintarvikehankinnoissa ja hakemaan yhdessä etua hankintoi- hin toisen vastaavan ison palvelutoimijan kanssa. Näin päädyttiin tekemään elintarvi- kehankintoja yhteishankintana. Palveluorganisaatiot ovat kumpikin osakkaana jul- kismisteisissä hankintayhtiöissä, mikä toi oman haasteensa yhteishankintojen teke- miseen, johtamiseen ja verkostossa toimimiseen.

Servica Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli työnantajani Servica Oy. Servicassa on työntekijöitä noin 1250, toimipisteitä on yli 100 ja kiinteistö- ja laitoshuoltokohteita yli 300.

Toiminta on jaettu neljään palvelualueeseen:

- Palvelualue 1: tuottaa terveydenhuollon monipalvelua (laitoshuolto) ja väli-
nehuollon palveluja
- Palvelualue 2: tuottaa koulujen ja päiväkotien monipalvelua, henkilöstöravintoloiden palvelut sekä keskuskeittiö Ison-Bertan palvelut
- Palvelualue 3: tuottaa kiinteistönhoito- ja rakentamispalveluja
- Palvelualue 4: tuottaa logistiikka – ja keskusvarastopalveluja

Servica Oy toimii omistajiensa sidosyksikkönä eli ns. in house –yhtiönä, joka harjoittaa pääosan toiminnastaan omistajiensa kanssa. Pääomistajia ovat Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Servican missio on tuottaa tehokkaasti ja laadukkaasti asiakkaan ydintoimintaa edistäviä tukipalveluja. Strategiseksi tavoitteeksi on kirjattu, että ”Toimintamme on tehokasta ja tuottavaa” sekä ”Toimintamme on vastuullista ja läpinäkyvää”. Nämä ovat lupauksia myös tehokkaasta, sujuvasta ja vastuullisesta hankintatoimesta.

Servica on hankintayhtiö Sansia Oy:n osakas. Hankintayhtiön toimialana on tuottaa kuntien, kuntayhtymien ja muiden vastaavien hankintayksiköiden hankintapalveluja hankintalain mukaisena yhteishankintayksikkönä. Hankintayhtiö on Hankintalain 11 §:n mukainen yhteishankintayksikkö, joka tekee suoraan tai välillisesti yhtiön omistaville hankintayksiköille hankintoja tai tekee hankintasopimuksia ja puitejärjestelyjä.

Servican ja Sansian välisen puitesopimuksen mukaan Sansialla on valtuudet tehdä hankintapäätökset ja –sopimukset Servican puolesta kaikissa toimeksi annetuissa hankinnoissa ja Sansia vastaa niistä juridisesti, ellei erikseen toisin sovita. Sopimus ei kuitenkaan estä Servicaa tekemästä hankintoja myös itsenäisenä hankintayksikkönä. Servican hankintasäännössä on kuitenkin määritelty, että kun hankinnan arvo ylittää kansallisen kynnsarvon, hankinnan kilpailuttamisen tekee hankintayhtiö Sansia Oy.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimuskysymykset

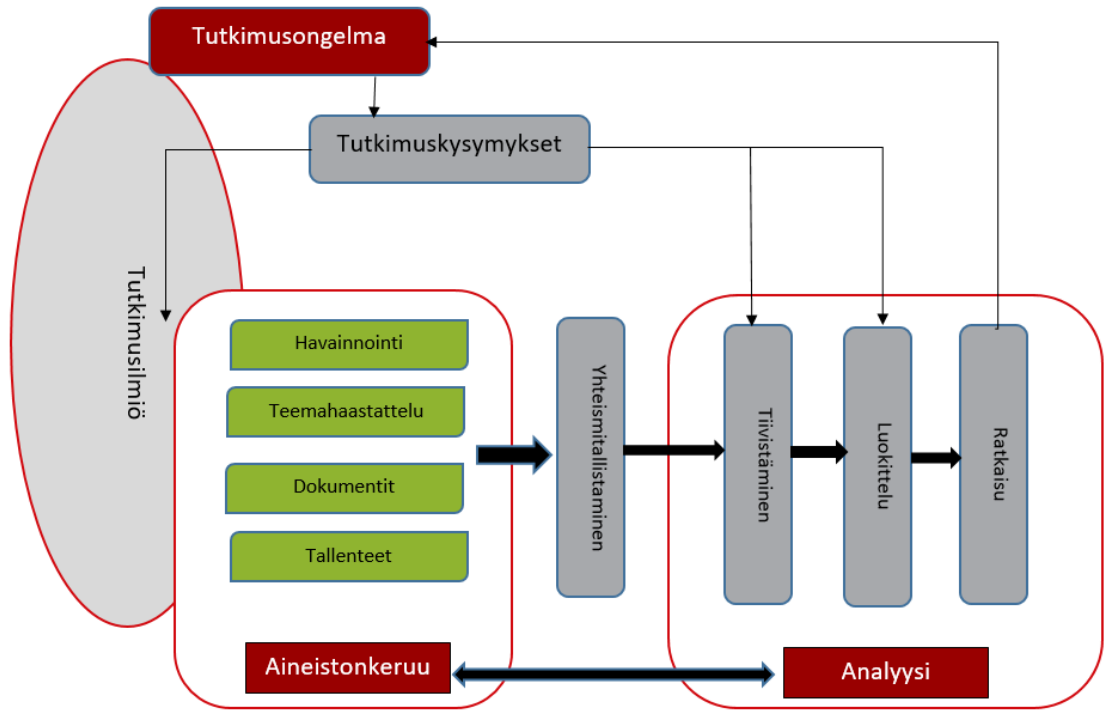
Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

1. **Mitä** yhteishankinnoilla tavoitellaan?
2. **Millainen** on hyvä hankintaprojekti?
3. **Miten** yhteistyö saadaan toimivaksi?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytin toimintatutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation hankintaa ja luoda malli yhteishankintojen tekemiselle ja hankintaverkostossa toimimiselle. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation hankintojen johtamisessa ja yhteistyön kehittämisessä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkimuskohdetta. Sen tarkoitus on kuvata todellista elämää ja tutkimuksen kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti, jotta löydetään tosiasioita luonnollisista tilanteista. Tietoa kerätään valitulta kohde-joukolta käyttäen metodina esimerkiksi havainnointia, kyselyä tai haastattelua. Laadullisen tutkimuksen aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti; aineistosta pyritään löytämään jotakin uutta ja odottamatonta. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös, että se muotoutuu tutkimuksen edetessä ja siten suunnitelmia joudutaan muuttamaan joustavasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152 – 155.)



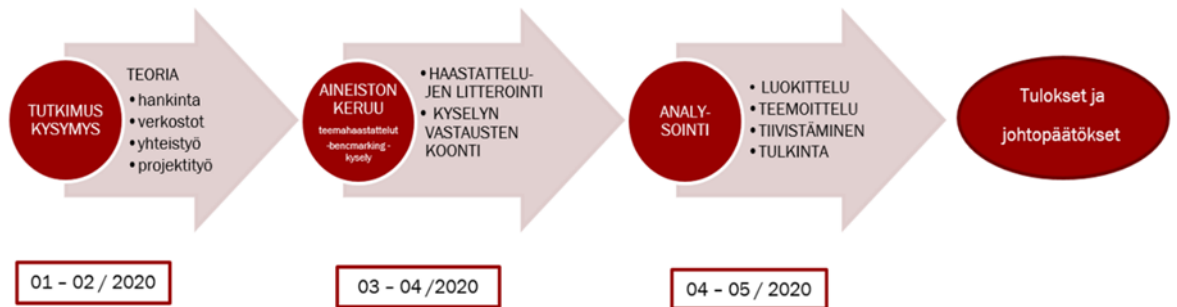
Kuvio 1. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet (Kananen 2017b, 131).

Toimintatutkimus pyrkii muutokseen. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti toiminnan kehittämistä ja parantamista. Muutoksen aikaansaamiseksi kehitetään menetelmiä ja organisaation toimintakulttuuria sekä luodaan hankintaa tukevia prosesseja ja ohjeita. Toimintatutkimus on oman työn tutkimusta ja kehittämistä, ja siinä on mukana tutkijan lisäksi ihmisiä käytännön työelämästä. Yhteistyön tekeminen on oleellista toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista ja sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia yhteisöissä, tässä tapauksessa yrityksissä. (Kananen 2015, 76.; Kananen 2014, 9 – 11.)

Toimintatutkimus on jatkuvaa ja syklinen prosessi. Yksi toimintatutkimuksen sykli pitää yleensä sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Toimintatutkimus on toiminnan kehittämistä (muutos), yhteistoimintaa ja tutkimusta, jossa tutkija on aktiivinen toimija. Tutkijan rooli on tehdä osallistuvaa havainnointia, jotta hän pääsee selville ilmiön syvimmästä olemuksesta. Prosesseihin liittyvää piilotietoa ei useinkaan saada selville ilman että prosessiin osallistutaan. (Kananen 2014, 12 – 14.)

Tutkimuksessa tarvitaan laadullisia empiirisiä aineistoja eli ymmärrystä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Olen pyrkinyt kuvaamaan, ymmärtämään ja selittämään orga-

nisaation yhteishankinnan tekemistä, hankintojen johtamista ja siihen liittyviä käytäntöjä. Tutkimuksen empiirinen osuus pohjautuu teoriaosuuteen, organisaatioiden antamaan aineistoon organisaation hankinnoista ja teemahaastatteluihin. Tutkimusprosessini vaiheet ja aikataulun hahmottelin seuraavaan kuvioon (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Tutkimusprosessin vaiheet ja aikataulu.

Laadullisen toimintatutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä käytetään yleensä dokumentteja, havainnointia, kyselyitä ja haastatteluja. Tutkimuksen dokumentteja ovat päiväkirjat, raportit, julkaisut, verkkosivut, muistiot, pöytäkirjat ja tilastot. Dokumentit ovat myös hyvää aineistoa, kun perehdytään aiheeseen. (Kananen 2015, 81.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään haastatteluilla ja havainnoimalla sekä dokumenttien avulla. Tässä opinnäytetyössä käytettäviä dokumentteja ovat palaverien muistiot, tarjouspyynnöt, hankintasopimukset, päätöspöytäkirjat, havainnoinnista syntyvät muistiinpanot ja tutkimuspäiväkirja sekä yhteishankinnassa mukana olevien organisaatioiden verkkosivut ja julkaisut, kuten esimerkiksi vuosikertomukset ja erilaiset raportit.

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruun menetelmänä, erityisesti osallistuva havainnointi (Kananen 2014, 29). Koska osallistun itse elintarvikkeiden yhteishankinnan kehittämissuunnitelmaan, tutkijana havainnoin mm. mitä ihmiset tekevät, miten he toimivat tai miten yhteistyötä tehdään. Havainnointia dokumentoin tutkimuspäiväkirjaan.

Havainnoinnin avulla saadaan yleiskuvaa tutkimuskohteesta ja sen avulla päästään kiinni ilmiön ulkoisiin tekijöihin, mutta ei välttämättä syihin (Kananen 2017a, 45). Havainnointia täydennetään haastatteluilla, sillä havainnointi ei välttämättä ole riittävä ja tehdyt tulokset ovat tutkijan tekemiä, eli eivät välttämättä oikeita.

Haastatteluilla pyritään vahvistamaan havainnoinnin luotettavuutta. (Kananen 2015, 132.) Haastattelun kohteeksi valitaan ovat ne henkilöt, jotka tietävät asiasta jotain. Haastattelut kannattaa aloittaa ylemmästä johtoportaa, jolloin saadaan kokonaiskuva ongelmasta. (Kananen 2017a, 48.)

2.3 Analyysimenetelmät

Tutkijan tehtävänä on luoda hajanaisesta aineistosta mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus. Analyysin avulla tuotetaan tulkintoja sekä tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysissä aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan. Lopulta tutkimuksessa päädytään synteessin kautta onnistuneisiin tulkintoihin. (Puusa & Juuti 2011, 116 – 117.)

Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa luetaan sisällön hahmottamiseksi. Aineistoa joutuu tiivistämään asiasisällöiksi ja ne nimetään sisältöä kuvaavalla termillä. Aineistoihin perehtymisen ja yhteismitallistamisen tarkoituksena on saada ymmärrys ja hyvä selitys ilmiötä. (Kananen 2015, 161 – 163.) Aineistoa luokitellaan ja ryhmitellään ennen analysointivaihetta. Aineistosta etsitään vastausta tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 177.)

Aineiston analysointitapana käytin aineistolähtöistä analysointia ja analyysin edessä sitä ohjaava ajatus nousee työn teoreettisesta viitekehystä. Aloitin haastatteluaineiston sisällön analyysin lukemalla aineistoa useampaan kertaan ja samalla sain kokonaiskuvan aineistosta sekä jo jonkinlaisen varmuuden siitä, miten lähden aineistoa käsittelemään. Jo haastattelujen litteroinnin ja lukemisen aikana kirjasin ylös ajatuksia, havaintoja ja muita muistiinpanoja analyysia varten.

Seuraavana vaihe oli aineiston järjestäminen. Jouduin tarkistamaan tietoja tai täydentämään niitä ennen tallennusta. Aloitin kokonaiskuvan muodostuksen jälkeen aineiston pelkistämisen ja samalla karsin aineistosta mielestäni epäolennaisen pois. Puusan (2011, 117) mukaan pelkistämisen tavoitteena on aineiston informaatioarvon lisääminen. Etsin aineistosta alkuperäisilmauksia ja teen niitä kuvaavia pelkistettyjä ilmauksia. Kokosin pelkistettyjä ilmauksia ja ryhmittelin niitä haastattelun teemojen mukaisesti. Aineiston tiivistämistä tein pelkistetyn aineiston sisällä värjäämällä eri väreillä tutkimuksen teemoja kuvaavia ja samaa tarkoittavia asioita.

Empiiristä aineistoa analysoidaan yleensä teemoittain ja niin tässäkin tutkimuksessa. Jaoin haastatteluaineiston haastattelurungon mukaisiin teemoihin ja tein analysointia teemojen mukaisesti. Aineistosta löytyi yhteneväisiä asiakokonaisuuksia ja myös poikkeavia teemoja, joita spontaanit jatkokysymykset ovat tuottaneet. Koska haastattelut olivat kukin omanlaisiaan, sitä kautta aiheita ja teemoja tuli lisää.

Analysoinnin jälkeen tuloksia tulkitaan ja selitetään. Keskeisimmistä tutkimustuloksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Johtopäätöksiä peilataan myös teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkimusilmiöstä on aikaisemmin tiedetty. (Puusa & Juuti 2011, 123 – 124.)

3 Hankinnat liiketoiminnassa

3.1 Hankintojen rooli

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 53) määrittelevät hankinnan seuraavasti:

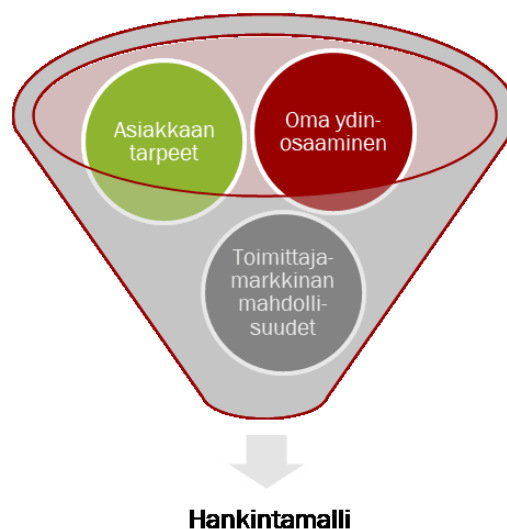
”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”

Hankinta on kehittynyt paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Yksi syy siihen on globalisaatio, jonka myötä teollisuuden kilpailu, kuluttajien käyttäytyminen ja tuotteiden elinkaaret ovat muuttuneet. Teknologian nopea kehitys on mahdollistanut uusia toimintatapoja kuten tuotannonohjauksen ja viestinnän vaihtoehtojen lisääntymisen. Hankintojen rooli yrityksen liiketoiminnassa on muuttunut myös johtamisen menetelmien ja ajattelutapojen muutosten kautta. (Huuhka 2016, 18.)

Organisaatiot hankkivat palvelutuotantoa varten ulkopuolelta palveluita, materiaaleja ja tavaroita. Hankinnoilla on suuri vaikutus kannattavuuteen ja kasvuun. Hankin-

nat ovat jopa yli 50 % julkisten organisaatioiden kokonaiskustannuksista ja myös palvelualalta löytyy yrityksiä, joissa hankinnat ovat yli 50 % liikevaihdosta. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2018, 21 – 23, Nieminen 2016, 13.) Hankinnan merkitys nousee sitä suuremmaksi mitä suurempi sen osuus on liikevaihdosta (Nieminen 2016, 25).

Huuhkan (2016, 26) mukaan hankintojen tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Nieminen (2016, 18) määrittelee, että hankinnan tehtävä yrityksessä on kilpailukyvyn ja suorituskyvyn parantaminen. Operatiivisella tehokkuudella, kuten toimitusketjun hallinnalla tai hankintaprosessin tehostamisella, on välitön vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen strategiseen asemaan voidaan vaikuttaa toimittajaverkostoa muokkaamalla. Yrityksen tulee määritellä oma asemansa arvoketjussa ja tehdä sen takia päätöksiä; ostaako vai tehdä itse, mitä osaamista meillä on ja missä olemme hyviä. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2018, 29 – 30.



Kuvio 3. Moderni hankintamalli. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2018, 135 muokattu)

Monet yritykset haluavat keskittyä omaan ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintonsa ja hankkivat siten enemmän tavaroita ja palveluita toisilta organisaatioilta. Kun yritysten hankintatoimi muuttuu operatiivisesta tukitoiminnosta strategiseksi toiminnoksi, tarvitaan hyvää hankintaosaamista ja riittävästi resursseja. Hankinnoilla tulee olla myös tarpeeksi vahva asema organisaatiossa. (Huuhka 2016, 11, 40., Nieminen 2016, 12 – 13.)

Hankinnan vastuulla on, että yrityksen toiminnan tarvitsemat vastaavat tuotteet, materiaalit ja palvelut ovat saatavilla, ne tulevat ajallaan ja ne ovat sovitun mukaisia. Hankinnan avulla seurataan kustannuksia ja pyritään saamaan hankintojen kaikki kustannukset mahdollisimman vähäisiksi. Hankinnan rooli on osallistua tuotteiden ja palveluiden innovointiin ja kehittämiseen. Hankinnan keskeinen tehtävä on myös yhteistyö toimittajien kanssa. Toimittajien välisen yhteistyön tuloksena syntyy myös optimaalinen varastotilanne ja joustavat toimitukset. (Huuhka 2016, 18., Nieminen 2016, 18 – 21.)

Yrityksen riippuvuussuhde toimittajista voi olla samalla hyvää yhteistyötä, jolla turvataan tuotteiden ja palveluiden saatavuutta, mutta myös yhdessä innovointia ja tuotekehitystä yrityksen tarpeisiin. Yhteistyö toimittajien kanssa on lisäarvo, joka on vasta hiljattain huomioitu hankintojen johtamisessa. (Nieminen 2016, 12 – 16.) Rauhalan (2011, 17) mukaan kumppanuus on välttämättömyys yrityksen kilpailukyvyille. Kumppanuus auttaa pysymään mukana liiketoiminnassa ja kehittymään yrityksenä. Se on luottamusta, rehellisyyttä ja yhteistyötä, jonka päämääränä on yhteisen lisäarvon tuottaminen.

Menestyvän liiketoiminnan taustalla on suorituskykyiset tuotteet tai palvelut. Se tarkoittaa, että taustalla olevat prosessit ja resurssit ovat tarkoituksenmukaisia ja kustannustehokkaita. Myös toimittajien suorituskyvystä varmistuminen on tärkeää, sillä toimittajat ovat merkittävä resurssi yrityksen kannalta. (Nieminen 2016, 17 – 18.) Taloudellisten riskien välttämiseksi on syytä arvioida toimittajien taloudellisia edellytyksiä ja tuottavuuden kehitystä. Ostajalle voi olla myös hyötyä kumppanin taloudellisesta menestyksestä. (Rauhala 2011, 18.)

3.2 Hankintojen johtaminen ja kehittäminen

Hyvällä hankintaosaamisella ja hankintojen johtamisella on yhteys yrityksen tulevaisuuden ja strategisen aseman kehittämiseen. Johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen, kuten kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan. (Iloranta & Pajunen - Muhonen, 23 – 25.)

Nieminen (2016, 24 – 26) määrittelee laajennetun strategiakäsitteen seuraavasti: Yrityksen tulee strategiassaan ottaa huomioon myös vuorovaikutussuhteet, sillä liiketoiminta perustuu verkostoon. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen vaativat samalla lailla strategista suunnittelua, tavoitteita ja johtamista kuin muutkin liiketoiminnan osa-alueet.

Hankintojen johtamisella löydetään ratkaisuja, joilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle. Toinen tärkeä näkökulma on kustannustehokkuus ja sen parantaminen. Keinoja kustannustehokkuuteen ovat esimerkiksi hankintojen keskittäminen, tuotteiden ja palveluiden standardointi ja globaalit hankinnat. Hankintojen johtamisessa tärkeää on myös riskien hallinta eli kannattaa pohtia montako toimittajaa tarvitaan, miten varmistamme laadun, onko toimittaja taloudellisesti vakaalla pohjalla, onko hankinta vastuullista tai mitä sopimustekstiin on kirjattu. (Nieminen 2016, 27 – 35.)

