Päivi Seppänen

Sopimusten aikaisen toiminnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Julkiset hankinnat

Opinnäytetyö

Tammikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Päivi Seppänen
Otsikko:	Sopimusten aikaisen toiminnan kehittäminen
Sivumäärä:	109 sivua + 1 liite
Aika:	Tammikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Julkiset hankinnat
Ohjaaja:	Lehtori Pauli Järvensivu

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen sopimusten aikaista toimintamallia. Tarkoituksena on saada aikaan muutos yrityksen sopimushallintaan liittyvässä toimintatavassa, jotta sopimustenhallinta olisi selkeä ja läpinäkyvä prosessi. Sopimusaikaisen toiminnan seurannan ja mittaamisen lisääminen on yksi merkittävä etu sopimushallinnan parantumisella.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla ja yrityksen avainhenkilöiden yksilöhaastatteluilla. Teoreettisen viitekehyksen kautta on tutustuttu laajasti sopimushallintaan, prosesseihin, organisaatioiden kehittämismenetelmiin sekä muutosjohtamiseen ja -viestintään liittyvään kirjallisuuteen. Lähtötilanteen kartoittamiseksi laadittiin kyselylomake, joka osoitettiin tutkimuksen aiheen kannalta toimiville avainhenkilöille, eli perusjoukolle. Sama kyselylomake osoitettiin tutkimuksen loppuvaiheessa samalle kohderyhmälle.

Toimintatutkimuksen tuloksena kehitettiin ohjeistus yrityksen sopimuksen aikaisen toiminnan tueksi. Näin saadaan vaihe vaiheelta varmistettua, että tarvittavat asiat tulevat sisällytetyksi oikeaoppisesti sopimushallinnan mukaiseen toimintaan. Sopimusten aikaista prosessia kehitettiin lean-työkalujen avulla ja prosessista poistettiin turhia hukkia. Sopimustuotteet läpikäytiin yrityksen järjestelmistä ja niiden ylläpitoon kehitettiin jatkoa varten toimintamalli. Toimintatutkimuksen jälkeen yrityksen sopimushallinnolla on yhteneväinen tapa, jonka mukaan yrityksessä toimitaan sopimusten voimassaoloaikana. Tämän muutoksen ansiosta työtehtävät selkeytyvät ja oikeaa tietoa sopimuksista, sopimustuotteista ja niiden saatavuudesta on siellä missä sitä kulloinkin tarvitaan. Sopimusdokumenttien hallinta ja arkistointi on järjestelmällistä, jolloin tietoa ei enää huku matkan varrelle. Johtopäätöksenä todettiin, että yrityksen sopimusten hallinnan vastuu tulisi osoittaa tietylle henkilö(i)lle yrityksen sisällä. Tällä tavoin sopimusten aikainen toiminta on hallittua ja kehitystä voidaan jatkaa muihin osa-alueisiin keskittyen.

Avainsanat: Kehittäminen, sopimushallinta, prosessit, muutos

Abstract

Author:	Päivi Seppänen
Title:	Development of Contract Management
Number of Pages:	109 pages + 1 appendice
Date:	January 2023
Degree:	Master's degree
Degree Programme:	Business Administration
Specialisation option:	Public Procurement
Instructor:	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer

The objective of the thesis is to develop the case company's operational model during the contract period. The aim is to bring about a change in the way the company manages contracts, so that contract management becomes a clear and transparent process. Increased monitoring and measurement of contract activity is one of the major benefits pursued by the improved contract management in this study.

The study was conducted using action research methodology, with both qualitative and quantitative research methods. The data was collected through observations and individual interviews with key stakeholders in the company. The theoretical framework focused on the topics of contract management, processes, organizational development mechanisms and change management and communication. To investigate the current state, a questionnaire was developed and addressed to the key stakeholders involved in the contract management process. The same questionnaire was repeated with the same stakeholder group at the end of the study.

The study resulted in the development of a set of guidelines to support the company's activities in contract management. The guidelines should ensure that the necessary elements of information are correctly integrated into the contract management activities, in a step by step manner. The contract management process was also improved using lean tools and unnecessary waste was removed from the process. Contract products were scanned through the company's systems and an operating model was developed to maintain them for future use. As a result of this development, the company's contract management will have a consistent way of working during the contract period. This change will clarify work tasks and ensure that the right information about contracts, contract products and their availability is available where it is needed. Contract documents will be managed and archived systematically, so that the responsibility for the contract management is no longer lost along the way. Additionally, the study proposed that the responsibility for the contract management in a company should be assigned to a specific person(s) within the company. In this way, activities during the contract period could be controlled and development can continue to focus on more relevant areas.

Keywords: Development, contract management, processes, change

Sisällys

1 Johdanto 7

2 Kohdeorganisaation esittely 8

2.1 Yritys X 8
2.2 Organisaation rakenne 10

3 Nykytila-analyysi 11

3.1 Sopimusten hallinnan nykytilanne yrityksessä 13
3.2 Sopimustuotteiden merkittävyys yrityksen liikevaihtoon 16
3.3 Sopimuksen aikaisen toiminnan SWOT-analyysi 17
3.4 Sopimusten aikaisen toimintamallin muutostarve 19

4 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja mittarit 19

4.1 Ongelman juurisyyn etsiminen 19
4.1.1 5-miksi-kysymystä 19
4.2 Tutkimusongelma ja kehittämistyön tavoitteet 21
4.3 Tutkimuskysymykset 23
4.4 Mittarit 24
4.4.1 Sopimustuotteiden tiedot 24
4.4.2 Sopimustuotteiden saatavuus 25
4.4.3 Sopimustuotteisiin liittyvien tiedustelujen määrä 25
4.4.4 Sopimustuotteiden hinnankorotusesitykset 25

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät 25

5.1 Toimintatutkimus 26
5.1.1 Toimintatutkimuksen vaiheet 27
5.2 Havainnointi 29
5.3 Haastattelut 30
5.4 Kysely 31
5.4.1 Ensimmäisen kyselytutkimuksen tulokset 32
5.5 SWOT-analyysi 35
5.6 PDCA, Demingin ympyrä 36
5.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti 38

6 Sopimukset ja sopimushallinta 39

6.1 Sopimuksen määritelmä 40
6.2 Sopimustulkinta 42
6.3 Sopimushallinta ja muutosten hallinta 43
6.3.1 Tavarat 44
6.3.2 Hinnat 44
6.3.3 Yhteyshenkilöt 45
6.4 Sopimushallinnan vastuiden määrittäminen 45
6.5 Sopimusmuutosten tallentaminen ja muutosviestintä 46

7 Prosessit 47

7.1 Prosessien kehittäminen 51
7.1.1 Prosessien kehittämisen vaiheet 53
7.1.2 Mittarit prosessien kehittämisen apuna 55

8 Organisaation kehittämismenetelmät 57

8.1 Laatujärjestelmä 57
8.1.1 Auditointi 59
8.1.2 Laatujärjestelmän dokumentointi 60
8.1.3 Laatukäsikirja 60
8.2 Lean 61
8.2.1 Jatkuva parantaminen 62
8.2.2 Hukka 65
8.2.3 Standardisointi 68
8.2.4 Visuaalinen viestintä 69

9 Muutosjohtaminen 70

9.1 Muutos 70
9.2 Muutoksen läpivieminen 71
9.3 Muutosvastarinta 74

10 Sopimusten aikaisen toiminnan kehittäminen 76

10.1 Sopimusten aikaisen toimintamallin prosessikuvauksen muutos 80
10.1.1 Sopimuksen syntymisen jälkeinen prosessi 81
10.1.2 Sopimuksen aikainen toimintamalli 83
10.1.3 Toimintamalli sopimuksen päätyttyä 89
10.2 Hinnankorotusehdotusten tarkistamisprosessi jatkossa 90
10.3 Toimintatavan muutokseen liittyvä tiedottaminen ja ohjaaminen 92

11 Toimintatutkimuksen tulokset ja arviointi 93

11.1 Sopimustuotteiden tiedot 94
11.2 Sopimustuotteiden saatavuus 96
11.3 Sopimustuotteisiin liittyvät tiedustelut 97
11.4 Sopimustuotteiden hinnankorotusesitykset 99
11.5 Kyselylomaketutkimuksen tulokset 99
11.6 Johtopäätökset 102

12 Jatkotoimenpide-ehdotukset 103

Liitteet

Liite 1. Kyselylomaketutkimus

1 Johdanto

Hyvin hoidettu sopimushallinta on yksi merkittävimmistä edellytyksistä toimivan yrityksen liiketoiminnan kannalta. Sopimushallintaan liittyy hyvin monia eri asioita ja näkökulmia riippuen siitä, mikä yritys on kyseessä. Voidaan kuitenkin varmasti todeta, että hyvin hoidetulla sopimushallinnalla on vaikutuksia sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin. Yrityksen henkilöstön työtyytyväisyys lisääntyy, mikäli prosessit ovat yrityksessä kunnossa ja niiden mukaan toimitaan. Sopimushallinta vaikuttaa myös siihen, miten asiakkaat näkevät yrityksen toimivan ja kuinka luotettavan kuvan yritys antaa itsestään.

Opinnäytetyöni kohdeyrityksenä toimii Yritys X. Tavoitteenani on toimintatutkimuksen muodossa tutkia yrityksen tämänhetkisen sopimustenhallinnan prosessia ja tarkemmin ottaen sitä, kuinka yrityksen sopimusten aikaista toimintaa olisi mahdollista kehittää. Tutkin, mitä muutoksia prosessiin kaivattaisiin, jotta sopimusten aikainen toimintamalli olisi yrityksessä selkeämpi, vähemmän henkilöstöä kuormittava ja paremmin organisoitu. Kutsun jatkossa opinnäytetyötäni toimintatutkimukseksi.

Yrityksellä on eripituisia ja -sisältöisiä sopimuksia eri asiakkaiden kanssa, kuten kuntien ja kaupunkien sekä erilaisien hankintaketjujen kanssa. Kutsun näitä toimintatutkimuksessani tästä eteenpäin hankintayksiköiksi. Yrityksen tuotealueet on jaettu toimintavälineisiin ja kalusteisiin ja näillä molemmilla tuoteryhmillä on yhteensä lähes satakunta erilaista voimassa olevaa sopimusta eri hankintayksiköiden kanssa. Tuotenimikkeitä yrityksessä on reilu 13 000 kpl. Sopimukset sisältävät erilaisia, hyvin tarkkoja yksityiskohtia mm. tuote-, toimitus- ja laskutustasolla. Sopimukset sisältävät siis erittäin useaa eri tahoa koskettavaa tietoa yrityksen sisällä, kuten tarjouspäälliköitä, asiakaspalvelua, maantieteellisen alueen avainasiakaspäällikköä, tuotevastaavia, osto- ja logistiikkatoimintaa, laskutusta ja reklamaatiovastaavaa. Sopimusten mukaan toimiminen vaatii järjestelmällistä seurantaa ja sitä, että sopimuksiin kuuluvat ajantasaiset tiedot ovat kaikkien saatavilla.

Yrityksessä on havahduttu siihen, että sopimustiedot sekä sopimustuotteisiin liittyvät tiedot ovat hankalasti hallittavissa ja saavutettavissa. Yrityksessä on paljon ns. hiljaista tietoa, eikä toimintamalleja välttämättä ole dokumentoitu. Tämän lisäksi esimerkiksi sopimusten mukaiset vaatimukset sopimustuotteiden toimitusaikoihin tai mahdollisiin laskutettaviin lisiin liittyen saattavat olla henkilöstön muistinvaraisia asioita. Näihin edellä lueteltuihin asioihin toimintatutkimuksella haetaan muutosta.

Teoreettisen viitekehyksen kautta tutustun sopimushallintaan tarkemmin siihen perustuvan kirjallisuuden kautta. Toimintatutkimukseni päätavoitteena on muutos yrityksen sopimushallintaan liittyvässä toimintamallissa, jotta sopimustenaikainen toiminta olisi hallitumpaa ja mahdollistaisi konkreettisesti seurannan lisäämisen myötä hyötyjen kasvun. Edellä mainittujen lisäksi teoreettinen viitekehys tarjoaa mahdollisuuden tutustua prosesseihin, erilaisiin organisaatioiden kehittämismenetelmiin sekä muutosjohtamiseen ja viestintään. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos toiminnassa, joten kehittämismallin mukaisesti toimiminen on välttämätöntä. Muutos toiminnassa ei tapahdu itsestään vaan se vaatii aina muutosjohtamista, ja muutos tulisikin lähteä organisaation ylemmältä tasolta alaspäin läpi koko organisaation. Muutosjohtamisen teoriassa käsittelen muutosta prosessina, muutoksen läpivientiä ja muutokseen liittyvää viestintää.

2 Kohdeorganisaation esittely

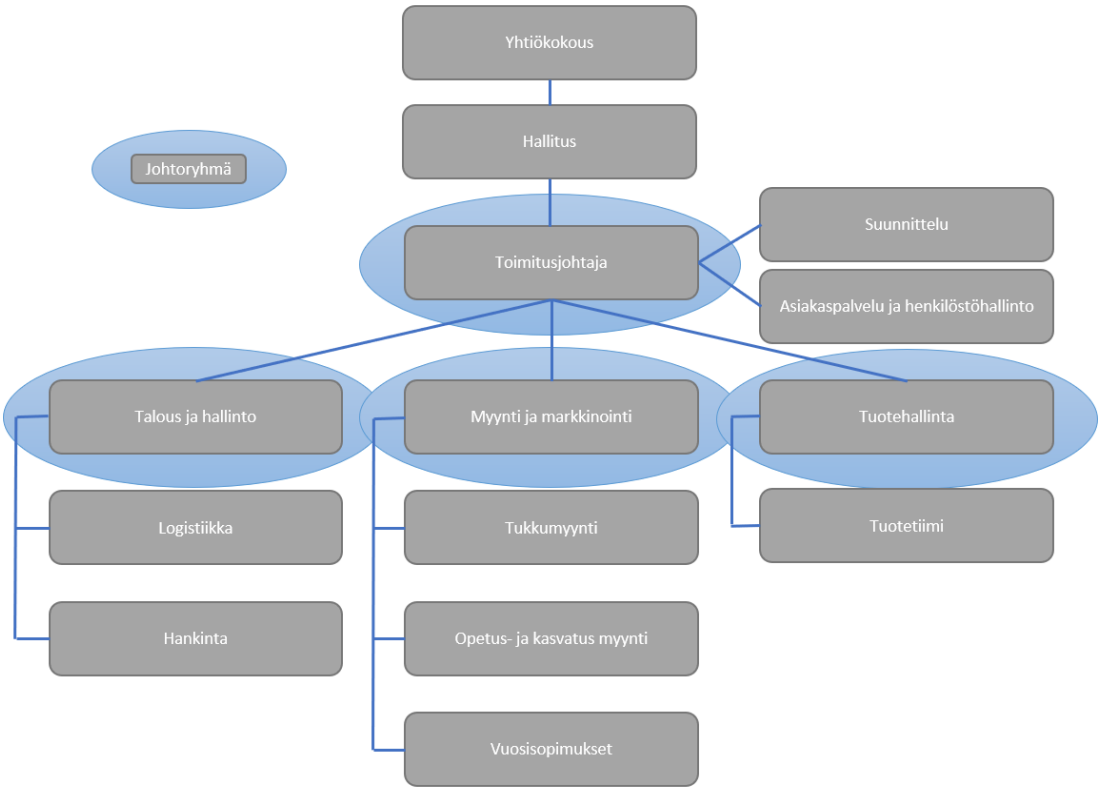
2.1 Yritys X

Yritys X maahantuo, kehittää, valmistuttaa ja toimittaa leikkimisen ja oppimisen toimintavälineitä sekä kalusteita suomalaiseen koulutusjärjestelmään. Opetus- ja hoitotyöhön suunnattujen tuotteiden lisäksi yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat myös toimistojen perustarvikkeet. Yrityksen asiakkaita ovat päiväkodit, koulut ja oppilaitokset sekä muut julkisen sektorin organisaatiot, järjestöt, seurakunnat sekä eri alojen yritykset. Yritys toimii lisäksi lelujen, pelien ja muiden lastentuotteiden tukkuliikkeenä vähittäiskaupan toimijoille.

Yrityksen missio on Opi kanssamme. Mission toteuttamiseksi yritys panostaa paljon asiakastyytyväisyyteen, henkilöstöön ja tulevaisuuden ymmärtämiseen. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on löytää yhdessä asiakkaan kanssa sellaisia ratkaisuja, joilla hän pystyy toimimaan paremmin omassa työssään. Yritys tarjoaa laadukkaita tuotteita ja palveluja, ja ne ovat kestäviä sekä kestävän kehityksen arvojen mukaan valittuja. Arvot näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja ohjaavat päätöksentekoa yleisesti:

- Olen asiakaspalvelun ammattilainen
- Olen oman työni asiantuntija
- Kehitän itseäni ja yrityksen toimintaa
- Vaalin työssäni avoimuutta ja yhteistyötä
- Olen ylpeä omasta työstäni ja työyhteisöstäni (Yritys X:n toimintapolitiikka 2021).

2.2 Organisaation rakenne



Kuvio 1. Yrityksen organisaatiorakenne (Yritys X 2022.)

Kuviossa 1 on esitetty yrityksen organisaatio ja vastuualueet. Yritys toimii osakeyhtiölain mukaisesti. Yhtiön omistavat 100 % suomalaiset yksityishenkilöt. Yhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, joka valitsee vuosittain yrityksen hallituksen. Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Yrityksen johtamisen perustana ovat yrityksen hallituksen päätökset ja suuntaviivat, joiden käytännön toteutus tapahtuu operatiivisen johtoryhmän ohjauksessa. (Yritys X 2021.)

Toimitusjohtaja kuuluu yrityksen johtoryhmään ja hänen kanssaan johtoryhmässä toimii kolme toimintayksikön päällikköä. Johtoryhmään kuuluvat tahot ovat esitettynä kuviossa sinisellä pohjalla. Johtoryhmän kokoukset järjestetään kuukausittain. Johtoryhmän kokouksien asialistalla ovat kulloinkin ajankohtaiset

asiat, jotka voivat liittyä yrityksen strategian ja liiketoiminnan toteutumista tukeviin toimenpiteisiin, myynnin seurantaan tai yllättäviin liiketoimintaympäristön muutoksiin. Johtoryhmässä on myös päälliköiden mahdollista tuoda tiimeihinsä kuuluvien henkilöiden terveisiä johtoryhmän kuultavaksi ja vastavuoroisesti johtoryhmän kokouksista tiimit saavat terveiset esihenkilöiltä/päälliköiltä.

Organisaatio on jaettu karkeasti ottaen neljään eri tiimiin, jotka on esitetty kuviossa 1 toimitusjohtajan alaisina. Organisaatiota voisikin kutsua tiimiorganisaatioksi. Toimintayksiköiden päälliköt ovat raportointivelvollisia toimitusjohtajalle. Tiimien koot vaihtelevat kahdesta henkilöstä lähes kymmeneen henkilöön. Tiimeihin kuuluvat henkilöt raportoivat esihenkilölleen, joka vie tiedon organisaatiorakenteen mukaisesti toimitusjohtajalle ja tarpeen vaatiessa hallitukselle asti. Eri tiimit tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään, eikä näin ollen tiimien rajat ole selkeitä tai toimintaa rajaavia.

Työskentelen toimintavälinepuolen tarjouspäällikkönä ja kuulun myynti ja markkinointitiimiin. Esihenkilönäni toimii yrityksemme myynti- ja markkinointijohtaja. Vastuullani on yrityksemme vuosisopimukset sekä osallistuminen toimintavälinepuolen markkinavuoropuheluihin, kilpailutuksiin ja niissä menestyminen. Tämän lisäksi toimin avustavana henkilönä kertaluontoisten, niin sanottujen projektiluontoisten tarjouspyyntöjen työstämisessä. Vaikka organisaatio on jaettu selkeästi eri osa-alueisiin ja omiin tiimeihin, on niiden väliset rajat toiminnan tasolla hyvin häilyvät. Koska yrityksessä tehdään eri tiimien kesken paljon yhteistyötä, koen, että jokaisen työntekijän osaaminen otetaan hyvin huomioon. Tarjouspyyntöihin osallistuessamme kokoan tapauskohtaisesti työryhmän eri tiimien henkilöistä ja toimin projektinvetovastuullisena.

3 Nykytila-analyysi

Yrityksen nykytilakartoitus on tehty havainnoimalla oman työtehtävän kautta yrityksen sopimushallinnan prosessin tilaa ja perehtymällä varsinkin siihen liittyvään sopimusten aikaiseen toimintamalliin. Olen työskennellyt yrityksessä vuo-

desta 2008 lähtien ja tarjouspuolella sekä sopimusten parissa olen työskennellyt nyt reilun viiden vuoden ajan. Minulla on kuluneelta ajalta kertynyt omakohtaisia kokemuksia sopimushallinnan tilasta, sopimusten aikaisesta toiminnasta ja niissä esiintyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Omakohtaisen kokemukseni lisäksi olen toimintatutkimuksen alussa sekä tutkimuksen aikana haastatellut yrityksessä työskenteleviä, eri toiminta-alueilla työskenteleviä avainhenkilöitä. Haastattelumuotona on käytetty yksilöhaastattelua ja aiheen teema on ilmoitettu haastateltaville etukäteen. Valitsin yksilöhaastattelun sen takia, että silloin henkilön vastauksiin ei tullut mitään ulkopuolisia vaikutuksia, kuten ryhmähaastatteluissa saattaa käydä.

Omakohtaisen havainnoinnin ja avainhenkilöiden haastatteluiden lisäksi laadin kyselylomakkeen (Liite 1), jonka tarkoituksena oli selvittää sopimustuotteiden parissa työskentelevien näkemykset sopimusten aikaisen toiminnan nykymallin tilasta. Sama kyselylomaketutkimus toteutettiin Teamsin välityksellä tutkimuksen alkuvaiheessa toukokuun 2022 aikana ja tutkimuksen loppuvaiheessa marraskuussa 2022. Kyselylomake lähetettiin samoille henkilöille, koska silloin kyselylomakkeen vastauksista oli mahdollista saada selville toimintatutkimuksen mahdolliset vaikutukset kyselylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin. Kyselylomaketutkimus on enimmäkseen määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusta. Olen suunnitellut kyselylomakkeeseen pääosin suljettuja kysymyksiä, joiden vastaukset ovat käännettävissä numeeriseen muotoon. Kyselylomakkeen kysymyksien vastausvaihtoehdot ovat strukturoituja ja vastausasteikkona olen käyttänyt Likertin asteikkoa. Kyselylomake osoitettiin niille organisaation henkilöille, jotka ovat eniten päivittäisessä työssään sopimustuotteiden parissa tekemisissä (perusjoukko). Kyselylomake lähetettiin seitsemälle avainhenkilölle.

Ongelman hahmottamisessa yksi esiinnoussut piirre on ollut se, että sopimusten mukainen tieto on pirstaloitunut organisaatiossa useisiin eri dokumentteihin, järjestelmiin ja hiljaisena tietona eri henkilöiden ja heidän erilaisten toimintatapojensa taakse. Sopimustuotteiden tiedot eivät ole automaattisesti niiden ihmisten käytettävissä, ketkä niitä tarvitsevat. Edellä kuvailemiini sopimushallintaprosessiin ja varsinkin sopimuksen aikaiseen toimintaan liittyviin ongelmiin liittyy

vahvasti yritystoiminnan riskialttius. Ongelma on riski liiketoiminnan kehitykselle ja se vaikuttaa myös työntekijätasolla työhyvinvointiin asti.

Yrityksessä on useita eri järjestelmiä käytössään, mutta sillä ei ole varsinaisesti mitään juuri sopimushallintaan liittyvää järjestelmää. Yrityksessä on toiminnanohjausjärjestelmä ERP Navision, tuotetiedonhallintajärjestelmä PIM, hankintojen käsittelyjärjestelmä Expak, ostolaskujen järjestelmä Palette, varastonhallintajärjestelmä WMS sekä markkinoinnin, myynnin ja asiakkuudenhallintajärjestelmä Hubspot. Haastattelujen perusteella olen tehnyt havainnon, että järjestelmien suuren lukumäärän takia uutta järjestelmää sopimushallintaa varten ei mielellään olla kehittämässä, vaan sopimushallinta tulisi saada joko olemassa olevien järjestelmien kautta systemaattisesti toimimaan tai toimintaa tulee kehittää muulla tavoin vähemmän kuormittavaksi. En kuitenkaan poissulje toimintatutkimuksessani sopimushallintajärjestelmän mahdollista käyttöönoton suosittelemista johtopäätöksissäni.

Edellä kuvailemani nykytila-analyysin perusteella olen tutkinut myös toimintatutkimuksen ominaispiirteitä kirjallisista aineistoista. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutos haluttuun toimintaan. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännössä oikeasti ilmeneviin ongelmiin. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi teknisiin, sosiaalisiin, eettisiin tai ammatillisiin seikkoihin. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 58.) Toimintatutkimuksessa lähestymistapa on sellainen, että tavoitteena on muutos ja sen kuvaaminen. Työelämästä löytyvään ongelmaan pyritään löytämään ratkaisumalli organisaation ja muutosagentin kanssa, joka tässä tapauksessa on toimintatutkimuksen tekijä.

3.1 Sopimusten hallinnan nykytilanne yrityksessä

Yrityksessä on sertifioitu ISO 9001:2015 laatu- ja johtamisjärjestelmä ja yrityksessä on sen vaatimusten mukaisesti kuvattu yrityksen eri prosessit. Prosessit on jaettu yrityksen sisällä ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit määrittelevät yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät, ulospäin näkyvät ja

asiakastyytyväisyyteen välittömästi vaikuttavat toiminnot. Tukiprosesseilla ei välttämättä ole suoraa kosketusta asiakkaan kokemaan palveluun ja laatuun, mutta niillä on merkittävä vaikutus yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Hyvä sisäinen tehokkuus taas mahdollistaa ydinprosessien kyvyn ylläpitää asiakastyytyväisyyttä. Toimintatutkimukseni käsittelee Sopimuksenhallinnan prosessia ja erityisesti siihen sisältyvää osa-aluetta, joka koskee yrityksen sopimuksen aikaista toimintamallia. Tämä prosessi on määritelty yrityksessä ydinprosessiksi. Sopimuksenhallinnan prosessikuvauksessa on kuvattu yrityksen sopimuksen hallintaan liittyvät toimintamallit aina ennakkovaikuttamisesta sopimuksen aikaiseen toimintaan asti.

Yrityksen tuotevalikoima on jaoteltu kahteen pääkategoriaan, jotka ovat kalusteet ja toimintavälineet eli varusteet. Molemmilla tuotealueilla on omat tuotevastaavat ja henkilöt. Kalustetuotevastaavia on yksi koulukalusteiden puolella ja yksi varhaiskasvatuksen puolella. Toimintavälineissä tuotealueet on jaettu viiteen alueeseen ja kullakin on oma tuotevastaavansa. Kaluste- ja toimintavälineiden tuotealueilla on myös omat tarjouspäälliköt, jotka hoitavat pääasiallisesti tarjouskilpailutuksiin osallistumisen ja koordinoinnin alusta loppuun asti. Tarjouspäälliköt ovat niin sanotusti projektinvetovastuussa kilpailutusten alusta loppuun saakka. He seuraavat kilpailutusten julkaisuajankohtia, kokoavat mahdolliset markkinavuoropuhelumateriaalit, laativat kilpailutuksiin lisätietokysymykset yhdessä tuotevastaavien kanssa ja vievät kilpailutuksen tarjouksen lähetysvaiheeseen asti dokumentoiden työstövaiheet yrityksen palvelimelle. Nykyään käytämme tarjouspyyntövaiheen tiedotukseen myös hyvin paljon Teams-keskustelukanavaa ja tallennamme sinne enenevissä määrin tarjouspyyntöön liittyviä dokumentteja.