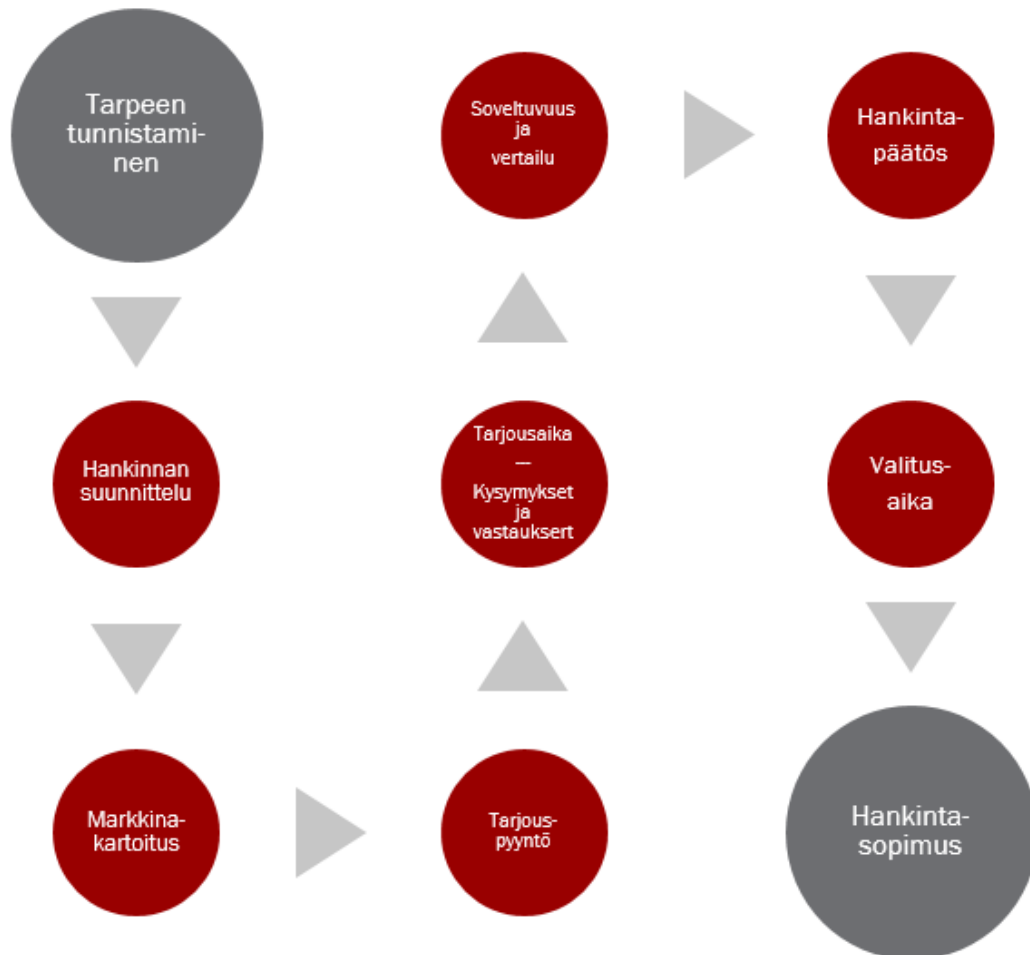
3.3 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat valtion, kunnan tai kuntayhtymän sekä valtion liikelaitosten tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja (Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki 2017, 44 - 45). Suomen hankintalainsäädännön tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä. Hankintatoimen tulee huolehtia, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, laadukkaasti ja suunnitelmallisesti. Myös ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat tulee ottaa huomioon. Hankintayksiköt voivat käyttää puitejärjestelyjä sekä tehdä yhteishankintoja tai yhteistyötä julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (Julkinen Hankinta 2019.)

Hankintalain periaatteiden tehtävänä on luoda perusteet hankintalain käytölle ja ohjata päätöksentekoa eli hankintavallan käyttöä yksittäisissä tilanteissa. Hankintalain yksi periaate on, että hankinnat toteutetaan tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Toinen periaate on, että potentiaalisia toimittajia kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättömästi. Tämän periaatteen tavoitteena on, että pienet ja keskisuuret yritykset pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Hankintalain periaatteiden on toteuduttava kaikissa hankinnan vaiheissa. (Sansia Oy.) Hankinnan ennakoitu arvo vaikuttaa valitun menettelytavan valintaan ja kulkuun.

Kansalliset kynnyksarvot alittavissa hankinnoissa eli ns. pienhankinnoissa pitää huomioida myös riittävä avoimuus ja syrjimättömyys. (Julkinen hankinta, 2019.)

Hankinta voidaan karkeasti jakaa eri vaiheisiin. Ensin hankintaa suunnitellaan ja valmistellaan, sitten alkaa kilpailutusvaihe. Hankinnan viimeinen vaihe on sopimuskausi. (Nieminen 2016, 205.)



Kuvio 4. Hankintaprosessin vaiheet (Sansia Oy).

Hankinnan suunnittelussa huomioidaan yrityksen toimintaa ohjaavat strategiat ja ohjeet, kuten hankintastrategia ja -ohjeet. Myös yrityksen taloussuunnittelu ja budjetti vaikuttavat hankintoihin (kokonaisuudet, aikataulu). Tiedottamisella on tärkeä rooli potentiaalisten sopimuskumppanien löytymisessä. Tiedottamista kohdistetaan yrityksille, kuntalaisille ja toimittajamarkkinoille. (Nieminen 2016, 206.) Julkisen sektorin pitää tuntea hyvin toimittajamarkkinat ja peilata omia tarpeitaan niitä vasten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 81.)

Hankinnan suunnittelussa tarvitaan tietoa organisaation sisältä ja hankintayksiköiden kesken sekä tietoa loppukäyttäjien tarpeista. Hankinnan valmistelussa kartoitetaan myös toimittajamarkkinoita, jotta voidaan paremmin määritellä hankinnan kohde sekä valinta- ja vertailuperusteita. Vuoropuhelu potentiaalisten tarjoajien kanssa ja markkinaselvitys tehdään ennen varsinaista kilpailutusta. Jo suunnitteluvaiheessa kuuluu miettiä, mikä on hankinnan tavoite ja miten sopimuksenaikainen yhteistyö varmistetaan. (Nieminen 2016, 207 – 208.)

Hankintayksikkö valitsee hankinnan sisältöön, luonteeseen ja laatuun soveltuvan hankintamenettelyn. Hankintamenettelystä riippuen toimittajat voivat jättää tarjouksen julkaistun ilmoituksen ja siihen liittyvän tarjouspyynnön perusteella tai vasta sitten kun hankintayksikkö on todennut toimittajan täyttävän tarjoajille asetetut soveltuusehdot. Avoimessa menettelyssä kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen ja tarjoajat toimittavat tarjouksensa suoraan hankintayksikölle. Rajoitetussa menettelyssä, neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä toimittajia pyydetään ilmoittautumaan ehdokkaaksi tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö valitsee ehdokkaat, jotka ovat soveliaita tekemään varsinaisen tarjouksen. Dynaaminen hankintajärjestelmä ja sähköinen huutokauppa ovat sähköisiä ja monivaiheisia hankintamenettelyjä. Suorahankinnassa ei julkaista hankintailmoitusta ja hankinnasta neuvotellaan suoraan toimittajan kanssa. Suorahankinta on aina perusteltava, koska ei ole hankintalain mukaista tehdä hankintaa ilman kilpailutusta. (Nieminen 2016, 208 - 211.)

Vertailu- ja valintaperusteet on ilmoitettu jo tarjouspyynnössä ja niiden mukaisesti todetaan tarjouskilpailun voittaja. Hankintapäätöksestä tiedotetaan kaikkia tarjouskilpailuun osallistuneita sekä laajemmin organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. Kilpailutusvaihe päättyy sopimuksen viimeistelyyn ja allekirjoittamiseen, jonka jälkeen sopimus astuu voimaan. (Nieminen 2016, 212 – 213.)

Sopimuskausi alkaa yleensä sopimuksen osapuolien yhteisellä palaverilla, jossa käydään läpi mm. sopimuksen sisältöä, yhteistyön ja reklamoinnin käytänteitä. Yhdessä sovitaan myös säännöllisistä tapaamisista, koulutuksista ja sopimuskauden aikaisesta kehittämisestä. Tärkeää on sopia myös loppukäyttäjien tiedottamisesta ja kuulemisesta sekä sitouttamisesta uusiin tuotteisiin tai palveluihin. Sopimusvelvollisuudet tulee täyttyä molemmin puolin ja sopimuseurantaa varten on hyvä nimetä henkilöt,

jotka pitävät seurantalavereja, tekevät tarkastuskäyntejä ja seuraavat laatua dokumentoidusti. (Nieminen 2016, 214 – 215.)

Julkisten hankintojen kehittäminen on tärkeää, sillä hankintojen tulee olla parhaita loppukäyttäjän eli kuntalaisen kannalta. Toimittajayhteistyön kehittäminen on helppompaa, jos hankintasopimukset ovat pidempiä kuin 1- 2 vuotta. Julkisien hankintojen valmisteluun ja sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen tarvitaan hankintaosaamista ja ammattimaisuutta. (Nieminen 2016, 215 – 217.) Menestyksellään hankinta julkisella sektorilla vaatii hankintalain tuntemuksen lisäksi strategista otetta sekä uudenlaista kaupallista ja taloudellista ajattelua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 82.)

Julkisia hankintoja voidaan tehdä onnistuneesti ja silti hankintalakia noudattaen. Hyvien julkisten hankintojen taustalla on ennakkoluoton ajattelu, osaamisen kehittäminen ja panostaminen hankintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 82.) Yhteiskunnan palveluita voidaan muuttaa tehokkaammiksi ja vaikuttavammiksi kehittämällä julkisten hankintojen toimintamalleja. Vaikuttavassa hankinnassa tärkeimmäksi asiaksi nousee tavoiteltu muutos, sitä kuvaavien mittareiden valinta ja saavutettujen tulosten arviointi. Tulosperusteisessa hankinnassa hankintoja kehitetään yhä enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan. Hankintayksikön sekä toimittajan roolit muuttuvat; määrittelijästä omistajaksi ja suorittajasta innovaattoriksi. Myös koko organisaatiolta vaaditaan uudenlaista osaamista ja asennetta. (Vaikuttavuuden hankinta 2016, 4 – 5.)

3.4 Hankintojen organisointi

Hankinnan tulee täydentää ja tukea organisaation muita osia mahdollisimman hyvin. Organisaation ylin johto tekee hankintojen strategiset linjaukset ja luo hankintapolitiikan. Linjaukset ovat pohjana kaikelle hankintatoimen suunnittelulle ja ne näkyvät myös hankinnan käytännön ohjeissa. Hankinnan organisoinnissa tulee huomioida koko toimitusverkosto, ei pelkästään organisaation rakenne. Hankinnat voidaan organisoida keskitetysti, hajautetusti tai näiden yhdistelmänä, hybridinä. (Huuhka 2016, 178 - 181., Kontio ym. 2017, 36 – 37.)

Keskitetysti organisoidussa hankinnassa yrityksen hankinnoista vastaava henkilö tekee hankintoihin liittyvät päätökset. Keskitetty hankintamalli soveltuu organisaatioon parhaiten silloin, kun yksiköillä on paljon yhteisiä tarpeita ja yksiköt sijaitsevat lähellä toisiaan sekä jos hankinta vaatii paljon erityisosaamista ja neuvottelutaitoja toimittajien kanssa. Keskitetyn hankinnan etuna on hankintojen yhtenäisyys ja sen myötä kustannustehokkuuden paraneminen, haasteena taas turha byrokratia, joustamattomuus, heikompi reagointinopeus ja yksittäisten tarpeiden ymmärtämättömyys. (Huuha 2016, 179., Nieminen 2016, 41 – 43.)

Hajautetussa hankinnassa tulosityksiköt vastaavat itse oman liiketoimintansa hankinnoista. Hajautetun mallin etuna on se, että päätökset ja toimitukset ovat nopeampia ja toimittajayhteistyö on läheisempää. Hajautetussa hankinnassa ostovoima on pirstoutunut ja vastuu hajautunut usealle henkilölle. Hankintoihin osallistuvien henkilöiden hankintaosaaminen voi olla heikkoa ja hankinnassa saatetaan tehdä päällekkäisiä töitä. Hajautetussa mallissa ostovolyymit ovat pienempiä, yksiköiden tarpeet keskenään erilaisia ja koko yrityksen hankintojen kokonaisuus on siten hankala hahmottaa. (Huuha 2016, 178, Nieminen 2016, 43 – 44.)

Keskitetysti ohjattu eli hybridimalli on hyvä silloin, kun organisaation tärkeimmät hankinnat ovat saman tyyppisiä useissa yksiköissä ja suuresta volyymistä on huomattavaa hyötyä markkinoilla. Hankintaa hoidetaan keskitetysti johdettuna myös silloin, kun organisaation hankintatoimi on jo kehittynyt ja organisaatio on yhtenäinen koko toiminnassaan. Yrityksessä voi olla hankintaosasto, joka huolehtii suurimmista ja strategisimmista hankinnoista ja yksiköt itse pienemmistä hankinnoista. Näin hankinnoissa säilyy joustavuus. (Huuha 2016, 178 – 179, Nieminen 2016, 44 – 45.)

Kategoriajohtamisella voidaan hallita kaikkia yrityksen suorja ja epäsuoria hankintoja (Huuha 2016, 67). Epäsuorat hankinnat eivät liity varsinaiseen lopputuotteeseen tai palveluun (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62). Hankittavat tuotteet, materiaalit ja palvelut jaetaan pienempiin kokonaisuuksiin, joita on helpompi hallita, johtaa ja kehittää. Kun hankintakategorioita tehdään, on tärkeää huomioida toimittajamarkkinoiden ominaisuudet. Jos yrityksen hankintaorganisaatio on suurempi kuin yksi henkilö, voi se toimia tehokkaimmin silloin, kun keskitytään kategorioihin ja niiden erityisosaamiseen. Jokaisella kategoriolla on omat vastuhenkilöt, jotka johtavat sitä yrityksen liiketoimintastrategian tavoitteiden mukaisesti. Hankinnan asiantuntijat

voivat keskittyä tietyn osa-alueen osaamiseen ja sen kehittämiseen; toimittajamarkkinoihin tuntemiseen, muutosten läpivientiin ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. (Huuhka 2016, 67, Nieminen 2016, 48 – 49.)

Julkisissa hankinnoissa hankintatoimen strategisesta ohjaamisesta ja kehittämisestä vastaa kunnan tai kuntaomisteisen organisaation ylin johto. Hankintatoimi on yleensä hallinnon tukitoimi ja sidoksissa organisaation taloushallintoon. Usein varsinainen hankintahenkilöstö tai -osaaminen puuttuu ja hankintatoimea hoidetaan oman työn ohella. Hankintarenkaiden tai muiden vapaaehtoisten yhteistyöjärjestelyjen avulla on kuitenkin keskitetty hankintojen ohjaus- ja kehittämisvastuuta. Suuntaaviivat hankintatoimelle saadaan, kun päätetään tuottaako organisaatio hankintapalveluja itse vai ostetaanko ne ulkoisilta toimijoilta. (Kontio ym. 2017, 35 – 38.)

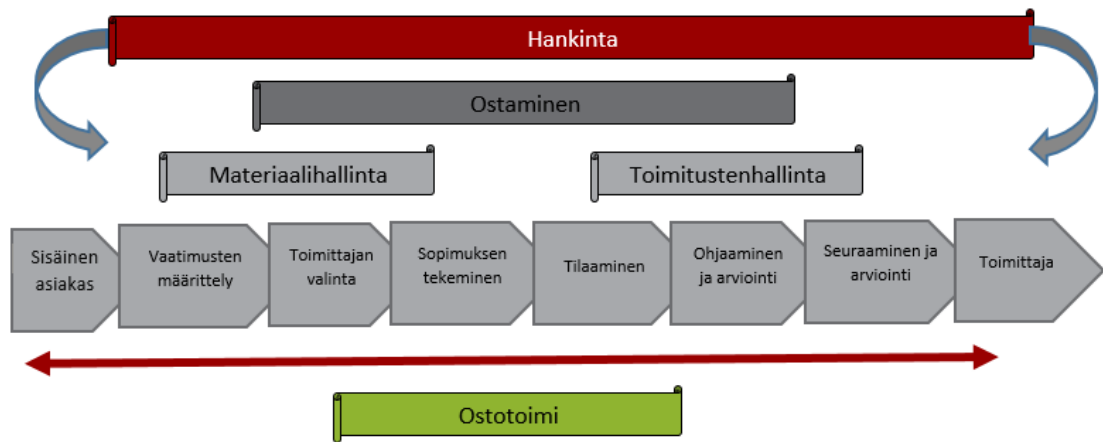
Hankintatoimen merkitys toimialana tulee kasvamaan entisestään. Hankintatoimeen on panostettu perustamalla suurempia hankintayksiköitä ja julkisomisteisia hankintayhtiöitä. Yhteishankintayksikkö hankkii omistajiensa hankintayksiköille tavaroita ja palveluja tai tekee näille tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. Yhteishankintayksiköiden käyttämisen hyötyjä ovat tehokkaampi hankintojen tekeminen, saavutetut kustannussäästöt, parempi asiantuntemus ja resurssien vapautuminen muihin organisaation toimintoihin. Hankintayksiköt voivat tehdä hankintoja organisaatioiden toimeksiannosta eli erillisen toimeksiannon tai valtuutuksen nojalla. (Kontio ym. 2017, 39, 67 - 68.)

Hankintayhtiöt tarjoavat yhteishankittavien ja erillishankittavien tavaroiden, palveluiden ja urakoiden kilpailuttamisen sekä hankinnan asiantuntijapalveluita ja konsultointia. Esimerkiksi Tampereen seudulla toimii Tuomi Logistiikka Oy, joka toimii usean kunnan ja organisaation yhteishankinta- ja sidosyksikkönä. Yritys tarjoaa hankinta-, materiaali-, kuljetus- sekä henkilöliikennepalveluita. (Tuomi Logistiikka.)

3.5 Hankintaprosessi

Hankinta voidaan jakaa eri toimintoihin. Strateginen hankinta keskittyy toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, toimittajavalintaan ja arviointiin sekä ostaja-toimittajasuhteiden kehittämiseen ja neuvontaan. Taktisella hankintatoimella tarkoitetaan

budjetointia ja sopimusneuvotteluja. Operatiivinen ostotoiminta on tilaamista, laskujen tarkistamista ja toimitusvalvontaa. (Huuhka 2016, 13.)



Kuvio 5. Hankinnan prosessikaavio (Huuhka 2016, 13 ja van Weele 2005, 13).

Hankintaa kuvataan tapahtumaketjuna eli prosessina. Niemisen (2016) määrittelyn mukaan prosessin vaiheita ovat tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta sekä arviointi ja seuranta. Hankintaprosessi ei ole kuitenkaan aina samanlainen, sillä siihen vaikuttaa esimerkiksi hankittavan tuote, hankinnan strateginen merkittävyys, hankinnan arvo tai toimittajamarkkinat. Liiketoiminnan tarpeet ja vaatimukset ohjaavat prosessia ja toimivat prosessin käynnistäjinä. Onnistuneessa hankinnassa prosessin rajapinnat on selkeästi määritelty ja hankinnassa on mukana monenlaisia osajia ja asiantuntijoita. Tärkeää on myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. (Nieminen 2016, 52 – 54.)

Loppukäyttäjien tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää ja siksi heitä on hyvä osallistaa hankinnan tarvemäärittelyyn. Tarvemäärittelyssä tarpeita tarkastellaan kriittisesti ja ennakoitua, mutta siinä huomioidaan myös lainsäädännön vaikutukset ja vastuullisuus. Toimittajan valintaa lähdetään tekemään, jos voimassa olevaa sopimusta ei ole. Toimittajamarkkinoiden tarkastelulla selvitetään mm. millaisia tuotteita tai palveluita on tarjolla ja mistä löytyisi potentiaalisimmat toimittajat. Toimittajan valinnan seuraavat vaiheet ovat tarjouspyyntö, hinnoittelu ja tarjousten vertailu. (Nieminen 2016, 58 – 62.)

Valitun toimittajan kanssa tehdään sopimus, jonka tulee sisältää kaikki tarvittavat ja sovitut asiat ollakseen lainvoimainen. Hyvään sopimukseen tarvitaan sekä sisältö-

että lakiosaamista. Sopimus sitoo osapuolia ja molemmilla on velvollisuus valvoa sopimuksen noudattamista. (Nieminen 2016, 68 – 69.)

Jokaisella ostoja tekevällä tulisi olla tieto olemassa olevista sopimuksista ja mistä asian voi tarkistaa. Sopimusten jalkauttaminen on tärkeää, jotta vältetään ostaminen ohi sopimusten ja tiedetään, miten tilataan. Tilaus on konkreettinen tieto toimittajalle siitä, milloin ja mitä halutaan toimitettavaksi. Tilausrutiinit, tilausten automatisointi ja sähköiset tilaukset tuovat kustannussäästöjä sekä ostajalle että toimittajalle. Tilaaminen on viestintää toimittajan kanssa, mutta samalla organisaation sisäistä viestintää ostotilausten muodossa. (Nieminen 2016, 71 – 74.)

Toimitusvalvontaa tehdään siksi, että varmistutaan tilattujen tuotteiden tai palveluiden perille saapumisesta. Lisäksi halutaan varmistua perusvaatimuksista kuten laadusta, määrästä, hinnasta ja toimitusajasta. Valvontaa voidaan tehdä sähköisiä järjestelmiä hyödyntäen. Tieto toimittajalle ongelmasta eli reklamaatio lähetetään siksi, että voidaan selvittää ongelman syy ja tehdä yhdessä tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Reklamoinnista saadaan tietoa toiminnan kehittämiseen tai se voi toimia perusteena esimerkiksi sopimuksen purkamiselle. (Nieminen 2016, 74 – 76.)

Hankinnan seurannan ja arvioinnin tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen, kommunikoinnin parantaminen, hankintojen läpinäkyvyys ja hankintaan osallistuvien motivointi hyvien hankintojen tekemiseen. Hankintoja voidaan mitata kustannusten, tuotteen ja sen laadun, toimitusketjun tai henkilöstön näkökulmista. Kun yritys keskittyy mittaamaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä asioita, voidaan mitaustulosta käyttää myös johtamiseen ja viestintään. Jatkuvan seurannan toimenpiteitä ovat myös osaamisen, yhteistyön, tilaus-toimitusketjun ja tuotteen tai palvelun kehittäminen. (Nieminen 2016, 76 – 78.)

3.6 Tietojärjestelmät hankinnan tukena

Toiminnanohjausjärjestelmistä saadaan entistä enemmän tietoa hankinnan tueksi. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla yhtenäistetään ja automatisoidaan liiketoimintaprosesseja. Toiminnanohjausjärjestelmän itsenäisiä osia voivat olla esimerkiksi suunnittelu, ostot, varastonhallinta, valmistus ja taloushallinto. Näistä valitaan ne

osat, joita tarvitaan organisaation ohjaukseen. Myös tuotteisiin liittyviä tietoja hallitaan koko niiden elinkaaren ajan toiminnanohjausjärjestelmässä. (Nieminen 2016, 160, 164.)

Hankinta alkaa toiminnanohjausjärjestelmässä hankintaehdotuksella, joka nousee tarkasteluun tarvesuunnittelun kautta. Se muutetaan ostotilaukseksi, joka lähtee tavarantoimittajalle. Tavarantoimittajan saapumisen jälkeen ostotilaus kuitataan saapuneeksi ja tarkistetaan oikeellisuus lähetyslistan mukaan. Mikäli tiedot täsmäävät, ostolasku hyväksytään ja laitetaan maksuun. (Nieminen 2016, 161.)



Kuvio 6. Hankintaprosessi ruokatuotannon ohjausjärjestelmässä (Ammattikeittiön varastonhallinta ja hankinta, 2019)

Toiminnanohjauksen tarvelaskentaan tarvitaan pysyviä lähtötietoja (tuotetiedot, osaluettelot, asiakastiedot, toimittajatiedot ja valmistuksen vaihetiedot) sekä muuttuvia lähtötietoja (myyntitilaukset, ostotilaukset, valmistustilaukset ja varastotapahtumat). Tarvelaskenta tuottaa valmistusehdotuksia, hankintaehdotuksia ja varastovarauksia. (Nieminen 2016, 162.)

Erilaiset hankinnan tietojärjestelmät sopivat eri tyyppisiin hankintoihin. Rutiinihankinnoissa e-katalogit ja muut sähköiset tilausjärjestelmät tuovat tehoa, jämakkyyttä ja säästöä hankintaprosessiin. Volyymituotteet kannattaa kilpailuttaa tehokkaasti esimerkiksi sähköisellä huutokaupalla. Pullonkaulatuotteisiin sopii sähköiset tilausjärjestelmät, jos ne ovat jo muutoinkin käytössä hankinnassa. Toimittajayhteistyö on erityisen tärkeää strategisten tuotteiden kohdalla ja hankinnan tukena käytetään myös tietojärjestelmää. (Nieminen 2016, 168.)

4 Projektit liiketoiminnassa

4.1 Projektin määritelmä

”Projekti on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus” (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 26). Myös Mäntyneva (2016) kuvaa projektia ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi samoilla rajauksilla. Ruuskan (2008, 19) määritelmän mukaan projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää.

Tämän täsmällisen määrittelyn lisäksi projekti voidaan ymmärtää yleisemmin johtamisympäristönä, joka tuottaa tuloksia liiketoimintasuunnitelman mukaan. Projektia voi tarkastella myös tuote- ja työrakenteen kautta, jolloin tuloksena syntyvä tuote ja projektissa tehtävä työ kuvataan pienempinä, hierarkkisina osina. Kun projekti nähdään tehtävinä tai vaiheistettuna prosessina, pystytään hallitsemaan projektin aikataulua. (Artto ym. 2006, 24 - 26.) Projekti on myös verkostojen leikkauspiste. Siinä joukko ihmisiä toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen, mutta osallistujat haluavat myös kokea työskentelyn mielekkääksi ja kitkattomaksi. Yhdessä kerättyjä kokemuksia, hyviä käytäntöjä ja tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään muissa projekteissa väliaikaisen projektiorganisaation hajoamisen jälkeen. (Koskela ym. 2007, 143.)

Kettusen (2009, 15) mukaan projektityöllä tavoitellaan jonkin ennalta määritellyn tavoitteen saavuttamista ja johon ei päästä ilman erillisen projektiryhmän perustamista. Projektin päämäärä tähtää yleensä olemassa olevan tilanteen muutokseen ja siten sitoo osapuolet tavoitteisiin. Projektille ennalta määritellyn päämäärän avulla kuvataan, minkä takia projekti on perustettu ja mikä on projektin tuloksena toteutettava muutos. Päämäärä määrittelee myös projektin konkreettiset tavoitteet; mitä tehdään, milloin tehdään, millaisin kustannuksin tehdään ja kuka tekee. Projektin päämäärien tulee olla yrityksen liiketoimintaa ja tavoitteita tukevia muutoksia. Projektilla on yleensä kolme tavoitetta: aika, kustannus ja laajuus. Ne ovat riippuvaisia toisistaan ja projektin tulokset muodostuvat niiden yhteisvaikutuksesta. (Artto ym. 2006, 31 - 32.)

Projektille on tyypillistä ainutlaatuisuus ja sillä on omat erityispiirteensä, jotka poikkeavat toisista projekteista tai kehityshankkeista. (Kettunen 2009, 16.) Projektin tehtäviä on vaikea ennakoida tai ne eivät ole toistuvia. Lisäksi projektin tehtävät liittyvät toisiinsa ja siten ne on toteutettava tietyssä järjestyksessä, joten projekti on monimutkainen. Projektille on ennalta määritelty aikataulu, milloin projekti alkaa ja milloin sen tulee olla valmis. Projektia rajaa myös kustannukset eli budjetti määrittää mahdollisuudet käyttää rahaa tai resursseja (henkilötyö, aika). Projekti on kokonaisuus, jota rajataan laajuudeltaan. Laajuudesta kertoo projektin tuote, joka on määritetty etukäteen: päämäärän mukainen muutos toteutuu ja tuotteen tekniset, toiminnalliset ja laadulliset vaatimukset ovat asetetun mukaiset. (Artto ym. 2006, 26 - 27.)

4.2 Projektin johtaminen

Pelin (2011) määrittelee projektijohtamisen näin: ”Projektijohtaminen tarkoittaa yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmissä ja linjahenkilöstön määrä on pieni”. Projektinjohtaminen on myös tulosjohtamista, koska projektille on asetettu ajalliset, sisällölliset, laadulliset ja taloudelliset tavoitteet (Pelin 2011, 35).

Projektinhallinnalla tarkoitetaan projektissa sovellettavia johtamistapoja, joilla saavutetaan tavoitteet ja päämäärä. Johtamistapoja ovat tiedot, taidot, menetelmät ja työkalut, joita tarvitaan projektin eri vaiheissa. (Artto 2006, 35.) Jokaisessa projektissa on oma organisaationsa, joka tarvitsee yhteiset pelisäännöt ja projektiohjeet. Johtamiskäytännöt sekä perustyökalupakki (tekstipohjat, raporttirungot) on hyvä olla jo valmiiksi sovittuna ja tehtynä koko yrityksen projektijohtamisen tarpeita varten. (Pelin 2011, 25 – 27.)

Projektien hallinnan vaatimukset kasvavat koko ajan. Kansainvälinen kilpailu kiristyy ja samalla myös projektien tavoitteet kiristyvät. Projekteissa on mukana yhä enemmän eri toimijoita, jolloin projektiorganisaatiot ovat mutkikkaampia. Tiedonkulkuun ja viestinnän hallintaan pitää kiinnittää huomiota. Projekteissa käytettävät tietojärjestelmät kehittyvät koko ajan ja yritysten laatujohtamiset asettavat vaatimuksia,

jotka saattavat koskettaa myös projektipäällikön ammatillisia vaatimuksia. (Pelin 2011, 19.)

4.2.1 Orgnisointi ja resurssit

Projektissa on väliaikainen organisaatio eli se perustetaan tiettyä työtä varten ja se purkautuu työn valmistuttua. Kukin projektiorganisaatio koostuu juuri siihen projektiin parhaiten soveltuvista henkilöistä ja ryhmän koko voi vaihdella sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. (Artto ym. 2006, 25., Ruuska 2008, 21.) Projektin asettaja tekee päätöksen projektin aloittamisesta, keskeyttämisestä ja päättämisestä sekä toimii projektin rahoittajana. Asettajaa edustava johtoryhmä määrittää projektin tavoitteet, nimeää projektipäällikön, hyväksyy projektisuunnitelman ja tekee projektia koskevat keskeiset päätökset. (Pelin 2011, 66.) Lisäksi projektilla on omistaja, jonka vastuulla on projektin tulokset projektin päätyttyä. Projektin ohjausryhmä koostuu yleensä projektin tilaajan ja tekijän edustajista. Sen tehtävänä on seurata ja ohjata projektia. (Kettunen 2009, 16 – 17.)

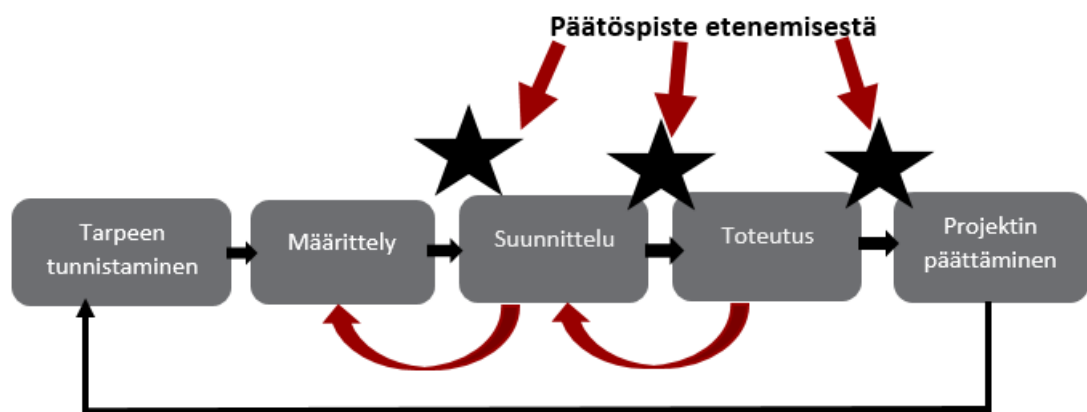
Projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisestä johtamisesta, siihen liittyvästä päätöksenteosta ja yhteydenpidosta johtoryhmään ja sidosryhmiin (Ruuska 2008, 21). Projektin valmistuminen ajoissa, budjetissa pysyminen ja lopputuloksen vastaaminen asetettuihin tavoitteisiin ovat myös projektipäällikön tehtäviä (Kettunen 2009, 29). Projektipäällikkö laatii projektisuunnitelman, käynnistää projektiryhmän työskentelyn ja ohjaa sitä. Projektipäällikkö johtaa projektia ja valvoo sen edistymistä sekä huolehtii projektin dokumentoinnista ja arkistoinnista. Projektipäällikön tehtävään kuuluu myös päättää projekti ja laatia projektin loppuraportti. (Pelin 2011, 66.)

Projektiryhmän jäsenet suorittavat ammattitaitonsa mukaan annettuja tehtäviä, dokumentoivat työn tuloksia ja raportoivat edistymisestä projektipäällikölle. Eri projekteilla voi olla keskinäisiä riippuvuuksia yhteisten resurssien kautta. (Pelin 2011, 66 - 68.) Projektiryhmän jäsenet tekevät usein muitakin työtehtäviä projektitehtävien lisäksi ja se voi olla ongelma heidän ajankäytön kannalta. On kuitenkin tärkeää saada projektiin osallistuvat henkilöt sitoutumaan tavoitteeseen, motivoitumaan kehitystyöhön ja vapauttamaan aikaansa projektia varten. Motivaatio kasvaa, kun kaikilla on hyvä käsitys projektin tavoitteista ja lopputuloksesta. (Kettunen 2009, 17.)

Organisaation sisäisissä ja oman henkilöstön voimin toteutettavissa projekteissa kommunikointi on helpompaa ja projektiin osallistuvat henkilöt tuntevat yleensä toisensa. Myös projektille asetetut tavoitteet ja aikataulut on helpompi suhteuttaa muihin meneillään oleviin töihin. Projektin johtamisen kannalta ne ovat kuitenkin vaikeampia kuin yhdessä ulkopuolisen tahon kanssa tehtävät projektit. Sisäisissä projekteissa ongelmaksi tulee usein aikataulujen venyminen, kun taas ulkopuolisen tahon kanssa projekti etenee yleensä ripeämmin. (Kettunen 2009, 18 – 19.)

4.2.2 Projekti ja sen suunnittelu

Projekti jakautuu eri vaiheisiin, jotka yleensä seuraavat toisiaan. Välillä vaiheet voivat olla päällekkäisiä tai projektin aikana palataan edelliseen vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö niin vaativat. (Kettunen 2009, 43)



Kuvio 7. Projektin yleinen kulku (Kettunen 2009, 43)

Projektille nimetään aina omistaja, jonka tunnistamaa tarvetta lähdetään täyttämään projektin kautta. Omistaja on projektin ohjaava voima; omistaja kertoo tavoitteet, on kiinnostunut projektin tuloksista ja omistajalle raportoidaan projektin etenemisestä. Määrittelyvaiheessa selvennetään projektin omistajan johdolla projektin tavoitteita, lopputulosta sekä tutkitaan erilaisia toimintamalleja. Määrittelyvaihe on tarpeen myös silloin, jos projektin tavoite on epäselvä. (Kettunen 2009, 49 – 52.)

Projektille ominaista on suunnitelmallisuus ja ohjaus, sillä niillä varmistetaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Projektissa hallitaan sen osa-alueiden riippuvuuksia eli projektia hallitaan kuitenkin kokonaisuutena. Projektin kokonaisuuden hallinnan

työkalu on projektisuunnitelma, jonka sisällön, laatimistavan ja hyväksynnän määrittelee organisaatio. (Pelin 2011, 79 – 83.)

Suunnitteluun varataan riittävästi aikaa, koska se on projektin elinkaaren tärkein vaihe. Mitä paremmin projektisuunnittelu saadaan toteutettua, sitä todennäköisemmin projekti onnistuu. Suunnitteluvaiheessa syvennetään ja kuvataan projektille asetettuja tavoitteita ja tehtäviä sekä tunnistetaan projektin kustannuksia ja tarvittavia resursseja. Hyvän suunnittelun avulla lisätään yhteisymmärrystä ja selkeytetään tavoitteita. Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin miksi ja miten projekti toteutetaan; se kertoo mitä tehdään, kuka tekee, milloin ja miten. Hyvä suunnitelma lisää tehokkuutta ja kommunikaatiota ja vähentää epävarmuutta ja riskejä. Projektisuunnitelman avulla varmistetaan, että projektin toteuttajalla ja tilaajalla on sama näkemys lopputuloksesta. Suunnitelman avulla viestitään myös projektiorganisaation jäsenille projektikonaisuudesta, projektin etenemistä ja eri työtehtävien tarpeellisuudesta. Suunnitelma elää kuitenkin koko projektin ajan ja sitä tuleekin päivittää säännöllisesti. (Kettunen 2009, 54 – 55., Mäntyneva 2016, 41 – 47.)

Suunnittelun ja ohjauksen avuksi on kehitetty erilaisia työtapoja ja menetelmiä. Aikataulun hallintaan käytetään mm. työn ositusta, tehtävä –ja tapahtumakaavioita ja erilaisia aikajanoja. Kustannusten hallinnassa apuna on budjetointi ja talouden seurannan työkalut. Henkilöstön hallintaan liittyviä toimenpiteitä ovat projektiorganisaation, tehtävien ja vastuiden suunnittelu, tarvittavan henkilöstön hankkiminen ja ryhmän yhteistoiminnan kehittäminen. Riskien- ja laadunhallinnalla pyritään varmistamaan, että projekti etenee suunnitellusti ja se täyttää sille asetetut vaatimukset. (Artto ym. 2006, 35 – 38.)

4.2.3 Projektin johtaminen ja raportointi

Projektin tehtäviin nimetään henkilöt, joiden katsotaan olevan parhaimmat niistä selviytymään annetussa aikataulussa. Projektin johtamista ja toiminnan koordinoimista helpottaa hyvä roolien määrittäminen projektitiimin sisällä. Roolina voi olla projektipäällikkö, tekninen asiantuntija, toteuttaja tai dokumentointivastaava. Projektipäällikkö seuraa, että projektilla on riittävästi käytössä resursseja (tekijät, osaaminen, laitteet ja kalusto, raaka-aineet) sen kaikissa vaiheissa. Henkilöstöresurssin ollessa vä-

hissä voidaan harkita projektin aikataulun venyttämistä, projektin tavoitteiden vähentämistä tai projektin tekemisen lykkäämistä tai jopa luopumista siitä kokonaan. (Kettunen 2009, 130 – 139.)

Projektipäällikkö johtaa projektia ja vastaa työn tuloksista, mutta hän vastaa myös yhdessä ohjausryhmän kanssa projektin ohjauksesta kohti tavoitetta. Ohjausryhmä on myös projektipäällikön tuki. Projektipäällikkö delegoi tehtäviä ja jakaa vastuuta, mutta ripeä toiminta päätöksenteko tilanteissa ja vaihtoehtojen punnitseminen ovat projektipäällikön vastuulla. Projekteissa tulee vastaan tilanteita, joissa muutoksia tai kustannuksia pitää pystyä hallitsemaan. Tarvittaessa keskustelu projektiryhmän tai ohjausryhmän kanssa tai neuvon kysyminen omalta verkostolta auttaa päätöksien tekemisessä. Projektipäällikkö johtaa itseään, mutta myös projektiin liittyviä sidosryhmiä ja pitää heitä ajan tasalla. (Kettunen 2009, 157 – 159.)

Projektin tavoitteet ja toiveet kertoo projektin omistaja eli asiakas, joka on yleensä projektin tilaaja niin sisäisissä kuin ulkoisissakin projekteissa. Projektissa asiakassuhteen hoitaminen tarkoittaa asiakkaan kuuntelua ja säännöllistä raportointia, vaikka asiakas ei sitä pyytäisikään. Raportoinnilla voidaan seurata projektin edistymistä ja siihen voidaan kirjata myös sovittuja asioita ja mahdollisesti eteen tulleita ongelmia. Asiakkaan toimintaympäristöön on hyvä perehtyä projektin alussa. Projektityössä kirjataan ja dokumentoidaan kaikki sovitut asiat, jolloin keskustelu projektin eri vaiheissa helpottuu. (Kettunen 2009, 36 – 38.)

Projektin jakaminen eri vaiheisiin lisää projektin hallittavuutta. Suunnitteluvaiheessa projektia ositetaan eli projektiin liittyvät tehtävät jäsenetään siten, että projekti jaetaan pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Projektin osittaminen muodostaa projektille rakenteen. Huolellisesti tehty osittaminen tukee projektin ohjausta ja johtamista sekä todennäköisesti parantaa koko projektin onnistumista. Kun projektia aikatauluteaan, muodostavat työpaketit sen perustan. (Mäntyneva 2016, 59 – 61.)

Projektin aikataulusuunnitelma on apuväline projektin suunnittelussa ja ohjauksessa. Tavoiteaikataulussa pysyminen on tärkeä projektin arviointikriteeri. Aikataulutusta täsmennytyy sitä mukaa kun suunnittelu etenee ja perusaikataulu kuvaa projektin suunniteltua etenemistä. Aikataulutavoitteita voidaan kuitenkin joutua muutamaankin projek-

tin toteutuksen edetessä. Muutosten vaikutus projektin aikatauluun päivitetään vastaamaan ajantasaisia suunnitelmia ja siitä kerrotaan asianosaisille. (Mäntyneva 2016, 62 – 69.)

Projektisuunnitelman yhteydessä tehty viestintäsuunnitelma tukee koko projektin viestintää suunnittelusta, tavoitteista, käytännöistä, päätöksistä, sopimuksista ja tuloksista. Viestinnällä varmistetaan tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta projektin osapuolten kesken eli tiedon pitää kulkea molempiin suuntiin. Projektipäälliköllä on keskeinen rooli tiedonkulun varmistamisessa. Projektipäällikkö välittää ajantasaista tietoa sidos- ja projektiryhmille ja vastaavasti kerää tietoa ryhmiltä. Viestinnän keinoja ovat palaverit, henkilökohtaiset tapaamiset, sähköposti, määrämuotoiset raportit tai yhteiset sähköiset työtilat. Jokaisella projektiin osallistuvalla on velvollisuus ja raportoida omasta työstään, sen etenemisestä ja mahdollisista ongelmista yhdessä sovitulla tavalla. (Mäntyneva 2016, 111 - 112., Kettunen 2009, 33.)

Säännöllinen tiedottaminen ja seurantaraportit kertovat projektitoiminnan määrämuotoisuudesta ja osaavasta projektinjohtamisesta. Raportit kertovat tärkeää tietoa projektin etenemisestä ja ovat myös kommunikaation väline projektipäällikön ja ohjausryhmän välillä. Kaikki projektissa mukana olevat tarvitsevat tietoa ja sitä varten kannattaa olla viestintäsuunnitelma, jossa avataan mitä tietoa projektista tulee jakaa, milloin ja kenelle. Sidosryhmien tiedottaminen on myös tärkeää. (Kettunen 2009, 170 – 171.)

Projektin päättäminen on projektin ohjausryhmän tehtävä. Ohjausryhmälle esitellään projektin tulokset ja päätösesityksenä projektin päättäminen. Projektia voidaan vaatia täydennettäväksi tai projekti voidaan päättää, vaikka se olisi kesken. Projektin tulosten luovuttamisesta on yleensä sovittu jo ennen projektin käynnistämistä; se voi olla esimerkiksi vastaanottotarkastus, tulosten esittely tai hyväksymistestaus. Asiakkaalle projektin tuloksia dokumentoidaan projektisuunnitelmassa sovitulla tavalla ja sovitujen asiakirjojen avulla. Projektista laaditaan myös sisäinen dokumentaatio projektiorganisaation käyttöä varten, erityisesti jatkoprojekteja ajatellen. Täsmällinen dokumentaatio vähentää kysymysten ja yhteydenottojen määrää projektin asiakkaan ja omistajan taholta. (Kettunen 2009, 181 – 184.)

4.3 Projektiliiketoiminnan johtaminen

”Projektiliiketoiminta on alati kasvava liiketoiminta-alue, jossa myydään menestyksellisiä projektituotoksia tavoitteena vastata tilaajan asettamiin tarpeisiin” (Mäntyneva 2016, 10). Artto, Martinsuo ja Kujala (2006, 17) määrittelevät, että projektiliiketoiminta on johdettua ja tavoitteellista toimintaa, joka palvelee yritysten päämäärien saavuttamista. Projekteja tarkastellaan laajemmin eli osana koko yrityksen liiketoimintaa ja yritysverkostoja. Ammattimaisen projektiliiketoiminnan tueksi yritys tarvitsee projektinhallinnan perusosaamista, koska projektit tulevat jossain muodossa vastaan lähes jokaisen työuralla. Organisaatiolla tulee olla myös laaja näkemys projektien hyödyistä liiketoiminnassa. (Artto ym. 2006, 7.)

Projektit ovat strategisen johtamisen keskeisiä välineitä eli niiden avulla kehitetään organisaation nykytilaa kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Projektien valinnassa keskeiset kehitysprojektit valitaan tarkoin, jotta projektit toteuttavat liiketoiminta-ajatusta. (Mäntyneva 2016, 9., Pelin 2011, 51). Yksittäisten projektien onnistunut läpivienti ei kuitenkaan vielä tarkoita projektiliiketoiminnassa menestymistä vaan siihen tarvitaan valintoja, suunnittelua, projektinhallintaa sekä asiakassuhteiden johtamista ja strategista johtamista (Artto ym. 2006, 7). Organisaation johdolla on oltava riittävästi osaamista ja sen on tunnettava projektitoiminnan suuntaamiseen, ohjaamiseen ja seurantaan liittyvät käytännöt (Mäntyneva 2016, 9).