Kilpailutuksen jälkeen, hankintapäätöksen saavuttua, tarjouspäälliköt hoitavat mahdolliseen uuteen sopimukseen liittyvän tiedotuksen yrityksen sisäisesti Teams-kanavalla. Mikäli tarjouksen yhteydessä on esiintynyt tarvetta perustaa uusia tuotteita tuotevalikoimaan, näistä tarjouspäälliköt ohjeistavat tuotevastaavia. Tarjouspäälliköt laativat tiedoston, johon tulee sopimukseen liittyvät vertailutuotteet ja muut sopimukseen kuuluvat tuotteet hintoineen. Näiden lisäksi sopimukseen kuuluvat asiakkaat, toimitusehdot, laskutustiedot sekä kaikki muut

mahdolliset tärkeät yksityiskohdat, jotka koskettavat yrityksen eri tiimejä ja henkilöitä, tulee lisätä tiedostoon. Yleensä sopimuksen voimaan astumisen yhteydessä myös lähetämme näistä koostetut hinnastot asiakkaillemme ja järjestämme aloituspalaverin. Tämän jälkeen tarjouspäällikkö ohjeistaa hintojen siirtämisen ja tallentamisen yrityksen tilausjärjestelmään, jonka toteuttaa hallintotiimistä taloushallinnon asiantuntija. Sopimus ja sopimukseen kuuluvat tuotteet siirretään myös tuotetiedonhallintajärjestelmään, eli PIM:n.

Edellä mainittujen lisäksi yrityksen asiakaspalvelua varten koostetaan erillinen tiedote, jossa on yksityiskohtaiset tiedot tilausten kirjaamiseen, toimitusaikoihin, mahdollisiin reklamaation vasteaikoihin tms. liittyvät asiat kirjattuna. Tämän työstäminen on tarjouspäälliköiden vastuulla. Yrityksessä ei automaattisesti tule järjestelmästä asiakastietojen takaa esimerkiksi tietoa sopimuksen mukaisista toimitusajoista tai toimitusmaksuista. Tämän takia talon sisäisellä tiedottamisella on erittäin suuri rooli toiminnan sujuvuuden takia.

Sopimukset ovat yleensä kahdesta neljään vuoden mittaisia ja niissä saattanee olla lisäksi mahdollisuus optiovuosiin, jolloin sopimukset olla voimassa neljäkin vuotta tai pidempään toistaiseksi voimassa olevina. Tänä aikana yrityksen tuotevalikoima ehtii uudistua ja muuttua hyvinkin paljon. Uudistuminen on välttämätöntä kilpailullistenkin tekijöiden kannalta katsottuna ja vaikka uudistuminen on hyvä asia, saattaa tämä aiheuttaa sopimusten hallinnassa aina aika ajoin haasteita. Sopimuksiin liitettyjen sopimustuotteiden oletetaan säilyvän ennallaan koko sopimuksen ajan. Tuotevalikoiman kehittyminen tuo kuitenkin haasteensa tähän siinä määrin, että tuotteiden elinikä saattaa olla joskus alle vuodenkin tai pari. Tällaisissa tapauksissa sopimusasiakkaan tilauksella oleva tuote saattaakin olla loppunut eikä sitä ole tavarantoimittajalta saatavilla enää. Sopimusasiakkaalle tulee tällaisessa tilanteessa etsiä korvaava tuote, mutta tilannetta hankaloittaa se, että asiakaspalvelussa ei ole mahdollista tietää onko loppunut tuote kilpailutuksessa erikseen vertailtu sopimustuote vai niin sanotusti tavallinen tuote ja lisäksi millä sopimuksella tai sopimuksilla kyseinen tuote on.

Sopimustuotteen loppumisesta tulisi sopimusten mukaisesti aina tiedottaa asiakkaita etukäteen, jotta asiakkaat ehtivät reagoimaan muutoksiin ennalta käsin.

Näin toimiessa estettäisiin se mahdollisuus, että tilaaja tilaisi loppuneen tai valikoimasta poistuneen tuotteen. Valitettavasti tieto tuotteen loppumisesta tulee yleensä tilauksen kirjauksen yhteydessä eteen. Tämän jälkeen asiakaspalvelusta tiedustellaan tarjouspäälliköiltä tuotteen saatavuutta, onko kyseessä tarjouspyynnössä vertailtu sopimustuote ja loppuneelle tuotteelle mahdollisesti saatavilla korvaavaa tuotetta. Tällaisessa tapauksessa tarjouspäällikön tulee etsiä kyseisen sopimuksen tiedot ja mahdollisesti tarjouspyyntö tutkittavaksi, jotta osataan lähteä ohjeistamaan kyseisen tuotealueen tuotevastaavaa etsimään loppuneelle sopimustuotteelle korvaavaa vaihtoehtoa, sopimukseen tarjottujen ehtojen mukaisesti ja sopimuksen mukaiseen hintaan. Tuotteen löytymisen jälkeen tuotevastaava tiedottaa tarjouspäällikköä, joka on yhteydessä hankintatoimeen, eli asiakkaaseen ja ehdottaa tuotevaihdosta. Mahdollisen hyväksynnän jälkeen tarjouspäällikkö tiedottaa sekä tuotevastaavaa että asiakaspalvelua ja hallintotiimin taloushallinnon asiantuntijaa, joka lisää uuden tuotteen asiakkaan hinnastolle järjestelmäämme. Tämä on hyvin monimutkainen ja useaa eri henkilöä kuormittava prosessi yrityksen sisällä, jossa toinen taho odottaa puuttuvaa informaatiota silloin kun toinen taho etsii sitä.

Sopimuksissa määritellään tarkemmin yhteyshenkilöt yrityksen sisältä, jotka ovat tarvittaessa asiakkaiden saatavilla sopimuksiin, seurantaan tai tiedusteluihin liittyen. Raportointia ja laskutusta varten yrityksessä on omat henkilöt, jotka ovat niistä vastuussa.

3.2 Sopimustuotteiden merkittävyys yrityksen liikevaihtoon

Yrityksen sopimustuotteista puhuttaessa voidaan tarkoittaa useita eri asioita. Olen rajannut toimintatutkimukseni koskemaan yrityksen toimintavälineiden, eli varusteiden myynnin sopimustuotteita. Toimintatutkimukseeni sisältyviksi sopimustuotteiksi olen tämän lisäksi rajannut kilpailutuksissa erikseen vertaillut nettohintaiset tuotteet, jotka ovat olleet merkittävimmässä asemassa kilpailutuksissa sopimukseen pääsyn edellytyksenä. Yrityksessä sisäisesti näistä puhutaan yleisesti ottaen ”korituotteina”, koska ne ovat olleet hankintaa kilpailuttavan organisaation vaatimat tuotteet kilpailutukseen osallistumiselle. Korituotteet

eroavat yleisesti ottaen muista sopimukseen kuuluvista tuotteista siten, että niiden tulisi säilyä tuotevalikoimassa samoilla hinnoilla koko sopimuskauden ajan tai hankintasopimuksessa esitetyn ajan mukaisesti. Mikäli sopimuksen aikana joku korituotteista loppuu, kyseiselle tuotteelle tulee etsiä valikoimasta lähin vastaava korvaava tuote ja se tulee tarjota asiakkaalle sopimuksen mukaisesti samaan hintaan kuin loppunut tuote on ollut. Kutsun korituotteita jatkossa toimintatutkimuksessani sopimustuotteiksi.

Tarkennan sopimustuotteiden määrittelyä vielä erikseen toimintatutkimukseni myöhemmässä osassa. Yrityksen ja hankintayksiköiden välisillä sopimuksilla on merkittävä vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. On ensiarvoisen tärkeää, että yritys menestyy kilpailutuksissa ja pääsee sopimustoimittajaksi niiden tuotealueiden osalta, joita yritys tarjoaa. Yrityksen liikevaihdosta noin 60–65 % muodostuu sopimustuotteiden myynnistä.

3.3 Sopimuksen aikaisen toiminnan SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä määritellään yrityksen ja sen toimintaympäristön muutostekijöitä sekä niiden rooli yrityksen tavoitteisiin nähden. SWOT muodostuu sanoista Strenghts (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) sekä Threaths (uhat). SWOT-analyysin, eli nelikenttäanalyysin avulla tutkitaan yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka voivat olla joko heikkouksia tai vahvuuksia niiden vaikutusten mukaan. Yrityksen ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat mahdollisuudet sekä uhat ja näillä voi olla merkittävät vaikutukset tavoitteen saavuttamiseen liittyen. (Laitinen & Leppimäki & Meristö & Molarius & Tuohimaa 2007, 12–13.)

Olen SWOT-analyysissä arvioinut yrityksen sopimuksen aikaisen toiminnan tilaa nykytila-analyysiä varten. Seuraavassa taulukossa olen arvioinut toimintamme vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Analyysissä on keskitytty ainoastaan toimintatutkimuksen aiheeseen ja niihin liittyviin asioihin.

Taulukko 1. Sopimuksen aikaisen toiminnan SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	**HEIKKOUDET**
Vahva osaaminen asiakaspalvelutyössä ja asiakaslähtöinen työskentelyote yleisesti yrityksen sisällä Yrityksen nykyinen sopimustilanne Tavarantoimittajaverkoston laajuus ja hyvät suhteet Halu kehittyä Kotimainen perheyritys Yrityksen ja varastotilan fyysinen sijainti	Paljon hiljaista tietoa yksittäisillä henkilöillä Sopimustuotteiden tiedot hajallaan Kiire ja resurssipula Ei varsinaista sopimushallintajärjestelmää käytössä Tavarantoimittajien toimitusvarmuuden haasteellisuus koskien sopimustuotteita, logistiikkaongelmat Selkeä vastuunjako ja ohjeistukset puuttuvat
MAHDOLLISUUDET	**UHAT**
Mahdollisuudet työtehtävien selkiytymiseen hyvät, jos saadaan sopimusten aikainen toiminta kehitettyä mutkattomammaksi Sopimuksen aikaisen toiminnan kehittäminen mahdollistaa yritykselle liikevaihdollista kasvumahdollisuutta Kehittymisen myötä lisää aikaa muille tärkeille asioille ja kehittämiselle Innostuksen lisääminen kehittämistä kohtaan	Avainhenkilöiden lähtö yrityksestä, tai yllättävät sairastumiset ja pitkät poissaolot Virheellinen toiminta sopimuksen aikana Kehittymisvelka Kilpailutilanne Yleinen materiaalipula

3.4 Sopimusten aikaisen toimintamallin muutostarve

Edellä olen kuvannut kuinka yrityksen tarjousprosessi ja sopimusprosessi ovat hyvin limittyneinä toisiinsa. Sopimuksen aikainen toiminta sopimushallintaprosessissa ei tue yrityksen strategiasta tuotuja tavoitteita tällä hetkellä. Sopimushallinta koskettaa jokapäiväisellä tasolla hyvin montaa työntekijää yrityksessä.

Sopimushallinnan tärkeys on yritykselle selvä ja oleellinen asia, mutta sen pirstaleisuus yrityksen sisällä on ajanut tilanteen siihen, että varsinaisia vastuuhenkilöitä ei ole määritelty eikä sopimusten seurantaa ole varsinaisesti ylläpidetty. Resurssipula on yhdeltä osaltaan ajanut siihen, että vaativiin ja yritykselle tärkeisiin asioihin ei ole pystytty perehtymään niiden vaatimalla tavalla. Sopimuksilla on esitetty esimerkiksi hinnanmuutoksille mahdollisuudet, mutta yrityksessä ei ole tällaisiin kyetty tarttumaan kovinkaan systemaattisesti aiemmin. Mikäli sopimus on useamman vuoden pituinen ja tarjousvaiheessa on ollut vertailuperusteena halvin hintakisa, olisi ehdottoman tärkeää hyödyntää hinnankorotusmahdollisuuksia silloin, kun sopimusehdot sen sallivat. Sopimuksen aikaista toimintamallia kehittämällä odotetaan muutosta myös mm. tähän asiaan.

4 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja mittarit

4.1 Ongelman juurisyyn etsiminen

Olen työskennellyt organisaatiossa noin 14 vuoden ajan, joista sopimusten parissa nyt myös jo noin viiden vuoden ajan. Alun alkaen ongelman juurisyitä lähdin miettimään omaan työkokemukseeni peilaten ja kollegoideni kanssa käydyissä keskusteluissa tulleiden ajatusten kautta. Seuraavaksi kuvaamani tekniikka 5-miksi-kysymystä toimi minulla silloin, kun aloitin toimintatutkimuksen ongelmien etsimisen.

4.1.1 5-miksi-kysymystä

5-miksi-kysymystä on yksi lean-työkaluista ja juurisyyanalyysimalleista. Tämän menetelmän kysymyksien avulla pyritään kaivautumaan syvemmälle ongelman

ytimeen kysymällä vähintään viisi kertaa miksi. Kysymyksien avulla edetään taaksepäin prosessissa aina niin kauas, kuin on tarpeen, jotta saadaan ongelman alkuperä selvitettyä. Kysymyksiin vastaaja siirtyy kysymysten myötä aina vain tarkemmalle ajattelutasolle syyketjussa. (Alsterman ym. 2018a, 88–89; Kananen 2017, 61; Liker 2006, 252–255.)

Käytin juurisyyn etsintään 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa hieman soveltaen seuraavasti:

1. ”Miksi sopimustiedot eivät ole hallinnassa ja kaikkien saatavilla?” ” Sopimustiedot ovat pirstaloituneet eri henkilöiden ja dokumenttien taakse ja ne koetaan vaikeasti tavoitettavaksi. Se on riski toimintamme kannalta.”
2. ”Miksi?” ”Sopimushistoriamme aikana on ollut käytössä erilaisia toimintatapoja eri ihmisillä, eikä meillä ole ollut yhteneväistä toimintaprosessia. Hiljainen tieto ei ole dokumentoituna mihinkään.”
3. ”Miksi?” ”Sopimuksista on alun perin vastanneet vain muutama henkilö, joiden vastuulla sopimustoiminta on ollut kaiken kaikkiaan.”
4. ”Miksi?” ”Tilanteen hallinta on koettu silloin riittäväksi, mutta nykyään se ei toimi ja toimintaamme tulee muuttaa.”
5. ”Miksi?” ”Liiketoiminnan kasvettua ja talon sisäisten henkilömuutosten takia tavoittelemme läpinäkyvyyttä prosessin eri vaiheissa ja sitouttamista myös muille kuin tarjouspäälliköille.”

Tämänhetkinen toimintatapa kuormittaa prosessiin kuuluvia, yksittäisiä henkilöitä liikaa esimerkiksi silloin, kun sopimukseen kuuluva tuote on loppunut valikoimasta tavarantoimittajan lopetuspäätöksen takia. Mitä tulisi muuttaa toiminnassa, jotta sopimusten aikainen toiminta on hallinnassa ja yritys välttyisi tilanteesta, jossa se on reagoivana osatekijänä? Miten sopimustuotteiden tiedot ovat helposti saavutettavissa ja toimintamalli olisi läpinäkyvää organisaation henkilökunnan keskuudessa? Onko sopimushallinnan prosessin kirkastamisella ja kehittämisellä merkitystä myös hankinnan ohjaamiseen ja sujuvuuteen?

On tärkeää muistaa, että 5-miksi-kysymyksen tekniikan avulla ei voida olettaa ratkaistavan kokonaista ongelmarypästä, vaan analysoitavan poikkeaman tulisi

olla spesifi ja yksittäinen poikkeama, joka on tapahtunut tietyssä tilanteessa. Tällä juurianalyysimallilla voidaan analysoida vain yhtä poikkeamaa kerrallaan. (Alsterman ym. 2018a, 89.)

4.2 Tutkimusongelma ja kehittämistyön tavoitteet

Yrityksen laatujärjestelmässä on kuvattu sopimuksenhallinta prosessina. Prosessin yhtenä osa-alueena on ”Sopimuksen valvonta”, joka tarkemmin ottaen pitää sisällään sopimuksen aikaisen toiminnan tavoitteet ja tehtävät. Sopimuksen aikaisen nykyhetken toimintamallin mukaisesti toimiessaan yritys ei pysty ennakoimaan proaktiivisesti ja hallitsemaan sopimusten mukaisia vaatimuksia, vaan taso on ennemminkin reagointi tilanteisiin jälkikäteen. Sopimukset ja sopimustuotteet ovat erittäin tärkeässä roolissa yrityksen menestymisessä ja liikevaihdon kasvutavoitteissa.

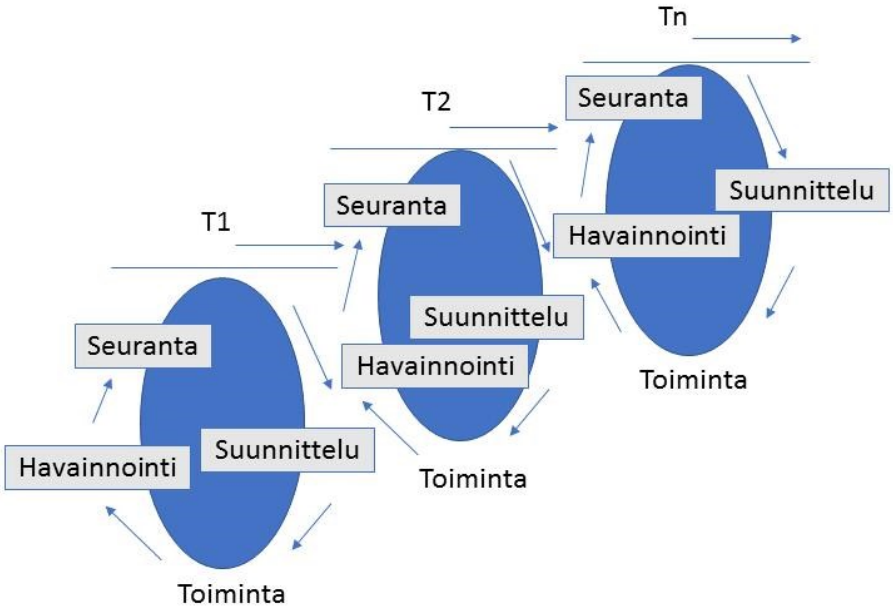
Toimintatutkimuksen tutkimusongelma on, että nykytoiminnan mukaan yrityksen sopimustuotteiden tietojen ajantasaisuus ei ole täydellisellä tasolla yrityksen tuotehallintajärjestelmässä. Tämä aiheuttaa etenkin sopimustuotteiden parissa työskenteleville lisätyötä ja epäselvyyttä. Lisätyö ilmenee varsinkin ajallisena viiveenä, koska informaatiota joudutaan odottelemaan muilta tahoilta prosessin keskellä.

Tavoitteeni on se, että käytännönläheisen toimintatutkimukseni jälkeen yrityksen sopimustenhallinta olisi selkeä ja läpinäkyvä prosessi. Toimintatutkimukseni jälkeen yrityksen sopimusten aikainen toimintamalli on yhteneväinen tapa, jonka mukaan yrityksessä toimitaan sopimusten voimassaoloaikana. Ongelma, joka nyt esiintyy sopimustenhallinnassa ja sopimusten aikaisessa toiminnassa, poistuu. Tämän muutoksen ansiosta työtehtävät selkeytyvät ja oikeaa tietoa sopimuksista, sopimustuotteista ja niiden saatavuudesta on siellä missä sitä kulloinkin tarvitaan. Sopimusdokumenttien hallinta ja arkistointi on järjestelmällistä, jolloin tietoa ei enää huku matkan varrelle. Sopimusaikaisen toiminnan seurannan lisääminen on yksi merkittävä etu sopimushallinnan parantumisella.

Onnistunut sopimushallinta on yrityksen toiminnan kannalta erittäin suuressa merkityksessä. Yrityksellä on motivaatio saada sopimusten aikainen toimintamalli osaksi organisaatiossa toimivaa sopimushallinnan prosessia. Sopimushallinnan teoriaan tutustuminen varmasti auttaa näkemään erilaisia mahdollisuuksia toimia sopimusten moninaisten tietojen parissa. Heikosti hoidettu sopimushallinta on yritykselle todellinen riski ja yhtenä näkökulmana aineiston analyysissä lähtisin tutkimaan sopimushallintaa riskien- ja laadunhallinnan näkökulmasta. Perimmäisenä ajatuksena on hyvä pitää mielessä se, mikä merkitys sopimusten ja sopimustuotteiden hallinnalla on kohdeyritykselle ja sen liiketoimintaan.

Ongelman ratkaisuun tarvitaan tietoa. Perehtymällä ongelmaan liittyviin teorioihin, voidaan löytää ongelman syyt ja interventio, eli poistamiskeinot. (Kananen 2017, 34.) Kehittämishankkeeni pohjimmainen tavoite on toimintatavan muutos, ja tämän takia huomioin teoreettisessa viitekehyksessä kehittämismenetelmien lisäksi myös tiedolla johtamisen sekä muutosjohtamisen. Sillä on hyvin paljon merkitystä millä tavalla muutosta lähdetään yrityksessä toteuttamaan ja ohjaamaan. Mikä on sopiva prosessi viedä muutos läpi yrityksessä? Tapa tulee miettiä tarkoin jo senkin takia, että sopimushallintaan liittyvät henkilöt saadaan sitoutettua muutokseen ja toimimaan yhteisen, positiivisen muutoksen suuntaan. Tällä muutoksella ei haeta hetkellistä helpotusta vaan se on muutos kohti erilaista toimintakulttuuria yrityksessä. Muutosten läpivienti on tehtävä päättäväisesti ja ohjeistus sekä viestintä on oltava yrityksen henkilökunnan keskuudessa selkeää. Kehittämistyöni mahdollistaa myös sopimushallinnan prosessin tarkastelun kriittisesti siltä näkökannalta, onko sitä mahdollista yksinkertaistaa.

Yksi kehittämistyöni tavoite on myös laatia ohjeistus yrityksen sopimuksen aikaisen toiminnan tueksi. Näin saataisiin vaihe vaiheelta varmistettua, että tarvittavat asiat tulevat sisällytetyksi oikeaoppisesti sopimushallinnan mukaiseen toimintaan jatkossa. Ohjeen ideana olisi myös se, että yrityksen uusi työntekijä näkisi ohjeistuksesta heti mitä sopimushallintaan ja sopimuksen aikaiseen toimintaan liittyy ja mitä toimenpiteitä kuuluu tehdä esimerkiksi silloin, kun jonkun sopimuksen sisältävä sopimustuote loppuu tuotteen valmistajalta.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklisyys (Kananen 2014, 13).

Toimintatutkimukseni mukainen muutos saadaan aikaan vain kokeilemalla uutta toimintamallia käytännössä ja havainnoimalla muutoksen mukanaan tuomaa eroa. Muutos on jatkuva prosessi, joten toimintatutkimukseni päätyttyä organisaatiossa voidaan toimintatapaa mahdollisesti jatkokehittää ja muokata. Toiminta etenee kuviossa 2 esitetyn syklisen toimintamallin mukaisesti suunnittelun, havainnoinnin ja seurannan kehänä.

4.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimuskysymyksillä tuotetaan tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja poistamiseksi. (Kananen 2014, 36.) Lähdin muotoilemaan tutkimuskysymyksiä miettimällä itse ongelmaa, yrityksen nykytilannetta ja sen tavoitetilannetta. Pyrin tutkimuskysymyksillä keskittymään vain olennaisiin ongelmakohtiin. Tutkimuskysymyksiä on yhteensä neljä.

- Miten yritys varmistuu siitä, että sillä on sopimustuotteita koskevat tiedot hallinnassaan sopimusten vaatimalla tavalla?

- Miten yritys varmistuu siitä, että sopimustuotteiden saatavuusongelmiin ehditään reagoimaan ajoissa?
- Miten yritys varmistuu siitä, että sopimustuotteiden tiedot ovat oikeat sekä yrityksen omissa järjestelmissä, että asiakkaiden tiedoissa?
- Miten yritys pystyy optimoimaan sopimuksien piiriin kuuluvien sopimustuotteiden hintojen korotusmahdollisuudet?

4.4 Mittarit

Mittarit kertovat kuinka hyvin toimintatutkimuksessa on onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymykseen ja onko tutkimusongelma ratkaistu. Jotta mittarit mittaavat juuri oikeita asioita, ne tarvitsevat tietoa, jolla mittaus suoritetaan. Mittaukselle tarvitaan aina aineistoa, josta tulokset ovat todennettavissa. (Kananen 2017, 66.) Kehittämishankkeen onnistuminen tulee olemaan varmasti enemmän havaittavissa vasta pidemmän aikavälin jälkeen, kun toimintatutkimuksen mukainen uusi tapa toimia on otettu kunnolla organisaatiossa käyttöön – sopimuksia syntyy jatkuvasti ja itse toiminta osoittaa toimivuutensa aina uudelleen. On myös otettava huomioon, että ihmisten toimintatapojen muuttaminen päivittäisessä työssä saattaa viedä jonkin aikaa ja muutokseen liittyviä tuloksia on havaittavissa vasta pidemmän aikavälin jälkeen katsottuna. Kehittämistehtävässä on onnistuttu, kun sopimushallinta kuuluu luonnollisena osana organisaation toimintaan, sopimuksen aikainen toiminta on proaktiivista ja tutkimusongelmat ovat selvinneet.

4.4.1 Sopimustuotteiden tiedot

Tarkistetaan sopimuksien korituotteiden löytyminen tuotetiedonhallintajärjestelmästä, PIM:stä tutkimuksen aloitusajankohtana. Selvitetään, kuinka monta sopimustuotetta yrityksellä on tutkimuksen aloitushetkellä ja vastaavasti, kuinka monta tuotetta on merkitty tuotehallintajärjestelmään sopimustuotteiksi. Lähtötasotilanne tarkistettu 20.-21.6.2022. Tavoite on sopimustuotteiden löytyminen tuotehallintajärjestelmästä kokonaisuudessaan (100 %) 3.10.2022 mennessä.

4.4.2 Sopimustuotteiden saatavuus

Tarkistetaan sopimustuotteiden varastosaldot tutkimuksen aloitusajankohtana. Lähtötasotilanne on tarkistettu 20.-21.6.2022. Tavoite on sopimustuotteiden positiivinen varastosaldo 3.10.2022 mennessä. Toisin sanoen, sopimustuotteiden varastosaldo ei voi olla 0 kpl tai vähemmän. Jos saldo on 0 tai vähemmän, selvitetään syy, miksi näin on.

4.4.3 Sopimustuotteisiin liittyvien tiedustelujen määrä

Tarkistetaan, kuinka usein asiakaspalvelusta on tehty tiedusteluja loppuneisiin tai muutoin epäselviin sopimustuotteisiin liittyen tarjouspäälliköltä. Tarkistus- ja vertailuajankohdaksi otettiin kolmen viikon ajanjaksot sekä toukokuulta että marraskuulta 2022. Sähköpostitse ja Teamsilla saapuneet tiedustelut lasketaan tähän vertailuun mukaan. Vertailuun otetut kuukaudet ovat yrityksen kiireisimpiä kuukausia, jolloin on odotettavissa suuri asiakastilausmäärä. Tiedon keruu tapahtuu toimintatutkimuksen tekijän toimesta tukkimiehen kirjanpidon avulla. Tavoite on, että kehittämistyön tuloksena tiedustelujen määrä vähenee alkumittaukseen verrattuna.

4.4.4 Sopimustuotteiden hinnankorotusesitykset

Laaditaan ohjeistus sekä standardi seurantamenetelmälle sopimuksien piiriin kuuluvien tavaroiden hinnankorotusmahdollisuuksien ja -ehdotuksien tekoa varten. Onko tehty ja otettu käyttöön, kyllä/ei.

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyöni tarkoitus ja tavoite on muuttaa yrityksessä vallitsevaa nykyistä tapaa toimia niin, että uusi toimintamalli vastaisi sekä sopimus- että yrityksen sisäisten asiakkaiden tarpeisiin proaktiivisemmin. Uuden toimintamallin myötä on tarkoitus saada yrityksen sisäisen toiminnan muutos kohti selkeämpää ja proaktiivisempaa toimintatapaa. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa

erilaisin aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmin pyritään etsimään ymmärrystä tutkimusongelmaan ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. (Kananen 2017, 43.)