Yksittäisten projektien hallinnasta on siirrytty kohti projektiliiketoimintaa, koska projektinhallinnasta löytyy monia rajapintoja muun yritystoiminnan kanssa. Projekteja ja hankkeita tarkastellaan laajemmin osana ympäristöään, ei itsenäisenä, irrallisena tai yrityksen muusta toiminnasta riippumattomana. Yrityksellä voi olla meneillään monia yhtä aikaa hallittavia projekteja tai laajoja yritysverkostojen projekteja, joilla kaikilla on kuitenkin yhteisiä rajapintoja. (Artto ym. 2006, 15 – 18.) Organisaatio voi olla ns. moniprojektiympäristö, jossa projektit kilpailevat samoista resursseista ja ovat tavoitteiden tai aikataulun suhteen yhteyksissä toisiinsa. Yrityksen johdolla tulee olla kokonaiskuva siitä, mitä projekteja organisaatiossa on käynnissä ja mikä on yksittäisen projektin merkitys kokonaisuuden kannalta. (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 9.)

Projektiliiketoiminnalla on kaksi merkitystä: ratkaisujen toimittaminen ja kehittäminen. Ratkaisujen toimittamisessa on usein kyse asiakkaalle toimitettavasta ratkaisusta, jolla tuotetaan asiakkaalle arvoa. Liiketoiminnan toimintatapojen uudelleen organisointi, uusi toimintatapa ja sitä tulevat tietojärjestelmät on esimerkki toimitusprojektista. Yrityksen oman liiketoiminnan ratkaisujen kehittäminen on toinen projektiliiketoiminnan merkityksistä. Tällöin projektit ovat välineitä, joilla yritys luo liiketoiminnalle ja asiakkaalle arvoa esimerkiksi toiminnan tehostumisen tai uudistumisen kautta. Yritykselle projektit voivat olla myös kehitys- tai investointiprojekteja tulevaisuutta varten. (Artto ym. 2006, 18 – 19.)

Tavoitteista johtuen projektit ovat eri tyyppisiä; toimitus-, tutkimus-, toteutus-, rakennus ja tuotekehitys sekä organisaation sisäisiä kehitysprojekteja. Esimerkiksi hankintaprojekti on toteutusprojekti, jonka tavoite on päästä ennalta määriteltyyn lopputulokseen. Toteutusprojektit ovat usein toistuvia tapahtumia ja ne noudattavat tiettyjä toimintatapoja. Toimitusprojekteissa haasteena on aikataulu ja riskinä projektin onnistumisen kannalta ovat ulkoiset tekijät. Lisäksi projektiryhmältä vaaditaan paljon joustoa ulkopuolelta aiheutuneista yllättävistä tilanteissa. Toteutusprojektin taloudellista tulosta ja projektin onnistumista päästään arvioimaan vasta toteutuksen jälkeen. (Kettunen 2009, 17- 25.)

Lehtosen ym. (2006, 20) mukaan organisaation projektitoiminta voidaan jakaa karkeasti toimitus- ja kehitysprojekteihin. Kehitysprojektit voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään; tuotekehitysprojekteihin ja sisäisiin kehittämisprojekteihin. (Lehtonen ym. 2006, 20 – 21.) Kehittämisprojektit liittyvät oman tai yhdessä muiden organisaatioiden toimintaan ja ovat tyypillisesti palvelualojen keino kehittää organisaatiota ja toimintamalleja. Kehittämisprojekti tuottaa myönteisiä ja tavoiteltuja muutoksia eli projektien avulla pyritään tehostamaan olemassa olevaa liiketoimintaa tai synnyttämään kokonaan uutta liiketoimintaa. Kehittämistoiminnan toimintaympäristöön liittyy olennaisesti myös muutoksenhallinta ja sen johtaminen, sillä projektin tulokset pitää saada juurtumaan organisaatioon, jotta päästään kohti tavoitetilaa. (Mäntyneva 2016, 12).

Tutkimus- ja kehitysprojektit voivat koskea samoja sisältöjä, mutta niiden tavoitteet ja tulokset ovat erilaisia. Tutkimusprojektien tarkoituksena on uuden tiedon luominen tai löytyminen. Kehitysprojektissa sovelletaan jo olemassa olevaa tietoa uusien

tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen luomiseen tai vanhojen parantamiseksi. Kehitysprojektissa voi syntyä uutta liiketoimintaa, palvelua tai tuotteita, tai kehityksen kohteena on prosessi, toimintapa tai järjestelmä. (Artto ym. 2006, 23 – 24.)

Projektiosaaminen vaikuttaa siihen, miten menestyksellistä organisaation projektitoiminta on. Kun organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään projektitoimintaa ja osaamista, on tärkeää hyödyntää aiemmista projekteista saatuja oppeja, työkaluja ja apuvälineitä. Näkyvän osaamisen lisäksi tulee hyödyntää ns. hiljaista tietoa, kuten tiedonhaltijan kokemuksia, tunteuksia, arvoja ja ideoita. Koska oppimista tapahtuu yksilönä, vuorovaikutuksessa ja ryhmissä, on tärkeää tunnistaa erilaista projektiosaamista ja kehittää niitä edelleen palvelemaan organisaation projektiosaamista. (Mäntyneva 2016, 151 – 153.) Toimintatavan muutos projektimuotoisen työskentelytavan käyttöön edellyttää myös organisaatio- ja johtamiskulttuurin muutosta (Ruuska 2008, 12 – 13).

Moniprojektioorganisaatiossa projekteja voidaan hallita ja johtaa projektisalkunhallinnalla. Projekteja käsitellään systemaattisesti projektisalkkuina ja sen avulla pyritään edistämään organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti kolmen tavoitealueen kautta: maksimoimalla salkun arvo, varmistamalla salkun yhteys strategiaan ja tasapainottamalla salkku resurssien ja aikataulun suhteen. (Lehtonen ym. 2006, 11 – 12.)

5 Liiketoiminta verkostoissa

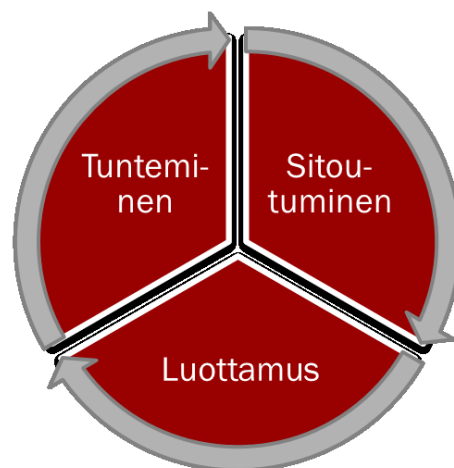
5.1 Verkostot ja verkostoituminen

Timo Järvensivu (2019) kirjoittaa, että verkosto ovat luottamukseen perustuva tapa tehdä yhteistyötä. Koskelan ym. (2007) mukaan verkosto on joukko yhteyksiä, jotka kytkevät ihmisiä enemmän tai vähemmän kiinteästi toisiinsa. Verkosto voi olla vuorovaikutuksen avulla toimiva tietolähde, asiantutijaryhmä tai sosiaalinen tuki. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 93.) Verkostojohdamisen opas (2019) määrittelee, että verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde. Se on myös arvontuottamismalli,

jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13.)

Verkostotyö ei perustu auktoriteettiin eikä kilpailuun kuten hierarkiat ja markkinat. Verkostotyön tavoitteena on yhteinen pyrkimys saada aikaan jotain sillä tavoin, että kaikkien osapuolten tarpeet tulevat tyydytetyksi. Verkostoissa sovitaan asioista, mutta sopimusten tarkoituksena on mahdollistaa keskinäinen joustaminen eteenpäin menemistä varten. Verkostotyö ei sovellu kaikkiin tilanteisiin ja se saattaa olla jossain tapauksessa jopa tehoton ratkaisu. Verkostotyön rakentaminen, kuten muutkin muutokset organisaatiossa, vaativat aikaa ja panostusta. (Järvensivu 2019, 45 – 50.) Verkostossa toimijat haluavat hyötyä osaamisen yhdistämisestä ja uusista kumppaneista. Kun verkoston toiminta kehittyy, voi verkoston tehtävät voivat muuttua ja painottua eri tavoin. (Tartu verkkoon 2014, 8.)

Verkostossa tehdään asioita yhdessä ja se vaatii hyviä yhteistyön käytäntöjä. Hyvään lopputulokseen päästään, kun ratkaisuja ei tehdä toisten puolesta vaan ongelmat tuodaan yhdessä ratkaistaviksi. Tutustuminen, keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja sitoutuminen ovat tärkeimpiä asioita verkostotyön onnistumiseksi. Verkostotyö onnistuu parhaiten silloin kun toimijoiden tavoitteet ovat yhteisiä ja yhdessä löydetään kaikkia hyödyttävä ja vastavuoroisuutta tukeva win-win-asetelma. (Järvensivu 2019, 53 – 62.) Verkostotoiminta on toimijoiden kulttuurin, arvojen ja sisäisten normien kanssa toimimista. Verkostossa voidaan törmätä kielellisiin haasteisiin esimerkiksi kansainvälisyyden ja erilaisten ammattitaustojen takia. (Hakio, Jyrämä & Mattelmäki 2011.)



Kuvio 8. Verkostotyön ydin (Järvensivu 2019, 61)

Nämä kolme asiaa (tunteminen, sitoutuminen ja luottamus) vaikuttavat toisiinsa ja niistä muodostuu toisiaan vahvistava kehä, joka voi lähteä liikkeelle mistä tahansa osa-alueesta. Toisten tuntemista ei kannata olettaa vaan tutustumiseen pitää panostaa eli verkoston henkilöiden on aidosti yhdessä tutustuttava toisiinsa. Yhteinen historia lisää tuntemista, mutta siitä voi olla hyötyä tai haittaa. (Järvensivu 2019, 63 – 67.) Tutustuminen mahdollistaa yhteistyön ja tunteminen on edellytys myös luottamuksen rakentumiselle (Verkostojohtamisen opas 2019, 21).

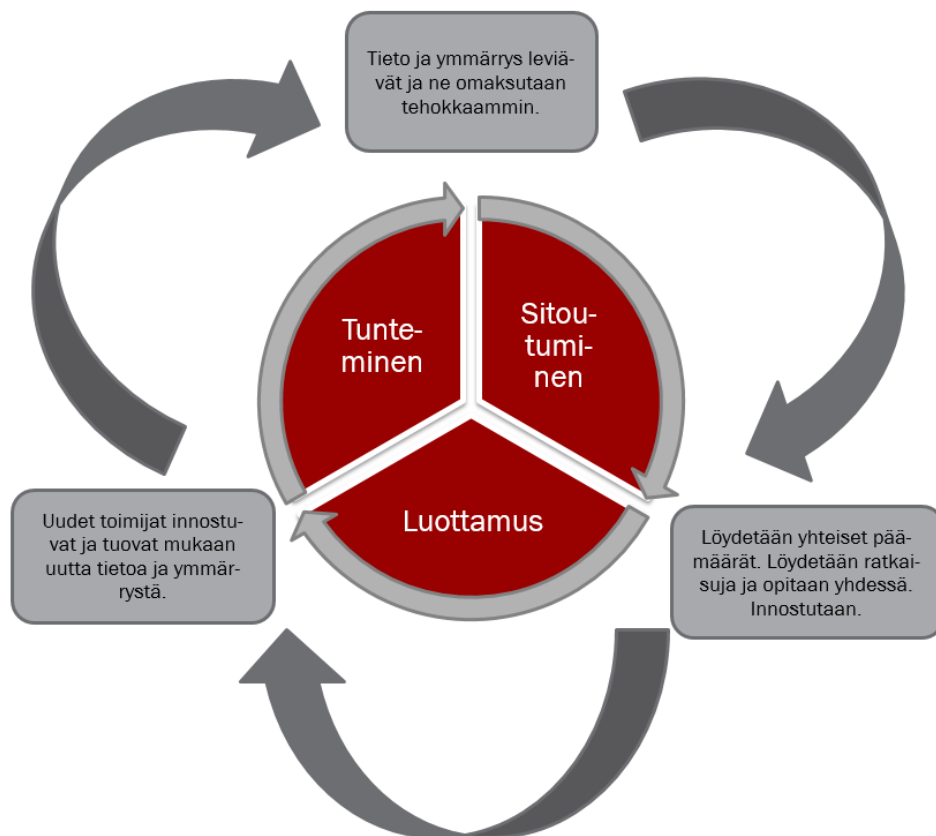
Luottamus on keskeisin käsite verkostotyössä ja se perustuu usein vaistonvaraisuuteen. Luottamus on uskallusta ottaa askel kohti tuntematonta, koska luotetaan siihen, että seuraukset ovat hyviä. Mitä suurempi riski on, sitä vaikeampi on luottaa. (Järvensivu 2019, 80.) Sopimuksellinen luottamus on sitä, että pidetään kiinni lupauksista ja sovitusta asioista, kuten aikataulusta. Verkoston kannalta on tärkeää myös osaamisloukkaus eli osapuolet ovat varmoja toisten kyvystä hoitaa oma osansa kokonaisuudesta tai että muilla on tarpeeksi tietoa ja kokemusta. Luottamus vahvistuu onnistumisten ja positiivisten kokemusten kautta sekä lisää vuorovaikutusta ja keskinäistä riippuvuutta. (Koskela 2007, 123.)

Verkostoissa luottamus mahdollistaa sujuvan yhteistoiminnan ja tehokkaan tiedonvaihdon. Turvallisessa ilmapiirissä uskalletaan osallistua, jakaa tietoa, kertoa tarpeista ja odotuksista sekä nostaa asioita esille. Luottamus voi kehittyä nopeastikin, mutta sen voi myös menettää helposti. Verkoston yhteiset hyvät pelisäännöt tukevat luottamuksen rakentumista ja sen säilymistä myös vaikeissa tilanteissa. (Järvensivu 2019, 81 – 83.)

Koettu luottamus merkitsee sitoutumista toimintaan (Koskela ym. 2007, 123). Toiminta syntyy sitoutumisesta, jolloin toimijat haluavat tehdä lupauksia ja pitää lupauksista kiinni. Sitoutumisen täydellistä vasta lupauksen pitäminen. Lupauksen takana on sisäinen motivaatio omaehtoisuuden, merkityksellisyyden ja kytkeytyneisyyden täyttymisestä, ei niinkään ulkoiset tekijät (esim. auktoriteetti tai korvaus työstä). Kyvykäs sitoutuminen tarkoittaa osaamista, kyvykkyyttä ja halua (motivaatiota) olla mukana verkostossa. Jokaiselle tulee löytää sellaisia tehtäviä, joissa he pystyvät hyödyntämään voimavarojaan itselleen merkityksellisellä tavalla. Rakenteelliset tekijät vaikuttavat lupauksen tekemiseen ja pitämiseen, mutta niihin toimijoilla ei ole yleensä mahdollisuuksia vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat mm. byrokratia, rahoitus, sopimukset

ja johtamiskulttuuri sekä aikaan ja tilanteeseen liittyvät tekijät. (Järvensivu 2019, 99 – 102.)

Yhteisen oppimisen takana on verkostotyön ydin ja siitä syntyvät erilaiset hyödyt. Kun tieto, ymmärrys ja osaaminen leviävät, ne omaksutaan tehokkaammin yhteiseen käyttöön. Verkostoissa tulee olla dialogisuutta eli kykyä ajatella yhdessä. Tiedon vaihtamiseen ja yhdessä luomiseen tarvitaan yhteisiä tietoalustoja, jotka voivat olla kohtaamisia (työpajat) tai erilaisia sähköisiä alustoja. (Järvensivu 2019, 107 – 108.)



Kuvio 9. Yhteisen oppimisen vahvistuva kehä (Järvensivu 2019, 108)

Yhteisten tavoitteiden, ratkaisujen ja oppimisen löytäminen sekä me-hengen luominen ovat edellytyksiä hyvälle yhteistyölle. Yhteisen kehittämistyön prosessit pitävät verkoston kiinni konkreettisessa ja tavoitteellisessa tekemisessä ja edistävät yhteisten ratkaisujen löytämistä. Kun verkostosta näkyy ulospäin innostusta ja energiaa, se saa muita toimijoita haluamaan mukaan verkostoon. Verkoston avoimuutta ylläpidetään ja jäsenistöä kehitetään verkostajohtamisen avulla, sillä verkoston uudistumisesta on pidettävä huolta. (Järvensivu 2019, 109 – 110.)

5.2 Liiketoimintaverkostojen rakentuminen

Halu olla mukana liiketoimintaverkostossa lähtee usein haasteiden kautta. Syynä voi olla halu palvella yhteistä asiakasta, organisaatioiden välistä yhteistyötä halutaan sujuvoittaa ja tehostaa tai halutaan toteuttaa jotain strategiaa tai visiota. Verkostossa mukanaolo voi kiinnostaa myös siksi, koska verkostossa on toimijoita hyödyttäviä asioita kuten vertaistukea tai hyviä suhteita. (Järvensivu 2019, 149.) Verkostoon halutaan kuulua myös siksi, että verkosto järjestää ajankohtaisia keskustelu- ja koulutustilaisuuksia ja välittää uutta tietoa verkoston jäsenille (Koskela ym. 2007, 121).

Verkoston rakentuminen alkaa verkoston kokoamisesta eli keskeisten toimijoiden kartoittamisesta. Verkoston hahmotelmassa voi sijoittaa keskiöön toimijan sijaan myös asian tai haasteen, jota käsitellään. Sen jälkeen kartoitetaan toimijoita laajasti ja huomioidaan myös toimijoiden väliset yhteydet. Verkosto voi olla myös jo entuudestaan olemassa. Verkoston aloitus voi tapahtua avoimena kutsuna kaikille halukkaille tai suljetumpana ensin pienemmälle porukalle. (Järvensivu 2019, 141 – 145.)

Yhteistyötä toteuttavan kumppanuuden syntyminen ja siihen kuluva aika riippuu vuorovaikutustaidoista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä kulttuurikohtaisista arvostuksista ja tavoista. (Koskela ym. 2007, 121 – 122.) Verkoston rakentuminen jatkuu yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen määrittelyllä. Toimijat muodostavat yhdessä näkemyksen, miksi ollaan verkostoitumassa ja miten se halutaan tehdä. Osallistujilla on erilaisia odotuksia ja ne pitää saada tuoda esille, jotta jokainen voi kokea olevansa osa verkostoa. Yhteisten tavoitteiden asettaminen voi ensin lähteä pienemmistä tavoitteista ja etenemisen myötä otetaan lisää vaikeampia tavoitteita. Verkoston nimeäminen ei ole pakollista, mutta hyvän ja kuvaavan nimen avulla sanoitetaan yhteistä ymmärrystä ja identiteettiä. Nimi tehostaa myös viestintää. (Järvensivu 2019, 147 – 154.)

Toimintatavat vaikuttavat yhteistyössä onnistumiseen ja niistä sopimalla rakennetaan verkostotyön ydinasioita. Yhteisesti sovittavia toimintatapoja ovat mm. miten toimintaa koordinoitaan ja fasilitoidaan, miten tuntemista ja luottamusta rakennetaan, kuinka usein verkosto tapaa toisensa, miten viestitään, miten verkostoa kehitetään ja miten verkostossa tehdään päätöksiä. Koska verkostoissa on erilaisia rooleja (veturi, vahva tai satunnainen osallistuja, tiedonsaaja/- välittäjä) ja erilaisia tapoja

osallistua, osallistujat sitoutuvat eri tavoin. Kaikkien osallistujien tulee kuitenkin saada kokemus, että verkostosta saa hyötyä, kun sille antaa panostaan. Verkoston jäsenten välistä tasa-arvoisuutta ja keskinäistä luottamusta tuetaan toiminnan ja toimintatapojen uudistamisella. Uusien toimintatapojen oppiminen pitää verkoston avoimena yhteiselle oppimiselle. (Järvensivu 2019, 155 – 157, 222)

5.3 Verkosto osana strategiaa

Työelämässä on verkostojen vaatimukset kasvaneet, mutta toisaalta digitalisoituminen on mahdollistanut erilaisia verkostoitumisen mahdollisuuksia kuin ennen ja se on helpottanut myös viestintää verkostoissa. Verkostotyön on oltava myös käytännössä toimivaa ja sille on annettava mahdollisuus kehittyä pitkäjänteisesti. Verkostotyötä tehdään aina jostain syystä. Verkostotyön arvoa organisaatiolle kannatta pohtia ja verrata hyötyjä esim. kohderyhmille ja osallistujille sekä sitten aika- ja muihin panostuksiin. (Järvensivu 2019, 218 – 219.) Yrityksen strategiaa tulee analysoida ja toimintaympäristöä tulee hahmottaa uudella tavalla, jotta huomataan verkostoitumisen mahdollisuudet (Möller, Rajala & Svahn 2009, 9).

Myös pitkän aikavälin päämäärien ja lyhyen aikavälin tavoitteiden perusteella voidaan arvioida tätä kustannushyöty ja vaikuttavuussuhdetta. Nykyisiä verkostoja kannattaa tarkastella huolella ja pohtia, mihin verkostoon organisaation kannattaa kuulua ja kenen kumppaneiden kanssa. Ovatko olemassa olevat verkostot tarkoituksenmukaisia strategian kannalta tai tarvitaanko jotakin uusia verkostoja, jotta toiminta olisi tuloksellista? (Ojakoski & Pakarinen 2014, 14.) Tietoisesti rakennettujen verkostojen avulla voidaan toteuttaa uudenlaista liiketoimintaa, mutta verkottumista voidaan pitää myös investointina. Verkottumisen onnistumiseksi tarvitaan uudenlaista liikkeenjohdollista osaamista ja verkostojohtamisen kehittämistä. (Möller ym. 2009, 9.)

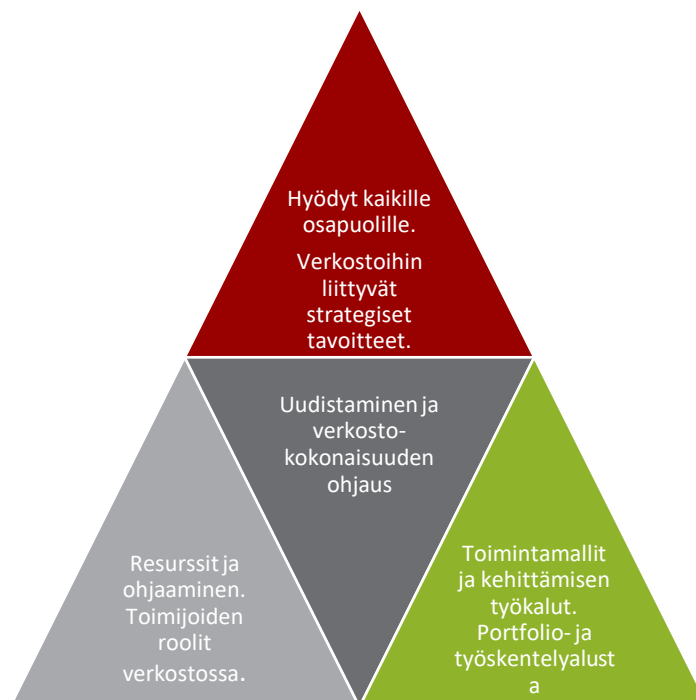
5.3.1 Verkostojohtaminen

”Verkoston johtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa, että verkosto osallistuu yhdessä tai ainakin yhteisesti sovitulla tavalla koko prosessiin” (Järvensivu 2019, 166). Verkostojohtamisen oppaan (2019, 15) mukaan verkostojohtamisen tehtävä on edis-

tää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Kun verkostolla tavoitellaan toiminnallisen tehokkuuden ja joustavuuden lisäämistä sekä voimavarojen yhdistämistä, verkoston hyöty voidaan saavuttaa yhdistelemällä ja koordinoimalla verkostossa olevien jäsenten jo olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä (Möller ym. 2009, 25 – 26).