5.1 Toimintatutkimus

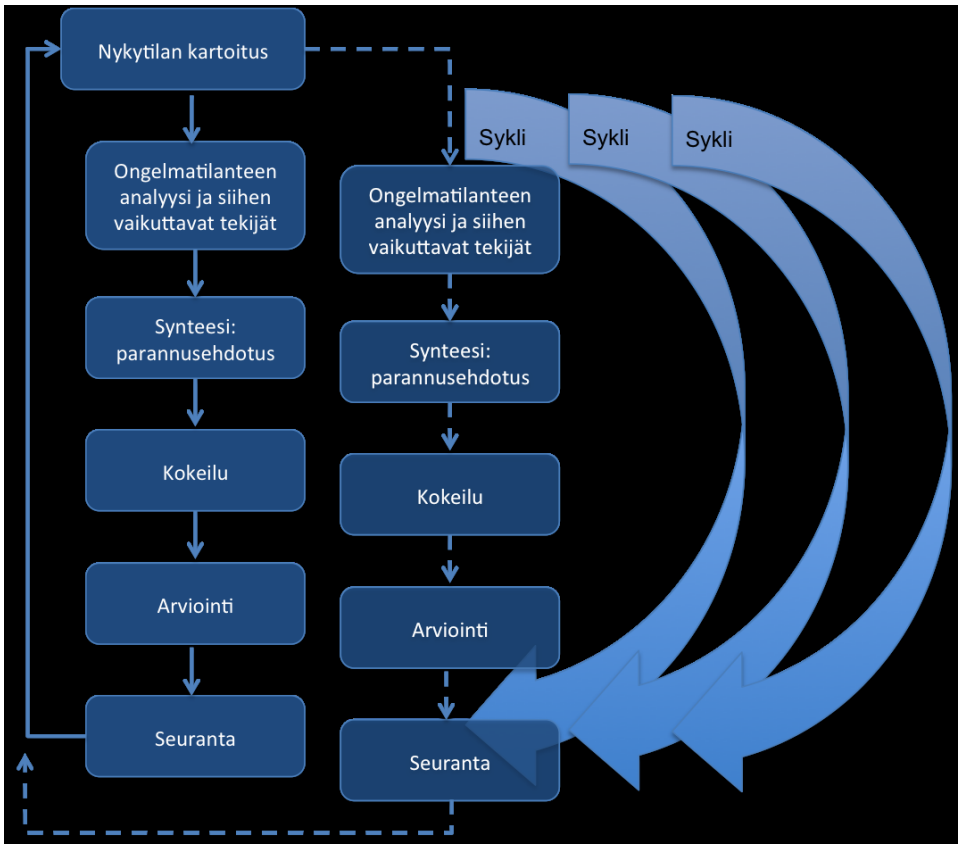
Toimintatutkimus perustuu suurelta osin saksalaisen sosiaalipsykologi Kurt Lewinin 1940-luvulla luomaan tutkimustapaan, jossa yhdistelemällä teoriaa ja tutkimusta ratkaistaan käytännön ongelmia sekä muutetaan toimintaa parempaan suuntaan. (Jantunen & Mäkelä & Naaranen & Piippo & Sankelo & Valtanen 2013, 29.) Toimintatutkimus voidaan nähdä lukeutuvan yhdeksi interventiotutkimuksista. Interventiolla tarkoitetaan tekijää, jolla saadaan muutosta aikaiseksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä ja julkisyhteisöissä. Tutkimus ja toiminta yhdistyvät toimintatutkimuksessa samanaikaisesti. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta tarkoittaen, että siihen osallistuvat yhteisössä kaikki ne henkilöt, joita käsiteltävä ongelma koskee. (Kananen 2014, 11; Kananen 2017, 10.) Tavoitteena ei ole vain nykyhetken ja nykyisen toimintamallin kuvaaminen tai selittäminen, vaan oleellisimpana tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Toimintatutkimuksella pyritään yhdessä ongelmanratkaisun myötä saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksen ohessa luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus sopiikin hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi ja se voidaan nähdä yhtenä mahdollisuutena parantaa erilaisten yhteisöjen, työpaikkojen ja sosiaalisen elämän laatua. (Kananen 2017, 12; Ojasalo ym. 2018, 58.)

Jantunen ym. ovat nimenneet toimintatutkimukselle kolme keskeisintä erilaista lähestymistapaa, jotka ovat tekninen, käytännönläheinen ja vapauttava tutkimusmuoto. Teknisessä toimintatutkimuksessa tutkimusongelma on etukäteen määritelty ja tutkimuksen filosofinen tausta on positivistinen. Tutkijan rooli on toimia ulkopuolisena asiantuntijana ja hänellä on korostettu rooli tiedon keräyksessä, analyysissä ja tulosten raportoinnissa. Käytännönläheisessä lähestymistavassa tutkimusongelma on tutkijan ja toimijan yhdessä tunnistama ongelma toiminnassa. Tutkija yhdessä muiden toimijoiden kanssa tunnistaa alusta lähtien työssä ja toiminnassa sillä hetkellä esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja etsivät

yhdessä ratkaisuja niihin. He yhdessä käynnistävät muutoksen, koordinoivat yhteistoimintaa ja osallistujia sekä jakavat vastuun. Tutkija ja käytännön edustajat yhdessä myös päättävät tilanteen parantamiseksi tähtäävistä interventioista, eli toimintaa muokkaavista toimenpiteistä. Tutkijalla on rohkaiseva rooli saada osallistujat osallistumaan ja reflektoimaan omaa toimintaansa ja ratkaisu etsitään yhteistyössä. Käytännönläheisen lähestymistavassa filosofinen tausta on tulkinnallinen. Vapauttavassa lähestymistavassa tausta on kriittisessä filosofiassa. Tutkijan tavoitteena on lisätä tietoisuutta toiminnan nykytilanteesta ja auttaa toimijoita tunnistamaan ratkaistavia ongelmia. Tutkija toimii organisaation sparraajana ja kysymyksiä esittäen pyrkii virittämään keskustelua koskien organisaation arvoja, periaatteita, olettamuksia ja uskomuksia. Tavoiteltavat muutokset koskevat organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria ja sen arvoja ja toimintaperiaatteita. Tutkija jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa. Vapauttavassa lähestymistavassa tutkimusongelma on arvojen rakentamisen jälkeen kulloisenkin tilanteen määrittelemä. (Jantunen ym. 2013, 32–33.)

5.1.1 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen englannin kielinen nimitys on ”action research”. Kuten kuvassa 3 on esitetty, toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, jonka tarkoituksena on aikaansaada muutos. (Kananen 2014, 15.) Kuvion 3 mukaisesti toimintatutkimus lähtee liikkeelle tilannekartoituksesta, eli nykytilan selvityksestä, jossa on tavoitteena löytää kehitettäviä kohteita. Työympäristössä tehtävään toimintatutkimukseen saattaa löytyä usein moniakin kehitettäviä kohteita, ongelmia, joihin toivotaan löytyvän ratkaisu. Tärkeää on kuitenkin priorisoida, mikä ongelmista määritellään kriittisimmäksi ja valitaan tutkimuksen ensisijaiseksi kohteeksi. Seuraavaksi valikoitunut ongelma voidaan toteuttaa toimintatutkimuksen eri sykleissä. Tutkimusongelma voi täsmentyä tutkimuksen kuluessa. Kun ongelma on nimetty, tulee ongelma määritellä tarkasti. Ongelman määrittelyyn tulee varata aikaa ja ongelman syiden tutkimiseen voidaan joutua tekemään erilaista tutkimustyötä. Ongelman määrittelyn tutkimistarve määräytyy itse tutkimuksen kohteesta, ongelmaan liittyvästä saatavilla olevasta tiedosta ja tiedon saatavuudesta. (Kananen 2014, 36.)



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

Nykytila-analyysin tavoitteena on ymmärtää, miten toimitaan ja minkä takia näin toimitaan. Toimintatutkimuksen syklin mukaisesti nykytilan kartoituksen jälkeen analysoidaan ongelma ja siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymyksien tavoitteena on tuottaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi, eli se toimii kysymyksenä, miten ongelma poistetaan. Tutkimuskysymyksien esittäminen ei ole helppoa ja onkin mahdollista, että tutkimuskysymykset muuttuvat ja tarkentuvat toimintatutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 44.) Kysymyksen laatimisessa tulee pohtia ongelman juurisyitä ja tähän työstövaiheeseen on erilaisia tekniikoita, joita voi käyttää apuna. Tämän toimintatutkimuksen tutkimusongelman juurisyiden miettimisessä käytin 5-miksi-kysymyksen tekniikkaa.

Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksille tulee määrittää mittarit. Toimintatutkimuksella tulee olla tavoite siitä, mihin pyritään. Tämän lisäksi tavoitteet määri-

tellään niin, että ne ovat mitattavissa. (Kananen 2014, 52.) Tutkimuskysymyksistä tulee olla suora linja mittareihin. Jokaisella tutkimuskysymyksellä tulee olla oma mittari, joka kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuskysymykseen on onnistuttu vastaamaan. Mittarin avulla voidaan myös kertoa, onko tutkimusongelma ratkaistu.

Toimintatutkimuksen tarkka määritteleminen on hankalaa. Toimintatutkimus on sekoitus useita eri tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimusta voisikin kutsua Kanasen (2014, 13) mukaan tutkimusstrategiaksi. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tiedottaminen kuuluu olennaisena osana toimintatutkimuksen edetessä aina alkuvaiheilta lähtien. Työyhteisöissä saattaa ilmetä muutosvastarintaa, joka on hyvä tiedostaa. Tulosten arviointivaiheessa verrataan tutkimuksen saatuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Onko tapahtunut muutosta ja onko toiminnan aste kehittynyt parempaan suuntaan? Arviointivaiheessa ilmenevät, mahdolliset epäonnistumisen syyt paljastavat missä kohdin on vielä parannettavaa ja onko prosessi mahdollisesti uusittava. Mikäli toimintatutkimuksen tavoitteet täyttyvät, voidaan ottaa seuraava kehitettävä asia tutkittavaksi ja prosessi aloittaa uudestaan. (Kananen 2014, 53.)

Toimintatutkimus voi viedä aikaa, koska kyseessä on toimintatapojen todellinen muutos ja tutkittavan organisaation työntekijät ja muut toimijat ovat kehittämistyössä aktiivisesti mukana tasa-arvoisesti. (Ojasalo ym. 2018, 61.)

5.2 Havainnointi

Havainnointi (engl. observation) soveltuu hyvin tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmäksi ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten kohdeyrityksen sisällä toimitaan, millä tavoin yrityksen henkilöstö käyttäytyy ja mitä tapahtuu yrityksen sisällä päivittäisessä toimintaympäristössä. Havainnoinnin avulla on mahdollista osoittaa mahdolliset ongelmakohdat autenttisessa, eli todellisessa ja aidossa tilanteessa. (Ojasalo ym. 2018, 114.) Havainnoinnissa

on mahdollista saada tietoa siitä, miten todellisuudessa toimitaan, vaikka esimerkiksi haastatteluiden perusteella olisi kerrottu toimittavan eri tavalla. Mikäli kehittämistyön tutkija on itse tutkittavassa toimintaympäristössä, esimerkiksi organisaatiossa, töissä, toimii hän itse muutosagenttina. Havainnoijan roolia toimintatutkimuksessa ei tulisi kätkeä tai piilotella eikä havainnointia tulisi suorittaa salaa. Havainnoinnin eettisyys tulee olla tiedossa. Havainnoinnin tarkoituksena ei ole kohteen arviointi tai muutoin vertailu, vaan siinä on tarkoitus pystyä ymmärtämään henkilön tai henkilöiden toimintaa. Havainnoinnilla ei ole mahdollista päästä pureutumaan henkilöiden syvimpiin ajatuksiin niin kuin esimerkiksi haastatteluilla ja tästä syystä nämä tutkimusmenetelmät toimivatkin hyvin toisiaan täydentäen. (Kananen 2017, 45.)

5.3 Haastattelut

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistöissä. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin tiedonkeruumenetelmiin, sillä eri menetelmät tukevat toisiaan ja antavat tutkijalle arvokasta tietoa. Kuten edellä mainittiin, havainnointi ja haastattelut toimivat hyvin toisiaan täydentäen toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelminä. Haastatteluja on monenlaisia ja niitä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuksen alkuvaiheessa selvitettäessä ja tarkennettaessa tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelu voidaan pitää joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna tutkimuskohteen vaatimuksen mukaisesti. Haastattelun kohteeksi kannattaa valita ne henkilöt, jotka tietävät toimintatutkimukseen liittyvästä asiasta jotain ja joihin muutos tulisi todennäköisimmin vaikuttamaan. (Kananen 2017, 48.)

Haastattelun eri muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta, vaikka haastattelija ja haastateltava olisivat fyysisesti läsnä. Haastattelija kysyy lomakkeelta kysymykset ja haastateltava vastaa niihin. Kysymykset ovat strukturoituja, eli standardoituja ja niiden vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyt. Strukturoitu haastattelu sopii hyvin silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja kysyä samoja kysymyk-

siä suuremmaltakin joukolta. Sitä voi myös käyttää täydentämään aiemmin tehtyä laadullista aineistonkeruuta. (Kananen 2014, 87; Ojasalo ym. 2018, 107.) Teemahaastattelussa haastattelija on ennalta miettinyt kysymysten aihepiirit, eli teemat. Tämä vaatii sen, että tutkijalla itsellään tulee olla selvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä ennestään, jotta hän voi laatia teemahaastattelun kysymykset etukäteen. Haastattelun tarkoituksena on pitää keskustelu teemoihin liittyvissä asioissa. Syvähaastattelussa ei ole ennalta mietittyä teemaa, vaan tarkoituksena on käydä vapaampaa keskustelua aiheesta. Syvähaastattelusta käytetään yleisesti myös nimitystä avoin haastattelu. Sekä teemahaastattelu että syvähaastattelu ovat yksilöhaastattelumuotoja. Yksilöhaastattelut voidaan nähdä prosessina aikaa vievinä ja myös kalliimpina toteuttaa kuin ryhmähaastattelut. Yksilöhaastatteluilla on kuitenkin mahdollista saavuttaa erilaista aineistoa, kuin ryhmähaastatteluilla. (Kananen 2017, 49.)

Haastattelu on mahdollista toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelussa, eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita. Ryhmässä vallitseva dynamiikka saattaa ohjata keskustelua ja viedä käsiteltäviä asioita uudelle tasolle. Haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi, riippuen haastateltavien määrästä. Useampi haastattelija voi jalkautua haastateltavan ryhmän keskuuteen virittämään ja teemoittamaan keskustelua, kun taas yksi voi tarkkailla ja kirjata muistiinpanoja ja havainnointejaan ylös sillä aikaa. (Ojasalo ym. 2018, 112.) Ryhmähaastattelussa ryhmädynamiikalla voi olla negatiivisiakin vaikutuksia haastattelun kulkuun, mikäli haastateltava ryhmä koostuu hyvin erityyppisistä ihmisistä. Voimakkaiden persoonien vahvojen mielipiteiden jälkeen voi hiljaisempien henkilöiden olla vaikea kertoa omia mielipiteitään haastatteluun liittyvistä asioista.