Johtamista pidetään perinteisesti auktoriteettiin ja vallankäyttöön liittyvänä, mutta verkostossa se tarkoittaa kaikkea sitä, millä mahdollistetaan verkostotyön onnistuminen. Verkostojohtamisen tarkoitus on tehdä yhteistyö mahdolliseksi ja rakentaa sille alustat. Verkostot ovat jatkuvassa muutoksessa ja siksi verkoston johtaminen tapahtuu avoimessa toimintaympäristössä. Verkostojen vahvuus on kyky joustaa itseohjautuvasti. (Järvensivu 2019, 113 – 114.) Verkostoja ei voi hallita, koska ne ovat jatkuvasti muuttuvia ja monimutkaisia kokonaisuuksia (Hakio ym. 2011).

Verkostomaista yhteistyötä tulee koko ajan pyrkiä rakentamaan lisää ympärillään. Yhteistyön aloittamiseksi jonkun on kuitenkin tehtävä aloite ja otettava johtajuus, jotta jotain tapahtuisi. Johtajuutta voi myös kierrättää verkostossa nimeämällä jäsenille vastuurooleja tai verkoston koordinaattoreita. Johtajuuden keskittämisen vaarana on hierarkisoituminen ja siksi verkoston johtamismalli on hyvä pitää elävänä. (Järvensivu 2019, 115 – 117.)



Kuvio 10. Verkostojohtamisen viitekehys (Ojakoski & Pakarinen 2014, 13).

Johtamistyyli valitaan verkoston mukaan, eli millaiseksi verkoston halutaan kehittyvän. Jos toiminta on hyvin hierarkkista ja henkilöiden rooli verkostossa ei perustu omaehtoisuuteen, puhutaan silloin mieluummin työryhmästä kuin verkostosta. Verkoston johtajan tehtävä on rakentaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä verkostotyöllä tarkoitetaan ja millaisia vaihtoehtoja verkostoitumiseen on. Verkosto valitsee sitten tarpeenmukaisen tavan verkostoitumiseen. Usein käytännön toimintatapa jää toimijoiden itsensä päätettäväksi, vaikka johtotaso on päättänyt perustaa verkoston ja pyytänyt mukaan halukkaita toimijoita. (Järvensivu 2019, 118 – 123.)

Verkostojohtaja ottaa vastuulleen yhdessä sovitulla tavalla ja laajuudella verkoston toiminnan fasilitoinnin ja arvioinnin (Verkostojohtamisen opas 2019, 16). Verkostojohtaja suunnittelee ja ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Verkostojohtajan tehtävä on varmistaa, että yhdessä mietitty työnjako ja tehtävät ovat selvät ja että verkoston osallistujat ovat ne hyväksyneet. (Agranoff 2007, 4.)

Tavoitteellisesti verkostoituvan verkoston johtamistyyli voi olla ylhäältä alas tai alhaalta ylös johdettu. Kun verkostolla on päätösvalta (tavoitteet ja toiminta määritellään yhdessä), puhutaan alhaalta ylös johdetuista strategisesta verkostosta. Verkosto voi valtuuttaa koordinaattorin tukemaan, koordinoimaan ja ohjaamaan tavoitteiden määrittelyä ja verkoston toimintaa. (Järvensivu 2019, 118 – 120.) Verkoston päätöksenteko on yhdessä oppimista ja neuvottelua. Päätökset perustuvat tietoon, ei auktoriteettiin. (Agranoff 2007, 26–27.)

Luonnollisesti kehittyvissä verkostoissa ei ole tietoisesti asetettuja tavoitteita eikä tietoisesti määriteltyä strategiaa. Vapaasti kehittyvä verkosto toimii ja kehittyy luonnollisesti, ilman erityistä vastuunottajaa. Toiminnan suunta ja tekemisen tavat rakentuvat vastavuoroisen toiminnan kautta eli löyhästi yhteistyössä kuten esimerkiksi harrastusverkostoissa. Luonnollisesti kehittyvä verkosto voi olla myös kaoottisesti organisoitunut, jolloin toimijoilla ei ole jaettuja tavoitteita tai toimintatapoja. Verkostotyö tukahtuu silloin kuitenkin yleensä turvattomuuteen ja epäluottamukseen, kun jokaisella on oma logiikkansa. (Järvensivu 2019, 122.)

5.3.2 Verkosto oppivana järjestelmänä

Verkostotyössä on kyse ennen kaikkea yhteisestä oppimisesta. Verkostossa tavoitteet, toimintatavat, päätöksenteko ja toiminta ovat jaettuja. Tämä voi olla aluksi hankalaa hierarkiaan tottuneille johtajille ja alaisille. Johtajan tulee olla osa verkostoa, edetä yhdessä verkoston kanssa ja tukea osallistujana päätöksien tekemistä. Päätöksiä ei pidä tehdä verkoston ulkopuolella. Toimijoilta odotetaan verkostossa oman äänen tuomista esille sekä osallistumista verkoston tavoitteiden ja toimintatapojen kehittämiseen. (Järvensivu 2019, 125.) Verkosto-osaamisessa korostuu yhteistyön merkitys, yhdessä oppiminen sekä luovuus ja tehokkuus (Koskela ym. 2007, 90).

Vanhoista ja perinteisistä toimintatavoista poisoppiminen on erityisen vaikeaa henkilöille, joilla on valtapyrkimyksiä ja vahvoja ennakkokäsityksiä. Yhteiskunnan ja työn vaatimusten muuttuessa tulee ihmisen olla joustava muutoksille ja uuden oppimiselle. Muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät sellaiset organisaatiot, jotka ovat proaktiivisia eli etsivät aktiivisesti kokonaan uusia näkökulmia, tuotteita ja palveluita. (Koskela ym. 2007, 32 – 34, 41.)

Verkostossa voi olla vaara ”umpioitua” varsinkin silloin kun kyseessä on suhteellisen pieni ja pysyvä verkosto. Hyvä verkosto ei takerru vanhoihin näkemyksiin vaan on avoin ottamaan vastaan uutta tietoa. (Koskela ym. 2007, 85 – 86.) Verkostossa kohtaamisten laatuun pitääkin kiinnittää riittävästi huomiota. Koordinoinnin avulla varmistetaan, että oikeat toimijat ja oikeat resurssit kohtaavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Koordinaattori ei tee työtä toisten puolesta vaan esimerkiksi viestii verkoston tapahtumista ja tulevista tapaamisista. Koordinoinnissa voi käyttää työkaluna mm. vuosikelloa. (Järvensivu 2019, 126 – 127.)

Järvensivu (2019) on jakanut yhteisen oppimisen edistämisen kolmeen tapaan: opettaminen, fasilitoimalla oppiminen ja emännöimällä itseohjautuva oppiminen. Opettamisessa tiedonvälitys on yksipuolista eli asiantuntija jakaa tietoa ja osaamista toisille erilaisin viestintäkeinoin. Opettamisessa saadaan laadullisesti hyvää tietoa leviämään tehokkaasti, mutta verkoston yhteisen tiedon laatu ei kehity tai lisäänty. Fasilitointi on ohjattua oppimista ja sen tavoitteena on, että osallistujat oppivat tai tekevät kehittämistyötä yhdessä. Kun verkosto kaipaa selkeää ohjausta etukäteen sovittuihin oppimis- ja kehittämistavoitteisiin pääsemiseksi, fasilitaattori tietää mitä odotuksia

fasilitoinnilla on. Fasilitaattori ohjaa työskentelyä ja auttaa osallistujia työskentelemään yhdessä tavoitteisiin pääsemiseksi ja löytämään kysymyksiin vastaukset. Fasilitoinnin onnistumiseksi verkoston jäsenten on pitänyt sisäistää yhteinen oppimistavoite ja heillä pitää olla halu tulla fasilitoiduksi. Emännöinti on itseohjautuvan kehittämisen tukemista ja oppimiseen tarvittavien puitteiden tarjoamista. Puitteita ovat mm. tilat ja menetelmät. Järvensivu katsoo emännöinnin olevan tarpeellista ja tehokasta silloin kun verkostossa ei ole selkeää jaettua näkemystä oppimisen tarpeista ja miten yhteistä oppimista pitäisi viedä eteenpäin. Verkosto on kuitenkin sitoutunut yhteiseen oppimiseen ja työskentelyyn. (Järvensivu 2019, 129 – 131.)

Verkostotyö tarvitsee välillä ja vuorotellen kaikkia oppimistapoja. Verkoston on syytä välillä pysähtyä pohtimaan, tapahtuuko yhteistä oppimista ja miten se parhaiten tapahtuu; ohjaten vai itseohjautuen. Kun verkosto on hyvin koordinoitu ja fasilitoitu, kaikki verkoston toimijat tietävät, milloin ja missä kohdataan, mitä asioita parhaillaan käsitellään ja miten yhdessä opitaan. Verkostossa päätöksenteko on yhteistä eli myös tapa tehdä päätöksiä on verkoston hyväksymä. Joskus ajan säästämiseksi on hyvä tehdä päätöksiä myös ylhäältä alas. Verkostossa työskennellään myös yksin, sillä verkostotyö on muutakin kuin yhteistä ajankäyttöä. Verkoston jäsenet tekevät työtä tahtiensa ja tuovat verkostoon ideoita ja asioita työpaikoiltaan hyödynnettäviksi verkostossa. Samoin verkostosta voidaan viedä yhdessä kehitettyjä asioita testattaviksi omaan organisaatioon. (Järvensivu 2019, 136 – 138.)

Verkosto on koko ajan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja verkostotyön onnistumista onkin syytä arvioida suhteessa ympäristöönsä (Järvensivu 2019, 168). Koska verkostossa toimijat ovat ihmisiä, verkoston toiminnan menestys kertoo ihmisten kyvystä työskennellä yhdessä. Muutokset ovat mahdollisia, kun ihmisillä on suhteosaamisen taitoja eli ihmiset kykenevät asettamaan itsensä toisen asemaan. (Hakio ym. 2011, Koskela ym. 2007, 120 – 121.) Verkostoa arvioidaan tavoitteisiin pääsemisen, vaikuttavuuden, osaamisen lisääntymisen ja saavutusten kautta. Vaikka verkosto olisi onnistunut ulkoisten arviointien mukaan, voi verkoston sisäinen toimivuus ja tuloksellisuus jäädä heikoksi. Vaikka tavoitteellinen verkostotyö loppuisi, voi verkosto silti jatkaa olemassa olemistaan vahvojen yhteyksien, keskinäisen tuntemisen ja luottamuksen avulla. (Järvensivu 2019, 170 -172.)

Verkostotoiminnan epäonnistuminen tai onnistuminen riippuu myös siitä kuka asiaa arvioi ja kenen tavoitteista näkökulmasta asiaa arvioidaan. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 5) korostavat, että verkostotoiminnan onnistumiseksi tarvitaan verkostostrategia, jonka toimijat ovat yhdessä rakentaneet. Verkostossa pitää tietää, mitä toiminnalla tavoitellaan ja verkoston toimijoilla olla samansuuntaiset tavoitteet yhteinen visio ja päämäärä. Lisäksi heidän tulisi olla myös organisatorisesti yhteensopivia. Verkostotoiminnan epäonnistumisen syitä ovat puutteellinen strategiatyö, luottamuksen puuttuminen, omaan hyötyyn keskittyminen yhteisen hyödyn kustannuksella, yhteisten sääntöjen epäselvyys, vuorovaikutuksessa olevat puutteet ja katkokset sekä sitoutumisen epätasaisuus. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 5, 28–32.) Möller ym. (2009, 86) pitävät onnistuneen verkottumisen menestystekijöinä toimijoiden yhteistä visiota ja liiketoimintastrategiaa sekä oikeudenmukaista voiton- ja kustannustenjakoa osallistuvien yritysten kesken.

Viestintä on keskeistä verkostotyössä ja sen tulee tavoittaa oikeat vastaanottajat oikeaan aikaan. Viestintä verkostossa on kuitenkin haasteellista, koska verkoston tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Viestintää on vaikea suunnitella tarkkaan etukäteen vaan se rakentuu hyväksi yhteisen toiminnan myötä. Viestintä tulee pitää joustavana ja jatkuvana eri tapoja, välineitä ja alustoja vaihdellen. Verkostotyössä myös viestinnän tapoja pyritään työstämään yhdessä. Toimijoiden välinen tunteminen, luottamus ja sitoutuminen tukevat hyvää viestintää, sillä silloin uskalletaan jakaa tietoa avoimemmin, syvällisemmin ja tehokkaammin. (Järvensivu 2019, 184 – 186.)

Verkostotyön syvenemisessä keskeiseen rooliin nousee dialogi, joka on yhteisten merkitysten muodostamista ja jakamista (Järvensivu 2019, 188). Verkostossa vuorovaikutuksen tulisi noudattaa dialogisuuden (kehittyneen vuorovaikutuksen) periaatteita, jotta se olisi eteenpäin vievää ja ajattelua kehittävää. Se tarkoittaa yhdessä ajattelua ja edellyttää tasavertaista, toisen näkemystä kunnioittavaa yhteistyöhön perustuvaa uuden luomista. Dialogiin kuuluvia taitoja ovat toisen kuuntelu, avoin ja suora kommunikaatio, malttaminen ja ajatusten omistajuudesta luopuminen. (Verkostojohtamisen opas 2019, 21.)

Verkostossa voi olla aktiivisia viestin välittäjiä (esim. koordinaattori), mutta myös yksittäisen jäsenen viestinnällinen panos on tärkeää. Jotta ideat ja tieto liikkuvat sujuvasti organisaatiosta toiseen, tulee jäsenien aktiivisesti osallistua vuorovaikutukseen.

Toimiva viestintä on tahdon asia ja tärkeitä asioita siinä ovat läsnäolo, arvostus ja luottamus. Viestintä verkostossa on kaikkien vastuulla ja sen keskeinen tehtävä on yhteisten merkitysten luominen. Tietotekniikka ja erilaiset foorumit mahdollistavat sen, että viestintää ja yhteistyötä voidaan tehdä paikasta rippumatta. Verkoston jäsenillä tulee olla pääsy kaikkiin verkoston resursseihin kuten tietoon tai yhteisille verkkoalustoille. (Koskinen ym. 2007, 102 - 103., 106 – 107.)

6 Tutkimuksen toteutus

Pääasiallisia tutkimusmenetelmiä olivat haastattelut, havainnointi ja kirjallinen aineisto. Seuraavassa kerron tarkemmin kunkin menetelmän toteutuksesta.

6.1 Teemahaastattelut

Tutkimuksessa kerättyyn empiiriseen aineistoon kuului palvelu- ja hankintaorganisaatioiden henkilöiden teemahaastattelujen aineisto. Teemahaastattelu tehtiin yhteensä 10 henkilölle, jotka edustavat neljää eri organisaatiota: Servica Oy, Pirkanmaan Voimia Oy, Sansia Oy ja Tuomi Logistiikka Oy.

Haastattelun kohteeksi valitaan ovat ne henkilöt, jotka tietävät asiasta jotain. Haastattelut kannattaa aloittaa ylemmästä johtoportaasta, jolloin saadaan kokonaiskuva ongelmasta. (Kananen 2017a, 48.) Kaikkien haastateltavien roolit liittyivät hankintoihin; he ovat hankinta-asiantuntijoita, hankintaprojektista vastaavia, hankintapalvelujen johtajia tai organisaation hankinnoista vastaavia. Haastateltaviksi henkilöiksi valitsin yhteishankintaprojektissa mukana olevia henkilöitä kustakin organisaatiosta. Pyyisin tutkimuksessa mukana olevien yritysten toimitusjohtajilta etukäteen tutkimusluvan ja jokaiselta haastateltavalta vielä erikseen luvan haastatteluun, sen nauhoittamiseen ja aineiston hyödyntämiseen opinnäytetyössä. Haastattelujen ajankohdasta sovin suoraan haastateltavien henkilöiden kanssa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina huhtikuussa 2020.

Haastattelu ei ole tietokilpailu vaan siinä on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on joskus tarkoituksenmukaista antaa haastattelun kysymykset tai aiheet tiedoksi etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85 – 86.) Lähes tyin haastateltavia henkilöitä ensin sähköpostin kautta ja kerroin opinnäytetyöstäni

sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Ehdotin jo alustavasti haastattelun ajankohtaa ja tarkensin sitä vielä myöhemmin. Lähetin haastateltaville etukäteen haastattelun teemat, mutta en varsinaisia kysymyksiä. Tarkoituksena oli tehdä haastattelut kasvokkain, mutta tuolloin vallitsevan korona-pandemian takia kaikki haastattelut toteutettiin etähaastatteluna videopuhelun kautta. Haastatteluja jouduttiin myös siirtämään toiseen ajankohtaan poikkeavasta tilanteesta ja muiden asioiden kiireellisyydestä johtuen.

Teemahaastattelu etenee keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaisesti. Haastattelussa voi vielä tarkentaa ja syventää kysymyksiä sen mukaan, mitä haastateltavat vastaavat. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja heidän asioille antamia merkityksiä sekä myös sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87 – 88.) Muodostin haastattelukysymykset eri teemojen alle. Haastattelun teemat nousivat kirjallisuuteen perehtymisestä, mutta eivät pohjautuneet mihinkään teoriaan. (Liite 3. Haastattelun teemat ja kysymykset). Osa kysymyksistä oli tullut mieleeni yhteishankintaprojektin alussa ja sen aikana. Kysymyksillä pyrin saamaan tietoa yhteishankintaverkoston toimijoista ja käsitystä verkoston merkityksestä ja tavoitteista. Halusin saada myös näkemystä, miten yhteistyö hankintaverkostossa toimii, miten yhteishankinta vaikuttaa liiketoimintaan ja tekemiseen arjessa.

Teemahaastattelu on tilanne, jossa keskustelun osapuolet ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia. Haastattelussa vastaaja pyrkii aina jonkinlaiseen käsitykseen siitä, mihin kysymyksillä pyritään tai mitä tutkimus käsittelee sekä pohtii, mitkä asiat ovat oleellisia tautalla olevan tutkimusaiheen kannalta. Varsinkin yllättävien kysymysten kohdalla vastaaja joutuu miettimään, mihin haastattelija kysymyksillään pyrkii ja vastaa siten tulkintansa pohjalta. Teemahaastattelussa haastateltavat päättävät, mitä haluavat kertoa ja mitä jättää kertomatta. (Alasuutari 2014, 147 – 149.) Haastatteluja varten minulla on etukäteen mietittynä teemat, kysymysrunko ja tarvittaessa haastattelijana kysyin tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelut etenivät pääosin teemojen mukaisessa järjestyksessä, mutta välillä poikettiin hieman aiheesta ja sitten palattiin jälleen tutkimuskysymyksiin. Lisäkysymykset, tarkennukset ja haastattelijan välikommentit poikivat lisää keskustelua ja syvällisempiä vastauksia.

Pyrin pitämään haastattelut ajallisesti kohtuullisina eli korkeintaan noin 1 tunnin mittaisina. Nauhoitetut haastattelut olivat kestoaltaan 30 – 60 min, keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 43 min. Käytin haastattelujen nauhoittamiseen Windows10 puheentallennusta mikrofoniin yhdistettynä. Litteroin haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

6.2 Havainnointi

Toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi tiedonkeruumenetelmänä, erityisesti osallistuva havainnointi (Kananen 2014, 29). Havainnoinnin avulla saadaan yleiskuvaa tutkimuskohteesta ja sen avulla päästään kiinni ilmiön ulkoisiin tekijöihin, mutta ei välttämättä syihin (Kananen 2017a, 45). Havainnointia täydennetään haastatteluilla, sillä havainnointi ei välttämättä ole riittävä ja tehdyt tulkinnat ovat tutkijan tekemiä, eli eivät välttämättä oikeita. Haastatteluilla pyritään vahvistamaan havainnoinnin luotettavuutta. (Kananen 2015, 132.)

Koska osallistuin itse elintarvikkeiden yhteishankinnan kehittämissprojektiin, pystyin tutkijana havainnoimaan mm. mitä ihmiset tekevät, miten he toimivat tai miten yhteistyötä tehdään. Dokumentoin havainnointia päiväkirjaan, muistioihin ja kirjasin ylös hankintapalaverien tuotoksia.

6.3 Muu aineisto

Tutkimuksen dokumentteja ovat päiväkirjat, raportit, julkaisut, verkkosivut, muistiot, pöytäkirjat ja tilastot. Dokumentit ovat myös hyvää aineistoa, kun perehdytään aiheeseen. (Kananen 2015, 81.)

Tässä opinnäytetyössä käytettäviä dokumentteja olivat palaverien muistiot, tarjouspyynnöt, hankintasopimukset, päätöspöytäkirjat, havainnoinnista syntyneet muistiinpanot ja tutkimuspäiväkirja sekä yhteishankinnassa mukana olevien organisaatioiden verkkosivut ja julkaisut, kuten esimerkiksi vuosikertomukset ja erilaiset raportit.

7 Tulokset

Tutkimukseen haastatellut henkilöt toimivat hyvin erilaisissa tehtävissä, mutta liittyivät kuitenkin jollain tavalla yhteishankintaan. Yhteishankinnassa mukana olevien roolit ja vastuut määriteltiin jo hankinnan aloituspalaverissa joulukuussa 2019 ja niitä tarkennettiin hankinnan edetessä. Palveluyritysten johtajien roolina on ollut käynnistää yhteistyö elintarvikehankinnoissa. Heidän tahtotilana oli päästä kokeilemaan ja selvittämään, mitä hyötyjä kahden palveluorganisaation volyymien ja hankintojen tekemisen yhdistämisestä elintarvikehankinnoissa voisi olla. Palveluorganisaation suunnittelijat olivat yhteyshenkilöitä hankintayhtiöiden hankinta-asiantuntijoihin ja edustivat myös substanssiosaamista eli määrittelevät tuotteita, laatuvaatimuksia ja käyttömääriä. Hankintayhtiöiden hankinta-asiantuntijat edustivat sekä omaa että palveluorganisaatiota tässä projektissa. Hankintayhtiöille oli sovittu vetovastuu vuorotellen eri elintarvikeryhmien kilpailutuksessa. Hankinta-asiantuntijoiden tehtävänä oli vastata koko hankintaprojektin koordinoinnista vuorollaan. Palveluista sopimisessa, asiakasyhteistyössä ja kehittämisessä oli mukana myös hankintayhtiöiden asiakkuudesta vastaavat ja palveluorganisaatioiden hankinnoista vastaavat henkilöt.