5.4 Kysely

Kysely on nopea ja tehokas tiedonkeruun menetelmä. Kyselyn kerrotaankin olevan yksi eniten käytetyimmistä tiedonkeruun menetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Perinteisesti kyselyn voi suorit-

taa haastattelumuodossa, puhelimitse, postitse tai Internetin välityksellä esimerkiksi organisaation intranetissä tai muussa yhteisessä tietojärjestelmässä. Vastausprosentti saattaa vaihdella hyvinkin paljon riippuen siitä, millä tavalla kysely toimitetaan vastaajille ja kuinka suurta havaintoyksikköjoukkoa eli otosta kysely koskettaa. (Tietoarkisto.)

Kyselytutkimuksessa mittarilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden muodostamaa kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä kuten kyselyyn vastaavien asenteita tai arvoja (Vehkalahti 2014,12). Kysymykset tulisi suunnitella erittäin huolellisesti, koska kyselylomakkeen kysymyksiä ei voi eikä kannata lähteä muokkaamaan kesken kaiken. Lomakkeen suunnittelussa tulee myös miettiä tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia ja reliabiliteettia. (Vehkalahti 2014, 40.) Kyselyssä kysymysten muoto on kaikille sama, eli vakio. Kysely voidaan ajoittaa toimintatutkimuksessa alkuvaiheeseen nykytila-analyysin tilannekartoitukseen, tutkimuksen loppuvaiheeseen tai sitä voidaan käyttää myös molemmissa vaiheissa.

Ennen toimintatutkimuksen aloitusta on tutkittavia informoitu tutkimuksen tietosuojaselosteesta ja henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen aikana. Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön, eli GDPR:n mukaisesti. GDPR tulee sanoista General Data Protection Regulation ja sen suora suomennos on yleinen tietosuoja-asetus. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022.) Tutkitukseen osallistuvilta on myös pyydetty suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta. Henkilöt ovat saaneet vastata kyselylomaketutkimukseen anonyymisti ja yksittäisten vastaajien tunnistaminen ei ole mahdollista.

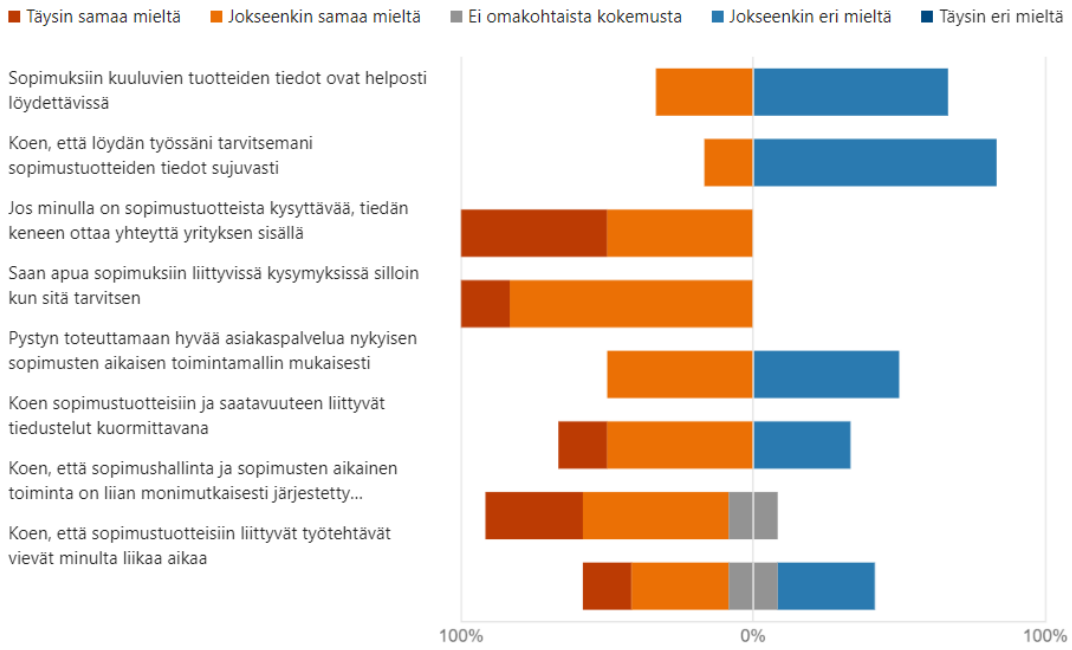
5.4.1 Ensimmäisen kyselytutkimuksen tulokset

Toimintatutkimuksen ensimmäisen kyselytutkimuksen vastaanottajiksi valikoitui seitsemän avainhenkilöä, jotka työskentelevät pääosin sopimusten tai sopimustuotteiden parissa. Kutsun vastaajia jatkossa kehittämisryhmäksi. Ensimmäinen kyselytutkimus lähetettiin kehittämisryhmälle toukokuussa 2022 ja vastausaikaa

oli viikon ajan. Tässä vaiheessa varsinainen toimintatutkimus oli vielä alkuvaiheessa.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Teamsin kautta ja jokainen vastaus saapui anonyymina. Kysymykset oli myös aseteltu niin, että niiden perusteella ei voinut ketään suoranaisesti vastauksista tunnistaa. Kyselylomakkeessa esitettiin pääosin suljettuja kysymyksiä, jolloin vastaukset ovat käännettävissä numeeriseen muotoon. Kyselylomakkeen kysymyksien vastausvaihtoehdot olivat strukturoituja ja vastausasteikkona käytin Likertin asteikkoa. Vastausaikaa kyselyyn oli annettu seitsemän päivää. Vastausajan loppupuolella lähetettiin myös muistutus kyselyyn vastaamisesta. Tutkimusaineiston läpikäynti aloitettiin vastausajan päätyttyä, eli määräajan umpeuduttua. Vastauksia kyselyyn saapui kuusi kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 86 %. Vastausten läpikäynti osoitti, että puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei ollut saapunut.

Vastauksien perusteella kyselylomakkeeseen vastanneet ovat työskennelleet myyntisopimuksiin liittyvissä tehtävissä ja sopimustuotteiden parissa vaihtelevan ajan. Puolet osallistuneista ovat työskennelleet 0–2 vuotta ja puolet yli 10 vuotta. Vastaajat työskentelevät suurimmaksi osaksi viikoittain sopimuksiin liittyvien tehtävien parissa. Arvosanaksi yrityksen nykyiselle sopimusten aikaiselle toiminnalle tuli annettujen numeroarvosanojen keskiarvon mukaan 3,17 asteikon ollessa 1–5.



Kuvio 4. Kyselylomakkeen vastaukset.

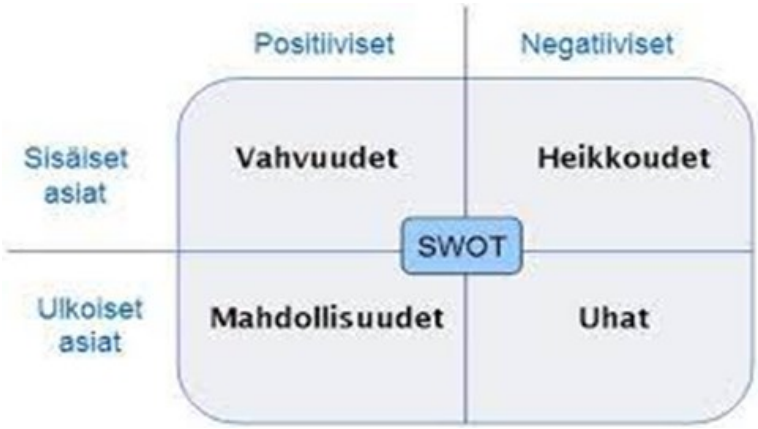
Kyselylomakkeen kysymykset, vastausvaihtoehdot sekä annetut vastaukset ovat nähtävissä kuviossa 4. Vastausten perusteella on nähtävissä se, että 66,7 % vastaajista kokee olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan sopimuksiin kuuluvien tuotteiden tiedot olisivat helposti löydettävissä. 83,3 % vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan oli oletus, että työssä tarvitsemat sopimustuotteiden tiedot löytyvät sujuvasti. Nämä kaksi edellä olevaa kysymystä ja vastausta vahvistavat omaa näkemystäni yrityksen nykyisistä sopimustuotteiden tietojen hallinnan ongelmista. Sopimuksia on monia keskenään erilaisia, jotka sisältävät eri määrän ja erilaiset sopimustuotteet. Yrityksessä ei ole selkeästi määriteltyä toimintatapaa ylläpitää sopimustuotteiden tietoja. Seuraavaksi kysyttiin vastaajan näkemystä siitä tunnetilasta, kuinka he kokevat saavansa yrityksen sisällä apua sopimustuotteisiin liittyvissä kysymyksissä silloin kun apua tarvitsevat. 50 % vastaajista vastasi, että he tietävät kenen puoleen kysymyksissä kääntyä. 50 % vastaajista kertoi olevansa jokseenkin sitä mieltä, että heillä on tieto siitä, kuka on taho, kenen puoleen kysymyksissä kääntyä. 16,7 % vastaajista koki, että saavat apua heti kun sitä tarvitsevat ja 83,3 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Puolet vastaajista koki, että he pystyvät toteuttamaan omasta mielestään hyvää

asiakaspalvelua nykyisen sopimusten aikaisen toimintamallin mukaisesti. Toinen puolet vastaajista oli jokseenkin eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Sopimustuotteisiin ja niiden saatavuuteen liittyvät tiedustelut 16,7 % vastaajista koki kuormittavina, 50 % jokseenkin kuormittavina ja loput eivät niinkään kuormittavina. Vastaajista 33,3 % koki, että sopimushallinta ja sopimusten aikainen toiminta on liian monimutkaisesti järjestetty yrityksessä. 16,7 % koki, että sopimustuotteisiin liittyvät työtehtävät vievät vastaajalta liikaa aikaa.

Kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys, jossa pyysin kertomaan kaksi asiaa, jotka vastaajan mielestä voisivat edistää sopimusten aikaisen toiminnan prosessin selkeyttämistä yrityksessä. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet vastasivat kysymykseen ja vastauksissa oli hyviä ajatuksia ja ehdotuksia nykyisen tilanteen kehittämiselle. Vastauksissa oli paljon yhteneviä ajatuksia sekä keskenään, että myös omien ajatusteni kanssa, joten tämä vahvisti myös sitä tunnetta, että sopimusten aikaisen toiminnan prosessi kaipaa selkeyttämistä. Nämä vastaukset antavat myös kuvan siitä, että nykyinen tilanne halutaan saada muutettua sujuvammaksi yrityksen sisällä.

5.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi, on varmasti yksi tunnetuimmista ja yleisimmin käytetyistä yritystoiminnan analysointimenetelmistä. Analyysin avulla pyritään selvittämään yrityksen vahvuudet (strenghts), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunity) ja uhat (threats). (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2013.) Analyysiä voi käyttää joko koko yrityksen tarkasteluun tai yksityiskohtaisemmin jonkin tietyn yritystoiminnan osan tarkasteluun. Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa voidaan tutkia esimerkiksi yrityksen tuotteita tai henkilöstöön liittyviä seikkoja.



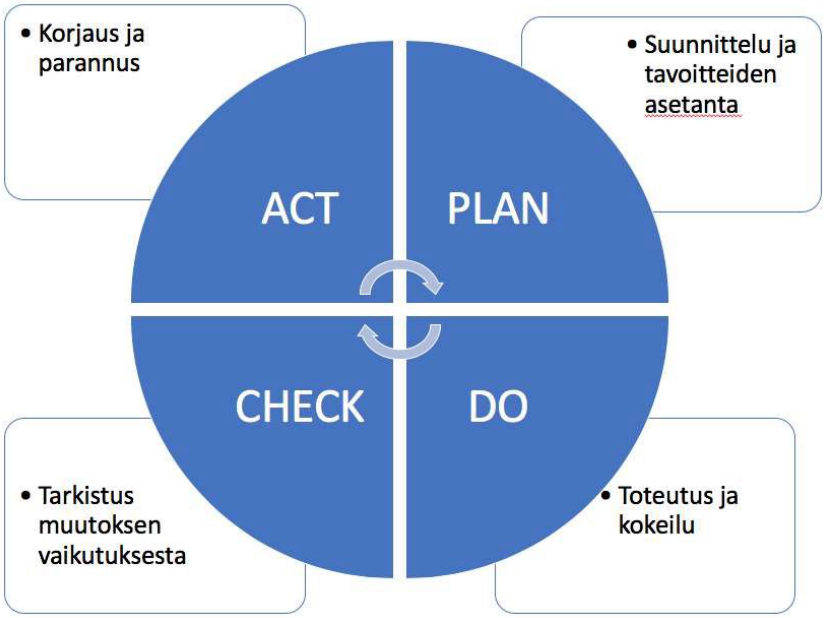
Kuvio 5. SWOT-analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys ry 2013.)

Kuviossa 5 esitetty SWOT-analyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää yrityksessä joko yksin tai ryhmässä työstäen. Yleisesti SWOT-analyysin teossa ohjeistuksena on se, että ideoita kannattaa kirjata ylös niin paljon kuin mahdollista. Yrityksen nykytila (vahvuudet ja heikkoudet) ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen liiketoiminnan onnistumiseen (uhat ja mahdollisuudet) kannattaa pitää erillään toisistaan. Joissain tapauksissa saattaa ilmetä yhteneväisyyksiä nelikenttien välillä ja esimerkiksi tämänhetkinen vahvuus saattaa esiintyä myös tulevaisuuden uhkana. Toimintatutkimuksessa on käytetty SWOT-analyysiä arvioidakseni yrityksen sopimuksen aikaisen toiminnan tilaa. SWOT-analyysissä olen arvioinut yrityksen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Analyysissä on keskitytty ainoastaan toimintatutkimuksen aiheeseen ja niihin liittyviin asioihin.

5.6 PDCA, Demingin ympyrä

Demingin ympyrä, joka tunnetaan myös PDCA-syklinä, on William Edwards Demingin 1950-luvulla kehittämä yleisesti käytetty kehittämismenetelmä, joka keskittyy jatkuvan parantamisen malliin. Kuviossa 6 esitetyn mukaisesti kehittämismenetelmässä on neljä eri vaihetta, jotka on läpikäytävä, jotta päästään ongelman kohtaamisesta ongelman ratkaisuvaiheeseen. Nämä neljä vaihetta ovat suunnittele (plan), toteuta käytännössä (do), tarkista (check) ja korjaa sekä paranna (act). Näiden vaiheiden jatkuva toistaminen, eli iteratiivisuus muodostaa jatkuvan parantamisen syklin, eli Demingin ympyrän. Syklin avulla on tarkoitus

kehittyä jatkuvasti ja edetä kohti seuraavaa tavoiteltua tilaa. Ideana on myös tehdä jatkuvasti tarpeeksi pieniä kokeiluja ja kehityksiä kerrallaan, jolloin saavutetaan helpommin nopeatempoisempi syklin kulku kehittämisessä. (Moen & Norman 2010, 25; Torkkola 2015, 41–42.) Toimintatutkimuksen syklisyys on verrannollinen Demingin ympyrän jatkuvaan parantamisen sykliin.



Kuvio 6. Demingin ympyrä, PDCA. (Arter Oy 2022.)

Demingin laatuympyrä soveltuu järjestelmällisen toiminnan parantamisen perustaksi ja lähes kaikenlaiseen toimintaan ja kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksessani käytän Demingin laatuympyrää sopimusten aikaisen toiminnan prosessin kehittämisen menetelmänä ja tarkemmin ottaen runkona, jonka mukaisesti tutkimukseni etenee neljän eri ketjun mukaisesti. Toimintatutkimukseni tavoitteena on työskennellä iteratiivisesti testatakseni kehitysideaa ja toimintatapaa sekä parantaakseni uutta toimintatapaa koko prosessin ajan. Lyhyen aikavälin toiminnan parannusten sijaan painotetaan pidempiaikaista ja pitkäjänteistä laadun parannustyötä. Toisaalta kuitenkin tehdään ennemmin jatkuvia pieniä työvaiheiden toistoja, kuin että otettaisiin kertaluontoisia suuria harppauksia. Demingin ympyrän mukaan kehä jatkaa kulkuaan ja prosessien tulee kehittyä jatkuvasti. Tämän kehän käyttö vaatii sen sisältämän jatkuvan parantamisen idean

ymmärtämistä perusteellisesti ja oikein. (Alsterman ym. 2018b, 177; Minkkinen 2009, 40–41; Torkkola 2015, 43.)

5.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Nämä molemmat ovat käytössä niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kyselylomakkeen kysymykset ovat ymmärrettävässä muodossa ja kysymyksiin vastaavat henkilöt tietävät, mitä kysymykset oikeasti tarkoittavat. Mittarien tulee siis olla valideja, jotta voidaan varmistua siitä, onko muutos seurausta juuri niistä tekijöistä, joista tutkimuksessa on tutkittu, eikä esimerkiksi ulkopuolisista häiriötekijöistä. Reliabiliteetilla, eli tutkimuksen luotettavuudella, tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa, että mikäli kysely tehtäisiin toistamiseen, tulokset pysyisivät samoina. Toisin sanoen, esitetyt kysymykset toisivat samalta henkilöltä myös samat vastaukset, vaikka tutkija olisikin eri. On kuitenkin otettava huomioon se, että uusintamittauskaan ei aina takaa reliabiliteettia. Tämä johtuu siitä, että saman kyselyn toteuttaminen tutkimuksen eri ajankohtina voi tuoda erilaiset vastaukset, mikäli muutosta on tapahtunut ja kohteen toiminta on muuttunut kyselyiden välillä. Tämä on jopa toivottavaakin, kun kehittämisellä on lähdetty hakemaan parannusta. (Kananen 2014, 125–126; Kananen 2017, 70–80; Vilkka 2021.)

Toimintatutkimuksessa on käytetty toimintaympäristön havainnointia, kyselylomaketta sekä yksilöhaastatteluja. Näiden pohjalta tuotettuja aineistoja kutsutaan primääriaineistoiksi, jotka kohdistetaan tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 43–44.) Kyselylomakkeen ja haastatteluiden kautta saadut tulokset tukivat toisiaan. Näiden lisäksi toimintatutkimuksen havainnoija, tutkimusagentti, on kiinnittänyt samoihin asioihin huomioita, kuin mihin kyselyn ja haastatteluiden tulokset viittaavat. Näihin viitaten voidaan nähdä tutkimus luotettavana ja pätevänä teoriaosuuden viitekehykseen liittyen.

Kuten edellä on mainittu, toimintatutkimuksessa on käytetty kyselylomaketta tutkimuksen alku- ja loppuvaiheessa. Näiden kahden kyselylomakkeen luotettavuustarkastelun osalta hankalaksi tekee se, että molempien kyselyiden lähtökohtatilanteet ja tavoitteet ovat erilaiset. Nykytila-analyysiä varten tehdyt havainnointi, haastattelut ja kyselylomake tulosten perusteella tukivat toisiaan. Toimintatutkimuksen loppuvaiheessa käytetyn kyselylomakkeen tavoitteena ei ole tuottaa samoja tuloksia, kuin ensimmäisessä kyselylomakkeessa, koska tavoitteena on ollut aikaansaada muutos näiden kahden kyselylomakkeen välisenä aikana. (Kananen 2014, 126.)

6 Sopimukset ja sopimushallinta

Sopimuksella tarkoitetaan kirjallista tai suullista kahden tai useamman osapuolen välillä sovittua, yhteisymmärryksessä laadittua sitovaa ”käsikirjoitusta”. Sopimuksissa on kyse sen osapuolten välisistä lupauksista, jotka laki panee käytäntöön. Sopimukset luovat siis sen osapuolille oikeuksia ja velvollisuuksia ja laki tarjoaa molemmille osapuolille oikeussuojakeinoja siltä varalta, jos sopimuslupauksia jostain syystä rikottaisiin. Sopimukset kasvattavat merkitystään nykyisin hyvin verkottuneessa, laajassa ja kompleksisessakin yritystoiminnassa. Yritykset tekevät sopimuksia, jotta ne voivat saavuttaa asetetut liiketoimintatavoitteensa. Sen lisäksi, että sopimukset toimivat oikeudellisina välineinä, ne ovat myös johtamisen välineitä. Onnistuneiden yritysten välisten yhteistyön, kannattavuuden, riskienhallinnan ja kilpailuedun kannalta katsottuna sopimukset toimivat arvonluontimahdollisuuksina. Kun sopimuksia käytetään johtamisen välineinä, ne voivat auttaa koordinoimaan ja hallinnoimaan liiketoimintaa, hankkeita ja sitoumuksia sekä luomaan, jakamaan ja suojaamaan aineellista ja aineetonta arvoa. (Haapio & Siedel 2013, 11–13.)

Haapion ja Siedelin mukaan sopimukset voivat olla monenlaisia ja ne voidaan laatia monin eri tavoin. Sopimukset voivat syntyä esimerkiksi tarjouksella, jota seuraa ostotilaus tai ostotilauksella, jota seuraa tilausvahvistus. Tarjouksen perusteella voi syntyä myös pidempikestoinen puitesopimus tarjoajan ja asiakkaan välille. Sopimuksiin sisältyy usein tärkeää operatiivista suorituskykyä, erikseen

sovittuja välitavoitteita, laskuja, raportointeja ja ilmoituksia koskevia vaatimuksia, jotka kaikki on kirjattava ja joita on noudatettava päivittäisessä liiketoiminnassa. (Haapio & Siedel 2013, 14.)

Tässä toimintatutkimuksessa on keskitytty käsittelemään kohdeyrityksen tekemiä sopimuksia asiakkaidensa, pääasiassa julkisten hankintayksiköiden kanssa. Olen rajannut toimintatutkimukseni perehtymään toimintavälineitä koskeviin puitesopimuksiin ja erityisesti toimintavälinesopimuksien vertailutuotteiden, eli sopimustuotteiden hallintaan. Toimintatutkimukseni tavoitteena on tuoda ennakoitavuutta ja riskienhallinnan näkökulmaa kohdeyrityksen sopimusten aikaiseen toimintaan. Ennakointi on myös osa laadunhallintaa. Laadukkailla sopimuksilla ja niiden asianmukaisella hallinnalla yritys voi välttää mahdollisia ongelmatilanteita ja myös parantaa yrityksen tuottavuutta. (Jaakkola & Sorsa 2005, 9.)

6.1 Sopimuksen määritelmä

Sopimustoimintaa pidetään liiketoiminnan ydinalueena, sillä liiketoiminnan suuntaviivat ja muodot määritellään sopimuksien avulla. Sopimuksissa määritellään sopimuksen osapuolien oikeudet ja vastuut. Yritykset tekevät kauppoja ja hankintoja, joiden seurauksena syntyvät myös sopimukset. Sopimusten avulla yrityksen on myös mahdollista ennustaa tulevaa sopimuksen aikaista toimintaa sekä sen aikaisia mahdollisia riskejä. Sopimusten eri vaiheet voidaan erottaa toisistaan niiden aikajärjestyksen mukaisesti.

1. Tarjousmenettely
2. Neuvotteluvaihe ja aiesopimus
3. Esisopimusvaihe
4. Sopimuksen syntyminen
5. Sopimuksen mukaisten vaatimusten täyttäminen ja/tai muuttaminen

6. Sopimuksen päättyminen

7. Sopimuksen päättymisen jälkeinen aika. (Hietala & Järvensivu & Kaivanto & Kyläkallio 2016, 14.)

Kuten edellä on lueteltu, ennen sopimuksen solmimista on edeltänyt tarjouspyyntövaihe, tarjoukset, tilaukset ja tilausvahvistukset. Näitä edellä mainittuja kaupan asiakirjoja ei välttämättä aina mielletä sopimuksen eri osiksi. Sopimuksen päättyminen tapahtuu kohdeyrityksen osalta pääasiassa sopimuksessa ilmoitetun määräajan päätyttyä ja uusi kilpailutus, tarjousmenettely, sopimuksen sisällöstä on hyvin usein sopimuksen päättymisaikaan jo tiedossa. Jotkut sopimukset ovat voimassa toistaiseksi voimassa olevina ja ne edellyttävät erillistä irtisanomista tilaajan puolelta. Tällaisissakin tapauksissa on yleistä, että tarjousmenettely on jo alkanut tai ainakin ennakkokeskustelut tietopyyntöjen tai markkinavuoropuheluiden muodossa on aloitettu. Sopimukset saatetaan joskus kokea byrokraattisina, hieman tarpeettominakin asiakirjoina. Sopimukset ovat kuitenkin erittäin tehokas riskienhallinnan ja sopimuksen eri osapuolten keskinäisen vuorovaikutuksen väline. (Jaakkola & Sorsa 2005, 8; Hietala & Järvensivu & Kaivanto & Kyläkallio 2016, 14–20.)

Sopimusten ensisijainen tarkoitus on yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen turvaaminen sekä erilaisten hankkeiden onnistunut läpivienti. Sopimusten mukaisesti toimimalla vältetään ikävät yllätykset. (Haapio & Järvinen 2014, 65.) Sopimusaikaisessa hyvässä yhteistyösuhteessa sekä tilaaja että myyjä, toimittaja osallistuvat aktiivisesti ja pitkäjänteisesti yhteiseen tekemiseen. Tavoite on, että molempien osapuolien tarpeet ja odotukset sopimukseen liittyen täyttyvät. Tavoitteena on, että tuotteiden loppukäyttäjille luodaan arvoa ja sitä kautta toimittajalle menestystä liiketoiminnassa. (Nieminen 2018.)

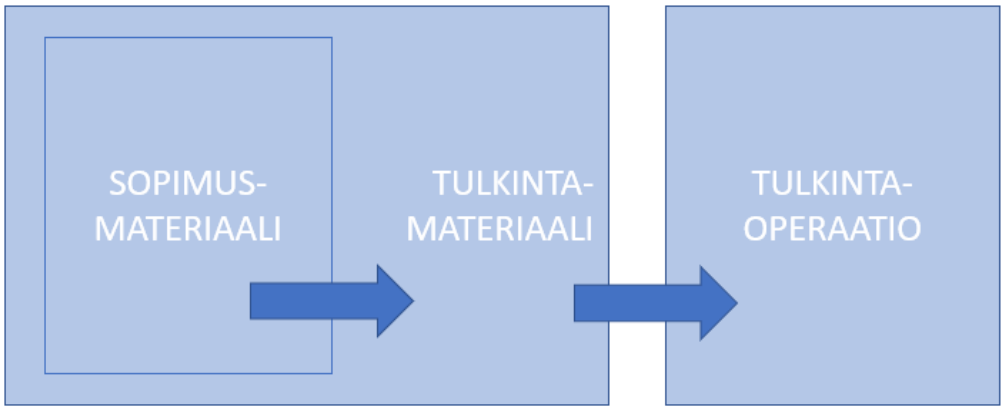
Kohdeyrityksen myyntiin pohjautuvat sopimukset ovat pääasiassa julkisten hankintayksiköiden sopimusehtojen pohjalta tehtyjä. Kohdeyritys on osallistunut julkiseen kilpailutukseen, jonka päätyttyä yritys allekirjoittaa hankintayksikön

kanssa sopimuksen, mikäli yritys täyttää vaihtoehtoiset ja pakolliset soveltuvuusehdot sekä täyttää muut kilpailutuksessa tarvittavat ehdot. Sopimusehdot perustuvat lakiin julkisista hankinnoista ja sopimusehdoissa voi olla viittauksia JYSE 2014 (päivitetty 2017) tavarat ehtoihin. Jokainen sopimus on omanlaisensa, mutta pääkohdat ovat verrattavissa toisiinsa. Jokaisessa sopimuksessa on esitetty ainakin sopimuksen määritelmät, sopimukseen sisältyvät yksityiskohdat ja vaatimukset liittyen sopimukseen kuuluviin tuotteisiin, hintoihin, toimitusaikoihin, maksuehtoihin sekä mahdollisiin purkutilanteisiin liittyen. Sopimus astuu voimaan silloin kun molemmat osapuolet ovat allekirjoittaneet sopimuksen ja se päättyy joko ennalta määritettynä ajankohtana tai jatkuu toistaiseksi voimassa olevana sopimuksessa ilmoitetun ajankohdan jälkeen. Usein tarjouspyyntö ja yrityksen tarjoama tarjous liitetään osaksi sopimusta.