7.1 Taustaa

Hankintayhtiöt olivat jo aiemmin tehneet jonkin verran yhteistyötä ja heillä oli muutenkin kokemusta yhteishankintojen tekemisestä mm. sairaalatarvikkeiden osalta. Elintarvikkeiden hankintaa on tehty hankintarenkaana Pohjois-Savossa kuntien ja muiden organisaatioiden kanssa ja Sansia Oy on hallinnoinut sopimusta. Pirkanmaan Voimian kaltaisen, ison organisaation kanssa ei ollut yhteistyöstä aiempaa kokemusta. Ajatuksena elintarvikkeiden hankintojen yhdistäminen ja yhteistyön tekeminen sai pääosin positiivisen vastaanoton, ja sitä pidettiin mielenkiintoisena ja hyvänä ideana. Kaikkein positiivisimmin asiaan suhtautuivat palveluorganisaatioiden henkilöt.

”Mielenkiintoista, ja että nähdään ihan eri näkökulmasta tätä elintarvikehankintaa, mitä lähdetään tekemään ja valmistelemaan”

”Kun siinä saadaan tarpeet yhdistettyä ja ajatukset ovat samansuuntaiset, niin mikä ettei. Kannatettava ajatus.”

Toisaalta oli epäilyä sen suhteen, mitä tekemisestä tulee ja päästäänkö oikeasti todellisiin hyötyihin. Vaikka ajatus koettiin hyvänä, erään kommentin mukaan asiaan olisi kannattanut sännätä näin vauhdilla, vaan tarkastella ensin reunaehdot rauhassa ja tehdä hyvä suunnitelma. Koska organisaatiot olivat toisilleen pääosin vieraita, herätti myös se ihmetystä ja epäilyjä, minkä ihmeen takia tähän ryhdytään. Kun perusasiat olivat selvillä, todettiin, että volyymin kautta on mahdollisuus saavuttaa etuja kaikille osapuolille. Palveluorganisaatiot lähtivät mukaan yhteishankintaan luottavaisin mielin, koska todettiin molemmilla olevan samankaltaisia asiakasryhmiä ja siten samoja tarpeita, ostoissa isot volyymit, yhtiöiden toiminta vastuullista ja mahdolliset ristiriidat pieniä.

Kaikkien neljän organisaation ylimmässä johdossa oltiin kiinnostuneita yhteishankintaprojektin etenemisestä. Johdon rooli nähtiin suuntaviivojen vetäjänä ja heille jaettiin ajantasaista tietoa hankintaprojektin edetessä. Työryhmän jäsenet saivat työskennellä itseohjautuvasti ja päättää asioista annettujen raamien mukaan, koska ryhmäläisille oli annettu selkeät roolit ja vastuut.

7.2 Tavoite

Kysymykseen ”Mitä yhteishankinnoilla tavoitellaan?” oli jokaisella vastaajalla hyvin selkeä näkemys. Taloudellinen hyöty nähtiin tärkeimpänä asiana eli mitä suurempi on volyymi, sitä edullisemmat ovat hinnat. Hintaedun tavoittelu nähtiin järkevänä asiana siellä, mistä sitä on mahdollista ja järkevää saada. Pitää osata myös tunnistaa, mihin elintarvikeryhmiin se soveltuu. Kulujen tuominen näkyväksi koettiin tarkoituksenmukaiseksi kaikille yhteishankinnan osapuolille. Hintatason kehityksen seuraaminen ja sen kurissa pitäminen nousivat esille yhtenä tavoitteena. Tuotteiden seuranta ja kehitys mainittiin myös, koska ruokapalveluala tarvitsee hinta- ja laatusuhteeltaan sopivia tuotteita. Laadullisesti hyviä tai parempia tuotteita haluttaisiin saada samaan hintaan tai jopa edullisemmin. Turhia tuoterivejä halutaan vähentää ja keskittää näin ostoja tärkeimpiin tuotteisiin. Markkinat ja markkinoilla toimijat on kuitenkin syytä

tuntea hyvin, sillä hankinnan tulisi houkutella tarjoajia, jotta kilpailua saadaan aikaiseksi. Toisaalta markkinoilla halutaan säilyttää riittävästi toimijoita.

Varsinaista taloudellisia, numeraalisia tai prosentuaalisia, vaatimuksia ei yhteishankinnalle oltu asetettu. Julkisosusteisilla yhtiöillä toiminnan tarkoitus ei ole voiton tekeminen vaan kustannusten kattaminen. Nähtiin, että on riittävän hyvä, jos pysytään edes nykyisellä hintatasolla eivätkä hinnat pääse karkaamaan. Yhteistyön ja hankintojen merkittävän ison volyymin arveltiin kuitenkin houkuttelevan lisää alueilla olevia yksiköitä ja organisaatioita, jotka toistaiseksi vielä eivät ole mukana yhteishankinnoissa tai hankintarenkaissa.

Vaikka kustannushyöty nähtiin kirkkaimpana tavoitteena, nähtiin myös muita mahdollisuuksia kuten säästää resursseja, tehdä onnistunutta yhteistyötä ja oppia toisilta.

”Kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea yksin vaan siinä voidaan vähän jakaa niitä tehtäviä ja vastuita.”

Nähtiin, että yhteishankinnalla voidaan saavuttaa uusia näkökulmia hankintaan ja toisilta voidaan oppia mm. toimintatavoista hankinnan suhteen. Hankintayhtiöt haluavat sparrata toisiaan esimerkiksi siinä, miten on kilpailutettu, minkälaista markkinavuoropuhelua käydään tai millaista asiakasohjausta hankinnoissa on. Myös palveluorganisaatioilla on tavoite testata erilaisia yhteistyön muotoja, joista voisi olla hyötyä myöhemmissä hankinnoissa ja kaikessa muussa toiminnassa.

”Tämä on niin hieno mahdollisuus kokeiluun ja sellaisia ensimmäisiä askelia sillä saralla.”

Haastatteluja tehtäessä ei ollut vielä mitään tietoa, millainen ensimmäisen elintarvikeryhmän kilpailutuksen tulos oli eli saatiinko hankinnalla tavoiteltua hintahyötyä. Tällaisia yhteishankintoja tehtäessä yhtenä riskinä nähtiin se, että ei ymmärretä volyymin hyötyä vaan lähdetään turhan pieniä ja merkityksettömiä tuotevolyyymeja kilpailuttamaan. Toisaalta kokonaisvolyymin kasvaminen liian isoksi voi karsia pois mahdollisia tarjoajia ja siten toimijoiden kyky säilyä markkinoilla heikkenee. Markkinoita halutaan kuunnella ja tavoite on säilyttää jatkossakin järkevä kilpailutilanne markkinoilla. Hankintaa ei haluta tehdä liian rajatusti siten, että se sulkisi pois merkittäviä tarjoajia. Paikallista hankintaa halutaan ylläpitää ja huomioida pienien toimijoiden

elinvoimaisuutta. Mahdollisena ongelmana nähtiin se, jos sopimuskokonaisuus kasvaa riittävän isoksi tai tilaajien kannalta hajanaiseksi.

Mahdollisena käytännön esteenä mainittiin palveluorganisaatioiden erilaiset toiminta- ja tuotantotavat. Hankinnassa mukana olvien organisaatioiden tulee olla tuotteiden takana eli kilpailutettujen tuotteiden tulisi olla kaikille sopivia ja että tuotteita oikeasti ostetaan ja käytetään. Tarpeiden ristiriitaisuus nousi esille etenkin määrittelyjä tehtäessä ja osittain niitä saatiin sulautettua yhteen lopulliseen tarjouspyyntöön. Uhkana voi olla sellaiset kompromissit, jotka eivät palvele molempia osapuolia.

”Yhdessä tekemisessä en näen mitään haittoja. Joku voi kokea sen haitan siinä, että tämä vaatii oikeasti tekemistä ja sitoutumista.”

Silloin kun tarpeet ovat hyvin samansuuntaisia ja ostovolyymit isoja, katsottiin elintarvikkeiden yhteishankinnat ja hankintarenkaana toimiminen järkeväksi. Markkinoiden toimivuuden kannalta pitäisi kiinnittää huomiota siihen, että volyymeista ei tule liian isoja sekä hankintojen aikataulutuksiin eli tehdään hankintoja portaittain. Liian ison hankintarenkaan haasteena nähtiin se, että silloin päätösvalta jakaantuu liian monen tahon kesken ja syntyy enemmän ristiriitoja. Toisaalta siinä vaikutusvaltaa saavat aktiivisimmat ja kenties isoimmat toimijat, mutta toisaalta he tekevät myös enemmän töitä esim. tuotemäärittelyjen eteen. Pienet mukana olevat organisaatiot haluaisivat kenties vaikuttaa, mutta välttämättä heillä ei ole resurssia osallistua verkostotyöhön.

”Jos löytyy se yhteinen tahtotila ja jos pystyy vielä sen vaikutusmahdollisuuden säilyttämään.”

Hankintarenkaan kasvattaminen nähtiin vielä mahdollisena, mutta mukaan haluttaisiin yhdistäviä tekijöitä omaavia organisaatioita eli saman tyyppisiä in house -yhtiöitä kuin Servica ja Pirkanmaan Voimia ovat. Kaikkien pitää kuitenkin kokea saavansa siitä jotain, kun lähtee mukaan yhteishankintoihin. Verkostoitumisen sekä alan ja alueiden kehittymisen kannalta mukaan halutaan toisaalta myös Pirkanmaan ja Itä-Suomen alueiden muita kuntia. Alueellisilla tekijöillä katsottiin joka tapauksessa olevan vaikutusta ja se näkyy mm. toimintakulttuureissa ja logistisissa ratkaisuissa.

”Yhteishankinnassa on tyypillistä, että joku yrittää saada omat asiat esille ja muut taipuvat niihin. Yhteishankinta on kuitenkin aina kompromisseja ja niitä kannattaa tehdä silloin, kun negatiiviset asiat eivät ole isompia kuin positiiviset hyödyt mitä yhteishankinnasta voidaan saada.”

”Yhteistyön pelisäännöt pitää olla sisäistetty ja varsinkin hyväksytty.”

Tarkemmat speksit ja ehdot määrittelee yleensä se taho, jolla on isoimmat volyymit. Toisaalta pienemmällä volyyymilla mukana olevat saavat sen saman hyödyn, jos ovat valmiita hyväksymään ne. Kun kyseessä on volyymeiltaan tasavertaiset osapuolet, voi syntyä ristiriitoja ja näkemyseroja, joita sitten selvitetään keskustellen ja sopimalla kompromisseista. Yhtä mieltä oltiin siitä, että hankintaa pitää toteuttaa tasapuolisesti ja ilman, että kenelläkään syntyy sellaisia kuluja, joita kannetaan toisten puolesta. Sen ei katsottu olevan yhteistyötä, jos toinen on määräävämpi tai sanelee, miten tehdään. Hankinta-asiantuntija koki, että useat osapuolet, vahvat persoonat ja näkemykset ovat haasteellisia yhteishankinnassa. Toisaalta siinä tulee esille hankinta-asiantuntijan ammattitaito, että siitä saa syntymään sellaisen synteesin, että kaikkien ääni tulee ainakin kuulluksi, vaikka ei aina huomioiduksi hankinnassa. Hankinnan asiantuntemusta tarvitaan myös siinä, miten kilpailutus ja tarjouspyyntö kannattaa tehdä, että kaikille osapuolille tulee tasapuolinen lopputulema. Tässä yhteishankinnassa koettiin, että kompromisseja tehtiin molemmin puolin ja asioissa joustettiin, jos se oli kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaista. Koko ajan kuitenkin menttiin eteenpäin ja haettiin parhaita yhteisiä ratkaisuja.

”Yhteishankintaan pitää löytää sellaisia kumppaneita, joilla on sama päämäärä sekä uskallusta vuorovaikutukseen ja yhteispeliin. Kyllähän se kysyy kompromissikykyä.”

7.3 Projektinhallinta

Hankintayhtiöiden katsottiin olevan erittäin tärkeässä roolissa tässä yhteishankinnassa. Hankintayhtiö, joka oli vetovastuussa, vastasi myös projektinjohtamisesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että hankintayhtiöiden roolit kaipasivat vielä määrittelyä ja heidän tulee pohtia, miten työtä voitaisiin jakaa paremmin hankinta-asiantuntijoiden kesken. Koska toisen hankintayhtiön hankinta-asiantuntijan rooli jäi epäselväksi, siinä

tapahtui vetäytymistä, silloin kun vetovastuun vuoro ei ollut oma. Tällaisen yhteishankinnan valmisteluun koettiin menevän normaalia hankintakokonaisuutta enemmän työaika hankinta-asiantuntijalta. Nähtiin, että molempien hankintayhtiöiden tulee perehtyä asiaan oman asiakkaan puolesta ja hankinta-asiantuntijoiden tehdä valmistelutyötä yhdessä siitä huolimatta, että vetovastuu on toisen yhtiön hankinta-asiantuntijalla. Erään vastaajan mukaan pyrkimyksenä on kuljettaa asiat palveluorganisaatioiden omien hankintayksiköiden kautta, jotta pystytään varmistumaan loppukäyttäjän ja hankintayhtiön yhdessä tekemistä linjauksista. Silloin myöskään yksittäisen substanssiasiantuntijan näkemykset eivät nousisi liian korostuneesti esille.

”Yhteistyö pitää hakea molempien organisaatioiden puolesta ja koota niitä ajatuksia.”

Vetovastuu ymmärrettiin enimmäkseen siten, että silloin huolehditaan koko hankintaprojektin koordinoinnista, ei olla pelkästään ”väliportaana” ja valmistella hankinnan ja tarjousasiakirjoja kuntoon lain vaatimalla tavalla.

”Se projektin vetovastuu pitää olla jollakin ja langat käsissä. Se ottaa niinku paljon kuljettaakseen.”

”Sillä on hirmu iso merkitys, miten nämä hankinta-asiantuntijat ottavat ja kokoaavat asiat, koska minä näkisin, että heillä on se semmoinen projektin johtamisen vastuu tässä hankinnassa.”

Sovituista aikatauluista huolehtiminen, markkinatilanteesta selvillä oleminen, informaation hankkiminen ja jakaminen, aktiivinen viestin välittäminen, materiaalin tarkistaminen ja yhtenäistäminen, tarjouskilpailun tekninen läpivieminen, juridinen asiantuntemus sekä hankinnan johtaminen ovat asioista, joita mainittiin hankintayhtiön ja hankinta-asiantuntijan tehtäviksi. Myös hankinta-asiantuntija näki oman tehtävänsä laajemmin kuin hankinnan teknisenä valmistelijana:

”Me tehdään hankintaorganisaationa niin paljon hankintoja vuodessa, että meille tulee niitä kompastuskiviä ja ahaa-elämyksiä myös aika paljon. Se on minun mielestä aika tärkeä rooli, että ne tuodaan tietoon meidän asiakkaille.”

Yhteishankinta lähti etenemään melko vauhdikkaasti ja valmisteluun koettiin olleen liian vähän aikaa. Alkuun olisi toivottu enemmän myös henkilöresursseja ja selkeämpää suunnitelmaa, jämäkämpää otetta sekä aikaa yhteiseen keskusteluun. Muutamat haastateltavat mainitsivat, että alussa olisi ollut hyvä pysähtyä myös miettimään tavoitteita ja toiveita sekä löytyykö yhteistyölle pohjaa, kun tehdään jotakin ensimmäistä kertaa. Samoin olisi ollut hyvä selvittää avoimia asioista ja suunnitella hankinnan periaatteita, esimerkiksi kilpailutetaanko vain tuotelistan kärjessä olevat volyymituotteet vai otetaanko tarjouspyyntöön mukaan muitakin tuotteita.

Ensimmäisen hankintaprojektin edetessä oltiin erityisen tyytyväisiä siihen, että hankinnalle oli suunnitelma ja aikataulu, joita hankinta-asiantuntija vei eteenpäin tarkokkaasti ja määrätietoisesti. Tämä oli kaikille uutta ja uusi tapa toimia, mutta vuoropuhelun kautta löydettiin avoimiin asioihin vastauksia ja päästiin tekemään kilpailutusta. Hankinnan valmisteluun kuluva aika yllätti monet, sillä vielä useita asioita jouduttiin päättämään ja hiomaan ennen varsinaista tarjouspyyntöä. Vastaan tuli myös ideoita ja asioita, jotka saivat työryhmäläiset miettimään, miksi toisessa organisaatiossa tehdään asioita toisella tavalla tai mistä jotkut linjaukset tulevat.

Hyvä hankintaprojekti

Haastateltavat kuvasivat hyvää hankintaprojektia hyvin monelta eri kantilta. Hyvällä hankintaprojektilla on ensinnäkin tarkoitus ja tavoite sekä reunaehdot mietittynä. Hankintaprojektin halutaan olevan selkeästi suunniteltu ja valmisteltu hyvin etukäteen. Koska hankinta on hyvin aikataulusidonnainen, täytyy olla laadittuna hyvä etenemissuunnitelma ja aikataulu. Kaikille projektin vaiheille pitää varata riittävästi aikaa, sillä työn määrä saattaa yllättää. Hankintaprojekti vaatii panostusta myös henkilöresurssiin, jotta tarvittavia osapuolia ja tekijöitä on riittävästi. Jokaisella osallistujalla tulee olla selvänä oma rooli ja tehtävät. Yritysten muut projektit eivät saisi mennä hankintaprojektien ohi, koska hankintaprojektit tarvitsevat substanssiosaimista.

Tärkeäksi mainittiin myös se, että pysytään aikatauluissa ja että projektin kustannukset eivät nouse kohtuuttomiksi. Toisaalta työtunteja pitää käyttää niin paljon, että saadaan hyvä lopputulos. Kunnolliseen valmisteluun halutaan mieluummin panostaa

kuin siihen, että joudutaan käyttämään sopimuskaudella paljon aikaa tai rahaa sopimuksen hallintaan. Hyvässä hankintaprojektissa on osattu kuvata sopimuskauden aikainen elämä mahdollisimman hyvin eli tiedetään mitä hankitaan, sillä hyvin tehty hankinta luo edellytykset hyvälle sopimuksen aikaiselle yhteistyölle. Hankinta määrittää yhteistyössä tuotannon ja markkinoiden kanssa aktiivisen markkinavuoropuhelun avulla.

”Hankintaprojekti ei pääty teknisesti siihen hankintaa vaan sitten tulee se vuorovaikutus sopimusaikana, mitä ollaan sopimukseen määritelty.”

Hyvä hankintaprojekti pysyy hallinnassa, jos siihen on löydetty yhteiset tavoitteet ja fokus. Hankintaprojektilta vaaditaan määrätietoista eteenpäin menemistä ja avainasemassa siinä on projektipäällikön tehtävässä oleva hankinta-asiantuntija. Hankinta-asiantuntijalta odotetaan myös asioiden selvittämistä ja ymmärtämistä, ei niinkään substanssin syvällistä osaamista. Hankinta-asiantuntijan tulee viestiä riittävästi ja pitää ajan tasalla kaikkia mukana olevia. Projektinjohtamisen kerrottiin vaativan hankinta-asiantuntijalta kokonaisuuden hahmottamiskykyä ja oman itsensä johtamisen taitoa sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Nämä miellettiin myös ihmisen henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi tai kokemuksen kautta hankituiksi taidoiksi.

7.4 Yhteistyö

Tässä hankintaprojektissa koettiin olleen mukana riittävästi henkilöitä, jotta se eteni sujuvasti. Ryhmän kokoa pidettiin kompaktina ja isomman ryhmän työskentely olisi vaatinut jo enemmän yhteen sovittelua mm. palaverien aikatauluttamisessa. Ryhmässä halutaan olevan mukana erityisesti isojen toimijoiden edustus, mutta pienemmillä toimijoillakin katsottiin olevan ammattitaidollista annettavaa. Samasta organisaatiosta riittää 1 - 2 henkilön edustus ja samalla he ovat yhteyshenkilöitä, jotka koavat tarvittavat tiedot omasta organisaatiostaan.

Aktiivisesti projektissa mukana olevilla substanssiosaajilla oli roolinsa mukaista asiantuntemusta, mutta ei välttämättä päätösvaltaa eteen tulleissa kysymyksissä. Asioiden etenemisen kannalta se koettiin haittana, että päätöksiä tehtiin ylemmällä tasolla eikä ryhmässä. Hankinta-asiantuntijoiden ammattitaito on hankintaosaamisessa, mutta siitä nähtiin olevan hyötyä, jos elintarvikeala on edes jonkin verran tuttua.

Hankinta-asiantuntija jakoi etäpalavereita varten etukäteen keskustelun aiheet ja avoimet kysymykset, joihin saatiin hyvin koottua vastauksia taustalla käydyn keskustelun perusteella ja siten myös päätettyä asioita. Eniten paineita ryhmän työskentelyyn toi ajankäytön haasteet, joihin ei oltu varauduttu. Jokaiselle oli tullut yllättäviä työtehtäviä koronapandemian johdosta.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tässä hankintaprojektissa oli mukana vahvat toimijat ja tästä voidaan saada aikaiseksi enemmänkin, kun toimintamallia kehitetään yhdessä. Vaikka toisten ammattitaitoon luotetaan kriteerien määrittelyssä ja linjattavissa asioissa, on mahdollista käyttää myös ulkopuolista asiantuntijaa tai konsulttia, eikä se ole epäluottamusta toista organisaatiota kohtaan. Tämä esiin tullut ajatus perustui siihen, että operatiivisesta työstä nousseiden määritysten lisäksi olisi hyvä saada hankinnalle tukea uusimmasta tutkimustiedosta, suosituksista tai lain säädöksistä. Se lisäisi varmuutta siitä, että hankinta olisi määritelty hyvin ja ajantasaisesti.

”Uskalletaanko olla avoimia uusille asioille vai mennäänkö niillä, miten on ennenkin tehty?”

Hankinnan valmisteluvaiheessa olisi järkevää tehdä yhteistyötä samanaikaisesti eri tahoilla, mikä helpottaisi hankintaprojektin etenemistä. Substanssiosaajien keskinäistä yhteistyötä on mm. käydä läpi tuotelistaus, joka voitaisiin tuoda jo valmiina tarjouspyynnön tekovaiheeseen. Hankinta-asiantuntijoiden keskinäisenä yhteistyönä syntyy tarjouspyynnön runko ja sopimusluonnokset, joita sitten hiotaan valmiiksi vielä yhteisesti.

7.4.1 Viestintä, tiedonjakaminen

Ryhmän viestinnässä ja tiedonjakamisessa käytettiin ensisijaisesti sähköpostia ja etäkokouksia. Kokouksia koettiin olleen riittävästi ja jokaisella kokouksella oli selkeä asiasisältö. Kaikki organisaatiot olivat ottaneet tai ottamassa käyttöön Microsoft 365-työkaluja ja niiden todettiin jatkossa helpottavan työskentelyä. Toiveissa oli saada pikin käyttöön Teams –tiimiyhteistyön keskus yhteishankinnan työryhmän työskentelyä varten. Nyt oli haastavaa pysyä ajan tasalla sähköpostiviestittelyssä esim. viimeisemmän materiaalin osalta. Lisäksi jokainen antoi kommentteja erillisillä viesteillä, joita hankinta-asiantuntija sitten kokosi yhteen. Yhteisten työtilojen kehitys

otettiin pääasiassa myönteisesti vastaan, koska sen koettiin lisäävän tiedonkulkua ja vähentävän turhaa työtä. Vain yksi haastateltavista koki nykyiset keinot ja välineet (sähköposti, excelit, palaverit) toimiviksi ja hyvinkin riittäviksi hankintaryhmän työskentelyyn.

7.4.2 Luottamus

Maantieteellisestä etäisyydestä ja vallinneesta tilanteesta johtuen kaikki yhteishankintaan liittyvät palaverit pidettiin verkkoviestintävälineiden kautta. Etäpalaverit koettiin onnistuneiksi, vaikka se oli uusi tapa toimia ja osalle sähköisten viestintävälineidenkin käyttö oli uutta. Työryhmän verkostoitumisen kannalta katsottiin olevan merkitystä sillä, että pääsee välillä keskustelemaan ihmisten kanssa kasvotusten. Jatkossa toivottiin myös fyysisiä tapaamisia, jotta tutustuttaisiin ja ymmärrettäisiin toisia osapuolia paremmin.

Tuttuuden katsottiin lisäävän sitoutumista ja luottamusta. Tunteminen helpottaa yhteistyön tekemistä ja kommunikointia. Luottamuksen syntymiseen voi mennä aikaa, varsinkin jos ryhmäläiset eivät näe toisiaan kasvokkain. Luottamus voi muodostua yhteishankinnassa haasteeksi, jos toisen tekemiseen ja osaamiseen ei luoteta. Usea haastateltavista kuitenkin totesi, että tässä työryhmässä tutustuminen ja luottamuksen muodostuminen tapahtuivat yllättävän nopeasti. Hyvä ensivaikutelma ja avoin suhtautuminen asiaan edesauttoivat asiassa. Luottamus näkyi siinä, että uskallettiin antaa toisen tehdä omasta puolesta asioita ja vastavuoroisesti oltiin valmiita antamaan omaa aikaa yhdessä tekemiselle.

”Luottamus on sitä, että sinun ei tarvitse varmistaa sitä, että onko toinen tehnyt sen, joka sen kuuluisi tehdä siinä omassa roolissaan.”

Luottamus näkyi vahvasti myös viestinnässä ja kommunikoinnissa eli uskallettiin antaa reilusti palautetta ja kommentteja toisen tekemään materiaaliin. Vaikka yhteistyön tekemisessä oltiin vielä alkuvaiheessa, oli luottamus tulevaisuuden tekemiseen kunnossa.

”Mitä tutummaksi tullaan, niin se voi olla vielä antoisampaa se yhteistyön tekeminen.”

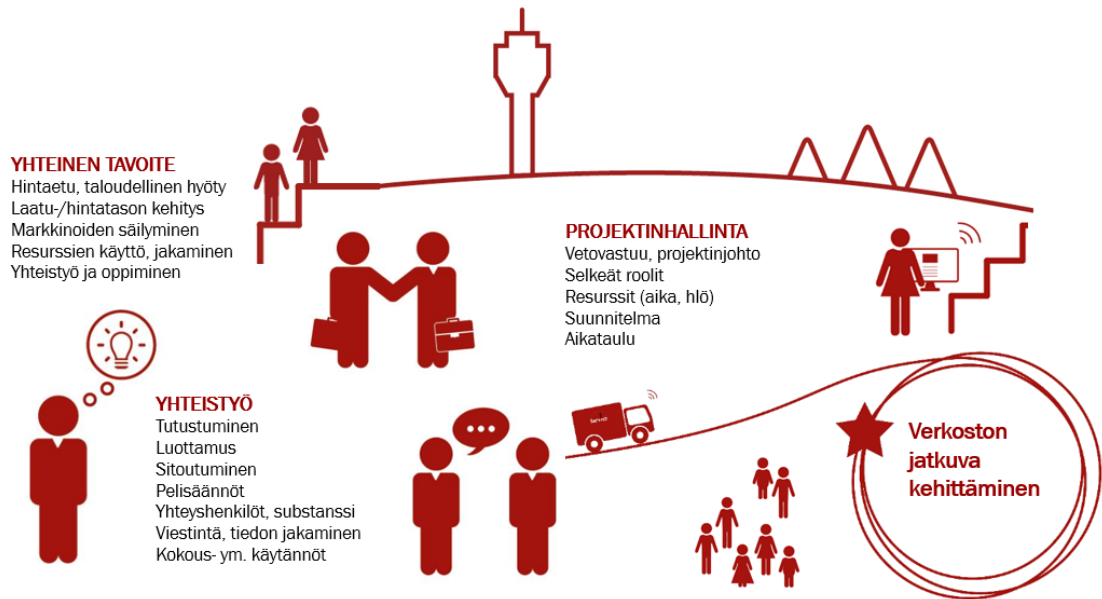
Jokainen haastateltava koki oppineensa tai saaneensa uutta tietoa tämän yhteishankintaprojektin aikana. Uusiin ihmisiin ja organisaatioihin tutustuminen toi uutta tietoa, miten eri organisaatioissa ja maakunnissa on toimittu tähän asti elintarvikehankintojen suhteen. Huomattiin, että vaikka palveluorganisaatioiden tarpeet ovat päälisin puolin yhteneväisiä, taustalla voi olla merkittäviä eroja toiminnassa. Elintarvikkeiden hankintaan oli tullut uusia näkökulmia ja oli paljastunut syitä, mistä ne johtuvat. Esimerkkinä tuli esille kuljetusten eli logististen ratkaisujen erilaisuus ja niihin johtavat syyt.

Pyrkimys hyvään markkinavuoropuheluun toimijoiden kanssa halutaan jatkossakin pitää toimintatapana hankinnan valmisteluvaiheessa. Avoin markkinavuoropuhelu oli monelle uusi asia, mutta se koettiin tärkeäksi osaksi ja helpottavaksi elementiksi tarjouspyynnön valmistelussa. Yhdessä käyty keskustelut voimassa olevien sopimusten hankintakauden aikaisista kokemuksista koettiin mielenkiintoiseksi ja niistä ammentettiin tietoa myös yhteishankinnan valmisteluun.

Vaikka itse hankinnan tekninen työstäminen ei vuosien saatossa ollut juurikaan muuttunut, toisten työskentelytapa kiinnosti kovasti ja siitä haluttiin ottaa oppia. Huomio kiinnittyi omaan tapaan työskennellä ja virisi useita ajatuksia, miten jatkossa tekisi toisin.

*”Toivon, että itsekin pystyisin oppimaan ja ammentamaan näin ammattitaitois-
ten ihmisten tekemisestä ja mallintamaan sitä tähän omaankin tekemiseen.”*

Verkoston koettiin olevan sellainen luonteva kohtaamispaikka, jossa voi vaihtaa ajatuksia ja tietoa. Hankintayhtiöiden tekemisistä löydettiin yhtäläisyyksiä, mutta myös eriäviä näkemyksiä. He olivat kiinnostuneet lähtemään tarkemmin vertaamaan omaan toimintaansa toisen hankintayhtiön toimintaan mm. asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 11. Tutkimuksessa esille nousseet pääasiat.

Tutkimuksen mukaan yhteinen tavoite oli kaiken tekemisen perusta. Taloudellisen edun tavoittelun lisäksi yhteisenä tavoitteena nähtiin markkinoiden säilyminen, hinta- ja laatutason maltillinen kehitys sekä resurssien tehokas käyttö, onnistunut yhteistyö ja toisilta oppiminen. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan hyvää projektinhallintaa; hankinnan suunnittelua, aikataulutusta, projektinjohtamista, roolien selkeyttä ja riittävää resursointia. Vaikka projektinhallinta olisi kunnossa, ei työskentely verkostossa toimi ilman tuntemista, luottamusta ja sitoutumista. Verkostolla on hyvä olla pelisäännöt ja toimintamalli, minkä mukaan yhteistyöstä tulee sujuvaa. Verkostotyössä tarvitaan myös paljon positiivista asennetta ja rohkeutta kokeilla uutta. Organisaatioiden johdon tuki on tärkeää niin verkoston luomisessa, työskentelyssä kuin sen jatkuvassa kehittämisessäkin.

7.5 Tulevaisuuden näkymät

Kuviossa 11 esitetään, miten verkoston jatkuva kehittäminen on tärkeää. Toimintamallia pitää kehittää koko ajan, jos jatkossakin halutaan tehdä organisaatioiden välistä yhteistyötä ja jakaa resursseja. Tässä seuraavassa tarkastellaan vielä elintarvikkeiden yhteishankintaverkoston tulevaisuuden näkymiä.

Yhteishankinta nähtiin jatkossakin hyvänä tapana toimia elintarvikehankinnoissa. Ensimmäisten yhteishankintana tehtyjen elintarvikeryhmien hankintojen jälkeen halutaan arvioida, miten on onnistuttu ja mitä tuloksia on saavutettu. Kuten aiemmin tuli jo esille, halutaan jokaisen elintarvikeryhmän kohdalla vielä pohtia, onko tämä järkevää tehdä yhteishankintana ja etsiä sitten paras malli toteuttaa hankintaa. Tavoitteena on aina saada aikaan kilpailua ja pitää pienemmätkin toimijat elinvoimaisina markkinoilla. Palveluorganisaatioiden johdolla on tavoite, että hankinnoissa onnistutaan ja siitä voidaan saada referenssiä mahdollisesti uusien kumppaneiden hakemiseen.

”Minulla ei ole mitään sitä vastaan, että hankinnoissa mennään isompiin volyymeihin ja toimitaan tällaisten isojen yksiköiden kanssa. Ehkä tämä luo meille tasavertaisen tilanteen hankintayksiköinä ja uskon, että me saadaan yhdenvartaisemmin määriteltyä sisältö.”

Ruokapalvelun suunnittelun ja tuotekehityksen koettiin olevan avainroolissa hankintojen kannalta, sillä sieltä tulee syöte tuotetarpeista ja niiden laadusta sekä ennuste käyttömääristä. Hankintayhtiöiden roolin koettiin olevan tärkeä yhteishankinnassa, mutta nykyisellään sen olevan hyvin tekninen eli se suorittaa määräajoin uudelleen kilpailutuksen. Myös hankinta-asiantuntija näki hankintayhtiön roolin vain hankintalain osaajana, kilpailutuksen tekijänä ja sopimuksen hallinnoijana. Palveluorganisaatiot haluavat hankintayhtiöiden olevan kiinnostunut elintarvikemarkkinoista ja seuraavan koko sopimuskauden ajan markkinatilannetta sekä jakavan siitä tietoa sopimuksen käyttäjille. Koska hankinta-asiantuntija on se, joka johtaa hankintaprojektia, tulee hänellä olla kykyä ja uskallusta ehdottaa hankinnoille erilaisia vaihtoehtoja ja strategioita. Hankinta-asiantuntijan rooliin katsottiin kuuluvan myös aiemman sopimuksen ja sopimuskauden analysointi, eli onko siitä saatu se hyöty mitä ollaan tavoiteltu. Hankintayhtiöiltä odotetaan juridista osaamista, markkinaoikeuskäytäntöjen tuntemusta, muualla tehtyjen kilpailutuksien seuranta ja hankintajärjestelmän hyvä hallintaa.

Hankintayhtiöt näkevät omat vahvuutensa hankintaprosessin edistäjänä ja lakiosajana, jolloin asiakkaan ei tarvitse rakentaa itselleen hankintaorganisaatiota yhtiön sisälle eikä hallita hankintajärjestelmiä. Hankintayhtiöillä on myös erilaisia toimintamalleja ja yhteistyön muotoja eri asiakkaiden kanssa. Koska hankinnat muodostavat

usein jopa puolet organisaation budjetista, todettiin hankintojen olevan hyvin keskeisessä asemassa johtamisessa. Hankintayhtiöt odottavat asiakkailta selkeää tavoitteiden asettamista ja määrittelyä, mitä halutaan ostaa. Yhteistyössä sitten mietitään hankintayhtiön rooli eli mitä hankintayhtiö tuottaa ja mitä tavoitteita sille asetetaan.

”Asiakkaalla itsellään on paras tietämys siitä, mikä on heidän yhtiönsä tavoitteet, miten hankinnat niihin suhteutuu ja miten se strategia näkyy kunkin kategorian kilpailutuksessa. Ja sitä työtä pitäisi organisaatioissa johtaa ennemmin kuin asiakirjan työstämistä.”

Hankintayhtiöt edellyttävät asiakkailtaan hankintojen suunnittelua; mitä hankintatarpeita on olemassa ja millä aikataululla. Hankintayhtiöt ovat myös joissakin organisaatioissa mukana tekemässä hankintaohjelmaa, jossa tunnistetaan hankintatarpeita ja tehdään yhdessä aikatauluja hankinnoille. Kun hankintoja käydään läpi yhdessä asiakkaiden kanssa, pystytään määrittelemään ja ennakoimaan resurssitarpeita hankintayhtiössä sekä suunnittelemaan hankintoihin soveltuvia hankintamenettelyjä. Asiakkaan odotetaan kuitenkin itse ensin miettivän, miten organisoit hankintojen koordinoinnin ja resursoinnin yrityksessään.

Yhteishankinnan toivottiin näkyvän palveluorganisaatioiden arjessa siten, että sen avulla pystytään jakamaan resursseja eikä kaikkien tarvitse tehdä samoja asioita. Toisaalta halutaan myös kokeilla, millaisia yhteistyön hyötyjä voidaan saada eri hankintayhtiöiden kanssa. Hankintojen suunnitelmallisuuteen, aikatauluttamiseen ja resursointiin tulee jatkossakin panostaa, jos halutaan että ne etenevät halutusti. Haastatellut kokivat, että verkostossa oli positiivinen tekemisen meininki ja myös yritysten johto tuki yhteistyötä, kokeilemista sekä rohkeutta tehdä asioita toisin.

”Tämä on ollut tosi hieno avaus ja toivotaan, että saadaan vielä hyviä tuloksia. Se on tässä tärkeintä, että ollaan täysillä mukana ja vaaditaan sitä myös toisilta osapuolilta.”

Elintarvikkeiden yhteishankinnan tueksi nähtiin tarvetta toisen, rinnakkaisen verkoston perustamiselle. Ruokapalveluiden tuotekehitystä ja suunnittelua tehdään yleensä itsenäisesti jokaisessa palveluorganisaatiossa, mutta heräsi ajatus, että sitä olisi järkevää tehdä yhdessä verkostomaisesti. Yritykset antaisivat kukin työpanosta, jota voitaisiin hyödyntää yhteisesti tai siten, että toinen erikoistuu johonkin. Verkosto voi

olla valtakunnallinen tai alueellinen ja sitä voitaisiin hyödyntää muuhunkin yhteistyöhön, esimerkiksi tuotantomenetelmien kehittämiseen. Haastattelussa tuli ideana esille, että verkostotyöhön voisi osallistaa myös operatiivisia toimijoita eli mukaan pääsisi vuorollaan myös tuotannosta vastaavia henkilöitä.

Verkostossa mukana olevien organisaatioiden toiminnan ja asiakaskunnan tulee olla hyvin samansuuntaiset, jolloin verkostosta saadaan paras hyöty. Silloin myös esim. ruokapalvelun eri asiakasryhmien ateriasuositukset on määritelty, ruokalistaolta löytyy yhteneväisyyttä, raaka-aineiden tarpeet ovat samansuuntaisia ja tuotteilta halutaan samanlaista laatua. Suunnittelun ja tuotekehityksen kautta nousee esille uusia tuotetarpeita ja kun takana on riittävän iso volyyymi, substanssiasiantuntijat arvelivat myös markkinoiden ja teollisuuden olevan kiinnostunut olemaan mukana kumppanina tuotteiden kehittämisessä ruokapalvelun tarpeisiin.

Elintarvikkeiden verkostotyötyön tulevaisuuden näkymät olivat positiivisia. Kun asiakkaalla on selkeitä tavoitteita ja hankintoja lähdetään tekemään suunnitellusti, osavat hankintayhtiöt vastata heiltä odotettuun palveluun ja rooliin hankintaprosessissa. Hankintojen suunnitelmallisuuden lisäksi tulee organisaatioiden panostaa paremmin hankintaprojektien resursointiin ja aikatauluttamiseen. Hankintaa tukevaa työtä voidaan tehdä myös rinnakkaisissa verkostoissa. Verkoston kasvu ja yhteistyön lisääntyminen nähtiin erittäin todennäköisenä.

8 Johtopäätökset

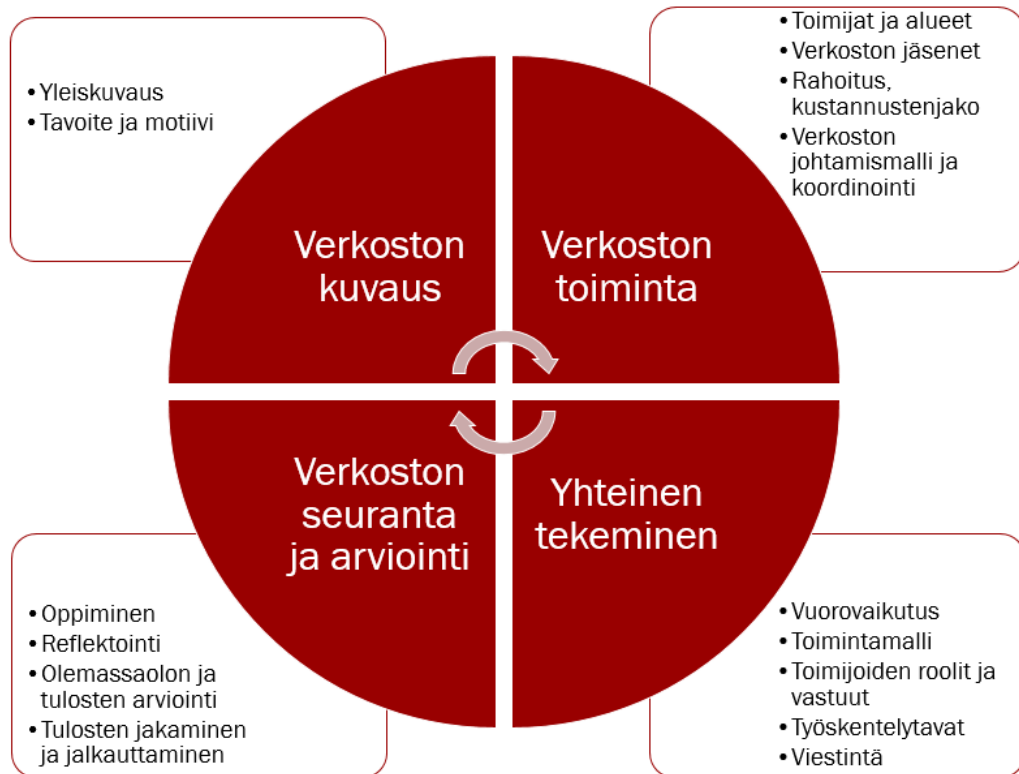
Analysoinnin jälkeen tuloksia tulkitaan ja selitetään. Keskeisimmistä tutkimustuloksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Johtopäätöksiä peilataan myös teoreettiseen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkimusilmiöstä on aikaisemmin tiedetty. (Puusa & Juuti 2011, 123 – 124.)

Kuntataustaiset toimijat käyttävät euro- ja kappalemääräisesti suurta hankintavolyymia. Näin ollen merkitystä on myös sillä, kuinka tuota volyymia johdetaan. Huuhkan (2016, 26) mukaan hankintojen tärkein tavoite on tuottaa lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Organisaatioiden omaa hankintatoimea ja sen merkitystä ei kannata aliar-

vioida. Hankinnat eivät ole vain ostamista vaan keskeinen osa yrityksen perustoimintaa ja siksi niitä tulee myös johtaa ammattimaisesti. Koska hankintojen avulla toteutetaan yrityksen strategiaa, on myös strateginen valinta lähteä tavoittelemaan hinta-etua yhteishankinnan avulla. Hankintojen johtamiseen tarvitaan tekijöitä ja työkaluja, jotta linjaukset muuttuvat käytännön toiminnaksi ja niiden toteutumista voidaan seurata. Yhteishankinnassa resursseja voidaan jakaa, samoin osaamista.

Kuntaomisteisten yritysten hankinnoissa noudatetaan lakia julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, mutta se ei saa rajoittaa hankittavien tavaroiden ja palvelujen kehittämistä tai estää tekemästä järkeviä ratkaisuja. Kuten Nieminen (2016, 215 – 217) on todennut, tarvitaan julkisien hankintojen valmisteluun ja sopimuskauden aikaiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen erityistä hankintaosaamista ja ammattimaisuutta. Hankintayhtiöillä on paljon osaamista, ymmärrystä syy-seuraussuhteista ja ammattitaitoa hankintatekniikasta ja siitä, miten lakia käytetään. Hankinta-ammattilaisten avulla on mahdollisuus saavuttaa yhteishankinnoilla sellaista vaikuttavuutta, jota tavoitellaan.

Verkostojen avulla yritykset hakevat tuottavuuden parantamista ja kilpailukykyä sekä uusia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaa (Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä 2009, 9). Uuden keksiminen ja luominen vaativat uusia tapoja toimia yhdessä. Lähtökohdiana on se, mitä me osaamme, mitä me haluamme tehdä ja ketä me tunnemme. Ei kannata aloittaa siitä, millä keinoilla päästään lopputulemaan vaan aloittaa mieluummin rakentamaan jotain pienin askelin. Tärkeintä on, että lähdetään liikkeelle ja innostutaan tekemään yhdessä, sillä jokainen hankintaprojekti on kuitenkin erilainen ja vaatii omanlaisiaan toimenpiteitä sekä heittäytymistä. Ja kun vielä uskoo tekemiseensä, on helpompi saada mukaan kumppaneita, joilla voi olla toisenlaisia näkökulmia. Kiteytin tämän yhteishankintaverkoston toiminnan alla olevan kuvan mukaiseen malliin.



Kuvio 12. Yhteishankinnan verkostomalli (muokattu Laasonen ym. 2020, 63 – 64).

Ennen yhteishankinnan käynnistämistä tarvitaan tarkempia selvityksiä ja tutkimusta, onko tällaiseen toimintaan järkevää siirtyä. Pelkkä mutu-tuntuma tai fiilis siitä, että tämä olisi hyvä juttu, ei riitä. Tarvitaan selkeä tavoite ja motiivi, miksi verkosto perustetaan ja ennen varsinaisen verkostotyön aloitusta tulee tarkastella reunaehdot ja tehdä hyvä suunnitelma etenemisestä. Tavoiteltuja hyötyjä ja tulosvaikutusta tulee verrata verkon kehittämisen vaatimiin investointeihin sekä arvioida onnistumismahdollisuuksia (Möller ym. 2009, 60).

Haastatteluissa saman organisaation henkilöt puhuivat samansuuntaisesti eli taustalta kuului organisaation ”punainen lanka” eli tapa toimia. Vaikka yhteishankintaan oli lähdetty periaatteessa avoimen uteliaasti mukaan, oli jokaisella organisaatiolla ja verkostossa toimivalla henkilöllä taustalla aikaisemmin tehtyjen elintarvikehankintojen kokemukset. Oma tekemistä arvostettiin ja esille haluttiin tuoda entisten kilpailutusten hyviä käytäntöjä ja malleja, joita hyödynnettiin sitten soveltuvin osin.

Hyvän hankintaprojektin alussa on tärkeää selkeyttää roolit hyvin eli mitä keneltäkin odotetaan. Oman roolin tehtävät tulee hoitaa riittäväällä riipeydellä, jotta koko projektin aikataulu pitää. Projektipäällikön tulee huolehtia siitä, että kaikki tekevät oman

osansa ja pitää muutenkin projektin etenemisestä huolta. Projektiojohtamisen välineet (esim. valmiit pohjat) ja visualisointi auttaisivat hahmottamaan paremmin projektin aikataulua, etenemistä ja raportointia. Jos verkostotyö on ylhäältä johdettua ja ryhmässä ei ole mukana ns. päättävää henkilöä, tiedon pitää kulkea hyvin molempiin suuntiin, jotta vastauksia ja lupia saadaan ripeästi. Odottaminen viivästyttää myös verkostotyön etenemistä. Ryhmässä pitäisi olla mukana henkilöitä, joilla on lupa päättää asioista tiettyyn rajaan asti.

Koiviston ja Rannan (2019) mukaan työelämässä on tapahtumassa murros, joka korostaa yksilön itseohjautuvuuden merkitystä ja siten myös yhteistyön johtaminen tulee muuttumaan. Johtamisen haaste on motivoida ihmisiä yksilöllisyyteen ja itseohjautuvuuteen ja samalla saada heidät toimimaan yhtenäisenä ryhmänä. Yksilön ja organisaation tavoitteiden tulee olla riittävän lähellä toisiaan ja jokaisen ryhmän jäsenen tulee kokea yhteistyö merkitykselliseksi, jotta siitä tulee toimivaa. Ryhmän vahva sisäinen motivaatio on yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeää, koska sillä saavutetaan yhteisiä tavoitteita jopa kontrollin tai johtamisen puuttuessa. Vaikuttavuus syntyy ihmisten osallisuuden tunteesta, jolloin ryhmän tavoitteet ovat myös yksilön tavoitteita. (Koivisto & Ranta 2019, 14 – 15, 38.)

Yhteistyön toimivuuteen vaikuttaa hyvän projektinjohtamisen lisäksi monet asiat. Tässä hankintaprojektissa kävi ilmi, että mitä positiivisempi henkilön asenne oli alusta lähtien, sitä luottavaisempi mieli oli tulevaisuudesta ja onnistumisesta. Verkostossa toimivilla organisaatioilla oli halu kokeilla rohkeasti uutta ja laajentaa yhteistyön tekemistä. Tavoitteen ei aina tarvitse olla rahallinen, mutta siihen voidaan päästä yhteisen tekemisen kautta myöhemmin. Resurssien tehokas käyttö tuo säästöjä ja on myös osa vähähiilisten hankintojen toteutusta.

Tutustuminen ja tunteminen ovat tärkeitä vaiheita verkostotyössä. Luottamus ja mielikuva toisista ihmisistä syntyy yleensä ensimmäisen kohtaamisen aikana. Tutustuminen loi sitoutumista ja luottamusta, jota tarvittiin verkoston pohjan rakentumiseksi. ”Ryhmän jakama sosiaalinen identiteetti on äärimmäisen tärkeää toimivan yhteistyön kannalta” (Koivisto & Ranta 2019, 50). Tässä verkostossa saatiin kokea myös se, miten verkosto kestää yllättäviä muutoksia ja muuttuvia olosuhteita, kun tekeminen muuttui koronapandemian takia. Digitaaliset työvälineet mahdollistivat yhteistyön tekemisen eri tavalla kuin ennen, mutta aiheuttivat myös lisähaasteita. Ryhmäläiset

tapasivat toisiaan vain digitaalisten välineiden välityksellä (Teams), mikä vaati uudenlaista projektinjohtamista, yksilöllistä työskentelyä sekä ennakoivalmistautumista etäpalaveriinkin. Joillekin verkoston jäsenille tämä oli ensimmäinen kerta, kun pääsi käyttämään uusia työkalua ja teknisiä alustoja. Uusien toimintatapojen ja työkalujen käyttöönotossa edistyi hyvin ja ne koettiin auttavan seuraavan hankinnan valmistelussa, mutta uuden omaksuminen vaatii aina aikansa.

Yhteishankintaprojektin lopuksi oli palaveri, jossa arvioitiin hankinnassa saavutettua tulosta ja keskusteltiin yhteisestä tekemisestä projektin aikana. Yhteishankinnassa tavoiteltiin ensisijaisesti taloudellista hyötyä, mutta myös resurssien säästö, yhteistyön tekeminen ja toisilta oppiminen koettiin tavoiteltaviksi asioiksi. Vaikka yhteishankinta lähti käyntiin vähän yllättäen ja toimintamalli oli uutta, projektin onnistumiseen oltiin oikein tyytyväisiä. Erityistä kiitosta sai projektin johtaminen, sillä työn määrä olikin ennakoitua isompi. Vaikka hankintaprojektin katsottiin sujuneen hyvin, niin silti löydettiin vielä jotakin kehitettävää. Projektissa opittiin uutta etenkin aikataulutuksesta ja resursoinnista, mutta myös toisten työskentelytavoista. Hankintaprojektin tuloksena saatiin tälle tuoteryhmälle kilpailukykyiset hinnat ja siten hankinnan taloudelliseen lopputulokseen oltiin tyytyväisiä. Avoimuuden ja tasapuolisuuden koettiin toteutuneen lopputuloksessa, vaikka palveluorganisaatioilla onkin erilaiset tavat toimia mm. logistiikan suhteen. Puheissa korostui edelleen markkinavuoropuhelun tärkeys hankinnan valmistelussa.

Myös muista yhteishankinnan eduista ja hyödyistä oltiin vaikuttuneita. Organisaatioiden johdon tuki koettiin tärkeäksi siinä, että oli lupa lähteä ennakkoluulottomasti kokeilemaan uutta. Kaikilla osapuolilla oli myös rohkeutta viedä asia maaliin asti. Osittain pakon sanelemana käyttöön otetut uudet työtavat ja – välineet tulevat jäämään käyttöön edelleen ja huomattiin, että uusia hankintaprojekteja on jatkossa helpompi lähteä rakentamaan jo olemassa oleville pohjille. Seuraavissa yhteishankintaprojekteissa haluttiin lähteä kokeilemaan taas uusia työkaluja projektinjohtamiseen.

Kuten Koskela ym. (2007, 143) kirjoitti, ei yhden projektin päättyminen tarkoita sitä, etteikö yhdessä kerättyjä kokemuksia, hyviä käytäntöjä ja tietoa voisi hyödyntää myös muissa projekteissa ja yhteyksissä, sillä projekti on myös verkostojen leikkauspiste. Yritysten yhteistyötä voidaan lisätä keskittämällä ydinosaamista (Möller ym.

2009, 17). Tässä verkostossa nostettiin esille tuotekehityksen ja ruokalistasuunnittelun keskittäminen ja sen osaamisen jakaminen organisaatioiden kesken. Möllerin ym. (2009, 26) mukaan toiminnallisuuden ja voimavarojen yhdistäminen vaatii kuitenkin vahvaa kehitystoimintaa, osapuolten toimintojen synkronointia ja ohjausta toiminnalle. Johdon tuen lisäksi tarvitaan joukkuehenkeä ja riittävästi voimavaroja sekä selkeitä tavoitteita.

Luottamus, avoimuus, luonteva kommunikaatio ja tehokas informaation vaihto ovat onnistuneen verkostotyön tekijöitä. Yritysten pitää kyetä myös sitoutumaan pitkäjänteisesti jatkuvan yhteisen kilpailukyvyyn parantamiseen. (Möller ym. 2009, 86.) Yhteistyön koettiin jatkuvan tästä eteenpäin kivuttomammin, kun yhteistyön edellytykset ja suurimmat peruskysymykset on käyty jo läpi. Tutustumisen ja tuntemisen kautta luottamus niin henkilöitä kuin organisaatioitakin kohtaan oli lisääntynyt ja tehty työ koettiin merkityksellisenä.

”Yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa oli antoisaa ja onnistunutta. Pääsimme yhdessä jakamaan kokemuksia niin tuotteisiin, sopimuksiin, käytäntöihin kuin markkinaoikeuden tulkintoihin liittyen. Löysimme yhteisiä haasteita ja tavoitteita, sekä haastoimme omia toimintatapojamme”, kiteytti hankinta-asiantuntija. (Yhteistyöllä edullisempaa arkea, 2020).

9 Pohdinta

Kun arvioin työn luotettavuutta, voin sanoa, että olin todella lähellä aihetta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on työnantajani ja olin mukana yhteishankinnan kehittämisprojektissa sekä verkostotyöskentelyssä. Olin verkostossa organisaationi yhteishenkilö, missä roolissa osallistuin peruskysymysten läpikäyntiin ja reunaehtojen luomiseen. Lisäksi osallistuin hankinta-asiantuntijan koordinoimiin projektipalaveriin. Kävin keskusteluita ja raportoin myös eteenpäin organisaationi johdolle. Näin sain kattavan kuvan koko verkoston työskentelystä.

Valitsin pääasialliseksi aineistonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun ja koin, että menetelmän avulla saatiin vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin. Haastattelutilanteet tuottivat hyvin tietoa haastateltavan henkilön kokemuksista verkostossa.

Haastattelut tehtiin ilman, että haastatteluruko pohjautui johonkin teoriasta nousevaan ennakoasetelmaan. Tällöin haastattelu oli avoimempi ja uskon, että sieltä nousi esille asioita laajemmin, koska mikään ei periaatteessa rajannut haastatteluky-symyksiä.

Haastateltavat olivat osittain valmistautuneet haastatteluun ennakkoon lähetettyjen haastatteluteemojen avulla ja osittain minun vaikuttamana haastattelutilanteessa. Monesti haastattelun vastaus kiteytyi jopa yhteen lauseeseen, kun haastateltava oli pohtinut asiaa jo etukäteen. Henkilöiden teemahaastattelut toimivat aineiston kerää-misen välineenä hyvin, etenkin verkoston toiminnan arvioinnissa. Tiesin jo etukäteen, että löydän riittävästi haastateltavia kaikista organisaatioista ja koin, että oikein valit-tujen haastateltavien avulla sain paljon tietoa. Haastateltavien määrän (10 henkilöä) arvelen olleen riittävän ja sain siten hyvän kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta. Ra-portoinnissa halusin käyttää suoria lainauksia haastatelluilta tai haastattelussa saa-tuja kommentteja. Niiden avulla olen pyrkinyt elävöittämään tekstiä ja täydentämään minun omaa päättelyä tutkijana.

Omakehtainen tieto vaikutti siihen, että minulla oli jo jonkinlainen ennakkokäsitys tutkittavista organisaatioista ja niiden toiminnasta. Toisaalta olin sitoutunut tähän tutkimukseen hyvin, sillä olin tiiviisti mukana yhteishankintojen kehittämisprojek-tissa. Näillä asioilla voi olla positiivinen merkitys esim. haastattelujen rakentamisessa ja toteuttamisessa. Uskon, että sain luotua sellaisen ilmapiirin, että haastateltavat henkilöt kokivat voivansa puhua avoimesti ja luottamuksella.

Haastattelutavasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan yleensä aina etukäteen. On hyvä etukäteen kertoa myös, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastattelujen tekemiseen tarvitaan haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Haastatteluissa on tärkeää luottamus ja luottamuksellinen ilmapiiri tulisi luoda jokai-seen haastattelutilanteeseen. (Puusa & Juuti 2011, 77.) Keskustelu tapahtuu aina haastateltavan ehdoilla, jolloin tutkittava saadaan vähitellen avautumaan luottamuk-sen kasvaessa (Kananen 2017, 97). Koska tunsin haastateltavista henkilöistä vain osan, täytyi minun hyvällä viestinnällä ja omalla persoonalla saada muodostettua po-sitiivinen ja luotettava käsitys jo etukäteen tutkimuksesta sekä itsestäni tutkijana. Huomasin, että haastattelujen tunnelma oli vapautunut, vaikka tilanteessa keskityt-

tiin tiukasti aiheeseen. Haastattelun ajankohdalla oli merkitystä, miten virkeä ja aktiivinen haastattelutilanne on. Vallitsevan koronatilanteen takia joitakin haastattelujen ajankohtia jouduttiin muuttamaan nopeallakin aikataululla, mutta kaikki haastateltavat sitoutuivat vastaamiseen.

Uskoin haastateltavien voivan vastata kysymyksiini spontaanistikin, mutta toimitin etukäteen tiedoksi kuitenkin haastattelun aiheen ja siihen liittyvät teemat tiedoksi haastateltaville, jotta haastattelutilanne sujuisi jouhevammin. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tiesin meidän puhuvan ”samaa kieltä” eli haastattelussa käytetty käsitteistö oli haastateltavalle ja haastattelijalle merkitykseltään yleensä samaa.

Haastattelun jälkeen kannattaa kerätty aineisto analysoida mahdollisimman nopeasti. Teemahaastatteluissa voidaan tarvittaessa järjestää vielä uusintakierros, jotta tutkija saa tarpeeksi selvän ymmärryksen ilmiöstä. (Kananen 2017a, 95.) Haastattelija tuo raportissaan esille omat tutkimukseen liittyvät taustatekijät, mutta myös välittää kuvaa tutkittavien ajatuksista, kokemuksista tai tunteista (Puusa & Juuti 2011, 85). Kun tein litteroinnin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, oli minulla tuoreessa muistissa vielä muukin kuin sanallinen aineisto haastattelusta. Tällä tarkoitan mm. haastattelun ilmapiiriä ja tunnelmaa sekä muita omia havaintoja ja päätelmiä, joita kirjasin ylös tutkimuspäiväkirjaan.

Laadullisessa tutkimuksessa ulkoinen validius merkitsee sitä, että kyseinen tulkinta yleistyy muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Tällöin tutkimustuloksia voidaan yleistää erilaisiin tilanteisiin, henkilöihin ja organisaatioihin. (Puusa & Juuti 2011, 155.) Vaikka tämä tutkimus koskee muutamien palvelu- ja hankintaorganisaatioiden näkemystä yhteishankintojen tekemisestä ja verkostossa toimimisesta, mielestäni työn tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää yleisellä tasolla tai jossakin toisessa projektissa ja ympäristössä. Verkostotyön mallia voidaan muokata kunkin verkoston tarpeiden mukaan.

Liiketoiminnan verkostoituminen muodostaa yrityksille aiempaa monimuotoisemman ja vaikeammin hahmotettavan toimintaympäristön. Verkostoituminen on kuitenkin nykyisin yritysten liiketoiminnan ja menestymisen elinehto. Koska verkostot rakentuvat yritysten ja verkostossa toimivien toiminnallisista ja sosiaalisista sidok-

sista, niitä pitää osata hallita ja johtaa. Verkostoille on tyypillistä, että ne muokkautuvat jatkuvasti, mutta niitä pitää myös kehittää. Myös olemassa olevia verkostoja pitää tarkastella ja uudistaa aika ajoin. Uudistaminen voi tarkoittaa verkoston johtamistavan tai koordinoinnin muuttamista, verkostossa toimivien henkilöiden vaihtamista, uusien työkalujen käyttöönottoa tai toimintatavan kehittämistä.

Lähteet

- Agranoff, R. 2007. Managing within Networks. Adding Value to Public Organizations. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ammattikeittiön varastonhallinta ja hankinta. Viitattu 18.10.2019. <https://www.jamix.fi/suomi/varastonhallinta/>
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki; WSOY.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK ry. Viitattu 18.10.2019. <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hakio, K., Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2011. Public Service Journeys – the introductions of networks and co-design.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. 11.p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.
- Huuha, T. 2016. Hankintojen kehittäminen. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Julkinen hankinta. 2019. Viitattu 18.10.2019. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta>
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD.
- Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus prograduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Helsinki: Juvenes Print
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön – ryhmän johtamisen käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.

- Laasonen, V., Antikainen, J., Kolehmainen, J., Heikkinen, B., Piirainen, K., Järvelin, A., Teräs, J. & Turunen, E. 2020. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit – Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimus-toiminnan julkaisusarja 2020:18. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkun hallinta. Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kestävät ja vastuulliset hankinnat. 2019. Motiva. Viitattu 18.10.2019. https://www.motiva.fi/yritykset/kestavat_ja_vastuulliset_hankinnat
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro: Kauppakamari.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. 3.p. Tampere: Esa Print Oy.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.
- Ohje opinnäytetyön suunnitelman tekoon. 2009. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.8.2019. <https://intra.jamk.fi/opiskelijat/opinnayte/Opparitiedostot2016/Ohje-opinnaytetyon-suunnitelman-tekoon.pdf>
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähetymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.
- Rauhala, M.S. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Sansia Oy. Hankinnan suunnittelu ja valmistelu. 2019. Webinaari. Viitattu 24.10.2019
- Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. 2014. Valkokari, K., Ojakoski, M., Kupi, E. & Pakarinen, T. (toim.). Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Helsinki: BoD.
- Tuomi Logistiikka. Verkkosivu. Viitattu 14.4.2020. <http://tuomilogistiikka.fi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vaikuttavuuden hankinta. Käsikirja julkiselle sektorille. 2016. Sitran selvityksiä 115. Helsinki: Erweko.
- Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management. 5th edition. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisu 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. 2009. Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. (toim.). Porvoo: WS Bookwell Oy.

Yhteistyöllä edullisempaa arkea. Artikkel. Tuomi Logistiikka. 2020. Viitattu 1.8.2020. <http://tuomilogistiikka.fi/2020/07/03/yhteistyolla-edullisempaa-arkea/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelun teemat ja kysymykset

HAASTATTELUN TEEMAT JA KYSYMYKSET

1. TAUSTAA

- a) Mikä on sinun roolisi hankinnan suhteen / roolisi hankintaorganisaatiossa?
- b) Mitä ajatuksia yhteishankinta sinussa ensimmäisenä herätti?
- c) Onko sinulla ennestään /aiempia kokemuksia tällaisesta yhteishankinnasta?

2. TAVOITE

- d) Miksi organisaatiosi lähti mukaan tähän yhteishankintaan? Mistä tämä sai alkunsa? Miten verkosto on alun perin rakentunut?
- e) Mitä tällä tavoitellaan? Mitä hyötyjä yritykset voivat saavuttaa yhteishankinnalla?
- f) Millaisia taloudellisia odotuksia tai vaatimuksia organisaatiollasi on yhteishankinnan suhteen?
- g) Mitä riskejä tai haittoja elintarvikehankintojen keskittämisessä voi olla? Mitkä voivat olla potentiaalisten hyötyjen käytännön esteitä? Onko mielestäsi alueellisilla tekijöillä vaikutusta?

3. PROJEKTIHALLINTA

- h) Millainen rooli on hankintayhtiöillä yhteishankinnassa? Entä palveluorganisaation omalla hankintatoimella?
- i) Miten tämä yhteishankintaprojekti lähti alkuun; kuka päätti, otti vastuun projektin ohjaamisesta? Miten tämä yhteishankinta on yleensä organisoitu ja johdettu?
- j) Miten projektia johdetaan yrityksessäsi?
- k) Vastuut; kuka vastaa mistäkin? Onko mukana turhia henkilöitä?
- l) Mitä mielestäsi vaaditaan tällaisen yhteishankintaprojektin johtamiselta?
- m) Millainen on hyvä hankintaprojekti?
- n) Miten projektin johtamisessa on onnistuttu? Mikä on ollut hyvää, missä on vielä parannettava?

4. YHTEISTYÖ

- o) Prosessin kulku, hankinnan vaiheet
Miten mielestäsi sujui hankinnan eri vaiheet ja työnjako?
Missä asioissa on ollut eniten haasteita?
- p) Viestintä, tiedonjakaminen
Millaista viestintä/kommunikaatio toimijoiden kanssa on?
Miten viestintää toteutetaan? Mitä tiedottamisen välineitä käytetään?
Miten tietoa jaetaan? Onko käytössä yhteisiä alustoja tai järjestelmiä?
Miten yhteiset palaverit on järjestetty? Onko sillä merkitystä, onko palaverit kasvokkain vai etänä (skypen välityksellä)?
Onko hankintaan liittyviä kokouksia (yhteisiä, alueellisia) ollut riittävän usein?
- q) Luottamus
Miten luottamus näkyy eri toimijoiden välillä?

Mikä merkitys on sillä, tunnetaanko toinen osapuoli?

Onko toinen osapuoli ollut määräävämpi? Missä asioissa olette joutuneet tekemään kompromisseja tai joustamaan?

Mitä asioita olet oppinut tai saanut uutta tietoa?

5. TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- r) Miten yhteishankinnat näkyvät organisaatioiden arjessa? Onko tämä myös jatkossa tapa toimia elintarvikkeiden hankinnan suhteen?
- s) Mikä olisi hankintayhtiön rooli?
- t) Miten näet hankintarenkaan suurenemisen eli voiko mukana olla lisää vastaavia toimijoita kuten Servica ja Pirkanmaan Voimia?
- u) Millainen on riittävä/hyvä työryhmä yhteishankintojen tekemisessä?
- v) Mitä eri rooleja / osaamista tarvitaan tai pitää vahvistaa?
- w) Mitä työkaluja tarvitaan?
- x) Mitä tiedottamisen kanavia ja välineitä olisi hyvä hyödyntää?