6.2 Sopimustulkinta

Sopimuksen laatimisen jälkeen sopimuskumppaneiden näkemykset saattavat erota toisistaan liittyen siihen, mitä on sovittu ja mitä velvoitteita sopimus osapuolille synnyttää. Tämän takia sopimusta on tulkittava. Tulkinnan jälkeen vahvistetaan kyseisen sopimuksen sisältö niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät mitä on sovittu ja että sopimukselle on yhteinen tarkoitus. (Annola 2015, 15–17.)

Kohdeyrityksen kannalta sopimustulkinta keskittyy pääasiassa kilpailutusvaiheeseen, jolloin sopimusluonnosta on mahdollista kyseenalaistaa ja pyytää lisätietokysymysvaiheessa lisäselvennyksiä mahdollisiin yritykselle epäselviin yksityiskohtiin. Kuviossa 7 esitetyt Annolan (2015, 18) esittämät tulkinnan vaiheet ovatkin lähes suoraan verrannolliset yrityksen sopimustulkinnan vaiheisiin, jotka alkavat kilpailutuksen julkaisemisesta ja päättyvät sopimuksen allekirjoittamiseen.



Kuvio 7. Sopimustulkinnan vaiheet (Annola 2015, 18.)

Kuten kuviossa 7 on esitetty, sopimustulkinnan vaiheet etenevät vaiheittain sopimusmateriaalin yksilöinnistä materiaalin määrittelyyn, jota käytetään sopimusmateriaalin merkityksen arviointiin. Lopuksi on tulkintaoperaatio, jolloin sopimusmateriaalista muodostetun tulkintamateriaalin avulla määritetään merkitys sopimukselle tai sen tietylle osalle. (Annola 2015, 18.)

6.3 Sopimushallinta ja muutosten hallinta

Sopimushallinnan käsitteellä tarkoitetaan yleisesti ottaen yrityksen toimintamallia yrityksen sopimustoiminnan kokonaisvaltaiseen järjestämiseen liittyen. Sopimushallinnan käsite voidaan jakaa kahteen alaosioon, jotka ovat sopimusvalmistelu ja sopimuskausi. Sopimushallinnan tärkeys yrityksen kannalta on ymmärrettävissä. Sopimusten saaminen ja niiden mukaisesti toimiminen ovat yrityksen toiminnan kannalta elintärkeitä ja ne voidaan nähdä strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Tästä syystä sopimushallintaan ei ole mahdollista suhtautua kevyesti. (Tieva 2009, 112–113.)

Tässä toimintatutkimuksessa sopimushallinnan käsitettä tutkitaan lähemmin sopimuskautta ajatellen. Tällä tarkoitetaan yleensä sopimuksenteon jälkeistä tehtäväkenttää, joka sisältää sopimuksen aikaisen toiminnan valvonnan, hallinnan ja dokumenttien ylläpidon ajantasaisina. Sopimusaikaisten muutosten organi-

sointi yrityksessä sisäisesti sekä asiakkaan, eli yleisesti ottaen hankintayksiköiden kanssa on keskeinen osa muutosten hallintaa. Etenkin yrityksen pitkäkestoisissa sopimussuhteissa korostuvat sopimuksen aikana tapahtuvat muutokset ja niihin liittyvät toimintatavat. Sopimusten aikaisten muutosten hallintaan tulisikin olla suunniteltu ja sovittu ennalta selkeät ja käytännössä toimivat pelisäännöt. Pelisääntöihin voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi vastuunjaot, aikataulutukset sekä yhteisesti sovittujen toimintatapojen standardisointi. (Tieva 2009, 114.)

6.3.1 Tavarat

Sopimuksen piiriin kuuluvat tavarat ovat yleisesti ottaen vertailuperusteina olevat nettohinnoitellut sopimustuotteet sekä näiden lisäksi sopimukseen kuuluvien tuotealueiden muut tuotteet. Kutsun toimintatutkimuksessani edellä mainittuja nettohinnoiteltuja korituotteita jatkossa sopimustuotteiksi. Sopimustuotteiden on lähtökohtaisesti oltava tilaajien saatavilla koko sopimuskauden ajan ilman toimituskatkoksia. Koska sopimukset ovat hyvin yleisesti useiden vuosien mittaisia, sopimustuotteiden tuotemuutoksilta on lähes mahdotonta välttyä. Loppuneen sopimustuotteen tilalle tulee kunkin sopimuksen ehtojen mukaisesti ilmoittaa hankintayksikölle vastaavan tuotteen tiedot. Tuotteen hinta saa olla enintään tarjousvertailussa ja sopimuksessa ilmoitetun nettohinnan mukainen. Toisinaan toimituskatkokset saattavat olla hetkellisiä, jolloin tilaajalle on tarjottu korvaava tuote ainoastaan sopimustuotteen toimituskatkoksen ajaksi. Kun vertailuperusteena ollut sopimustuote on jälleen saatavilla, tästä tiedotetaan hankintayksikköä ja korvaavan tiedot poistetaan sekä tilaajan että toimittajan tuotetiedonhallintajärjestelmästä.

6.3.2 Hinnat

Sopimuksen piiriin kuuluvien tavaroiden hinnat on esitetty sopimusten yhteydessä. Mikäli tarjouspyynnöllä on ollut erikseen vertailutuotteita, eli sopimustuotteita, näiden hinnat ovat kiinteät sopimuksessa ilmoitetun ajan verran. Sopimustuotteiden hinnat ovat kiinteät sopimuksessa ilmoitetun ajan, mutta yleensä

sopimuksen alkamisajankohdasta lähtien vähintään kuluvan kalenterivuoden loppuun asti. Tämän jälkeen sopimuksessa olevien ehtojen mukaisesti sopimustuotteiden hintoja voidaan ehdottaa korotettavaksi toimittajan puolesta seuraavalle kalenterivuodelle. Sopimuksissa on tarkoin määritelty aikarajat, jolloin hinnanmuutosesitykset on lähetettävä hankintayksikölle. Sopimuksessa voi olla myös esitetty hinnankorotukseen liittyen rajat, joiden sisällä prosentuaalinen korotus tulee olla. Toimittajan on perusteltava hinnankorotusesitys aina kirjallisesti. Hinnankorotusesitykset voidaan yleisesti ottaen hyväksyä ainoastaan, jos muutos perustuu markkinan ja toimialan yleiseen muutospaineeseen ja se on markkina- ja toimialalähtöistä.

6.3.3 Yhteyshenkilöt

Ennen varsinaisen sopimuksen allekirjoittamista yrityksen tulee sisäisesti päättää, kuka on kyseisen sopimuksen yhteyshenkilö. Yrityksen tulee määritellä sopimuskohtaisesti yhteyshenkilö tai -henkilöt joskus hyvinkin tarkoin toimenkuvarajoituksin. Yhteyshenkilöiden vastuulla on sopimusten mukaisesti esimerkiksi raportoinnit, reklamaatiot tai sopimustuotemuutosten ilmoittamiset hankintayksikölle. Yhteyshenkilöiden muutoksista tulee sopimusosapuolten ilmoittaa toisillensa etukäteen. Yrityksessä on sopimuksen piiriin liittyvissä asioissa nimetty yleisesti ottaen joko myynti- ja markkinointijohtaja tai tarjouspäällikkö, joka on ollut projektinvetovastuullisena tarjouksen työstön aloituksesta lähtien.

6.4 Sopimushallinnan vastuiden määrittäminen

Sopimuksiin liittyvää osaamista saattaa löytyä yrityksen sisältä useammaltakin henkilöltä, mutta osaaminen voi olla hyvin hajallaan. Sopimukset saatetaan myös kokea hyvin raskaina ja niissä on myös suuri vastuu, joten sopimuksista vastuussa olevia henkilöitä ei yrityksessä ole kovin montaa. Jotta yritys pääsee siihen vaiheeseen, että sillä on sopimus allekirjoitettuna, on sitä edeltänyt prosessi kulkenut mahdollisesti usean eri tahon kautta yrityksen sisällä. Tarjouspyyntövaiheesta on voinut mahdollisesti vastata eri henkilö kuin sopimusvaiheesta. Pienemmissä yrityksissä kuitenkin samat henkilöt voivat hoitaa koko

prosessin läpi alusta loppuun saakka. Olisi erittäin tärkeää, että yrityksessä on vastuunjako määritelty selkeästi niin, että myös sopimuksista vastaava on nimetty. Prosessin eri vaiheissa toimivien vastuuhenkilöiden välinen saumaton yhteistyö on myös erittäin tärkeää. On pystyttävä luottamaan siihen, että tieto kulkeutuu sitä tarvitsevalle taholle eikä hiljaista yksilöiden tietoa pidätellä itsellään. Yksilöiden tieto ja osaaminen eivät muutu yrityksen tiedoksi ja osaamiseksi itsestään. (Haapio & Järvinen 2014, 74.) On myös tärkeää muistaa sopimusyhteyshenkilölle valitun varahenkilön rooli silloin, jos varsinainen sopimusyhteyshenkilö on pidemmän ajan poissa tai siirtyy kokonaan muihin tehtäviin.

Sopimushallinnan vastuiden määrittäminen kuuluu oleellisesti riskienhallintaan. Kuten Tieva (2009) artikkelissaan kertoo, kokonaisvaltaisuus ja kokonaisvastuun määrittäminen ovat riskienhallinnan järjestämisessä oleellista. Parhaimmillaan kokonaisvaltaisesti järjestetty riskienhallinta voi auttaa myös sopimushallinnan tavoitteiden saavuttamisessa ja parantaa suunnitelmallista työtä. Suunnitelmallisuus ja kokonaisvaltainen toiminta jälleen edesauttavat tyytyväisyyden luomisessa niiden henkilöiden keskuudessa, jotka toimivat avainasemassa esimerkiksi juuri sopimushallinnan parissa. Yrityksen sopimushallinnasta voisi olla hyvä nimetä vastaamaan joku tietty henkilö yrityksen sisältä. Sopimushallinta ja sopimuslukutaito kehittyvät ajan myötä ja yrityksen on tärkeää osoittaa vastuu selkeälle taholle. Sopimushallinnasta on hyvä laatia omat erilliset toimintalinjaukset, jolloin sopimushallinnalle toimintapolitiikkana saadaan virallinen muoto ja myös ylemmän johdon tuki. (Tieva 2009, 125.)

6.5 Sopimusmuutosten tallentaminen ja muutosviestintä

Kun on kyse pitkäkestoisista sopimuksista, on erilaisten muutosten mahdollisuus hyvin todennäköistä sopimuskauden aikana. Sopimusehdoissa voi olla maininta yhteistapaamisista säännöllisin väliajoin, jolloin sopimusosapuolet sitoutuvat rakentavassa hengessä neuvottelemaan mahdollisista muutoksista ja läpikäymään kulunutta sopimuskautta. Sopimusosapuolten tapaamiset sovitaan aina ennalta ja sopimuksessa mainituin väliajoin. Molempien sopimusosapuolten tulee varautua siihen, mitä sopimuskaudella tulee tapahtumaan ja mitkä

ovat etenemistavat, kun jokin lievempi tai suurempi olosuhdemuutos konkretisoituu. (Tieva 2009, 124.)

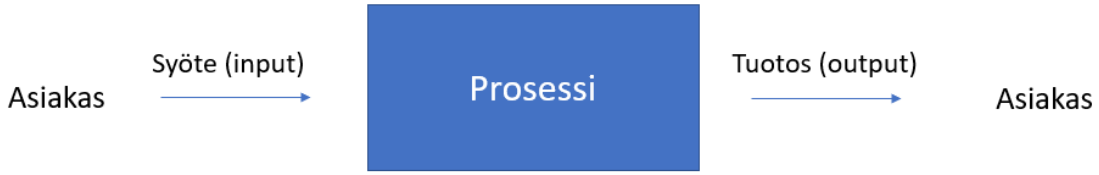
Toimintatutkimuksen yrityskohteen sopimuskauden aikaiset muutokset tarkoittavat pääasiassa muutoksia sopimustuotteissa tai yhteyshenkilöiden tiedoissa. Yrityksen myyntisopimukset koskevat tuotteita, joiden elinkaari vaihtelee hyvinkin paljon. Tuotteiden saatavuudesta aiheutuvat sopimusmuutokset ovat yleisimpiä muutoksia yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Koska yrityksellä on useita erilaisia sopimuksia ja kyseisillä sopimuksilla on esimerkiksi etusijajärjestys toimittajien suhteen, on tässä toimintatutkimuksessa keskitytty enimmäkseen niihin sopimuksiin, joissa kohdeyritys on ensisijainen toimittaja. Mikäli yritys on toissijainen tai pidemmällä sijoituksella oleva toimittaja, ei tässä tapauksessa yleisesti yrityksellä ole suuria odotuksia sopimustuotteiden menekille. Näin ollen en ole edellyttänyt toissijaisen sopimuksen sopimustuotteiden 100 % saatavuutta. Ensisijaisuus sopimuksella on tae siitä, että sopimustuotteille on menekkiä yritykseltä sopimuksessa mainitun hankintakauden aikana.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä virallista tapaa tai menetelmää, millä se tiedottaa sopimusmuutoksista yrityksen sisällä. Muutosviestintää suunnitellessa on myös hyvä muistaa, että tällaiset muutokset eivät välttämättä kohdistu koko organisaatioon vaan tietyille toiminnoille ja avainhenkilöille. Viestinnän tulisikin tavoittaa juuri ne avainhenkilöt, ketä asia koskee, jotta vältetään liiallinen informaatiotulva koko henkilöstölle. Epäonnistunut viestintä voi hidastaa ja pahimmillaan turmella koko muutoksen.

7 Prosessit

Toimintatutkimuksen tavoite on kehittää yrityksen sisäistä prosessia. Sana prosessi on peräisin latinan kielen sanoista ”processus” ja ”procedere”, jotka tarkoittavat eteenpäin viemistä. Prosessin idea onkin juuri eteenpäin vieminen, oli se sitten materiaalin, informaation tai ihmisten eteenpäin viemistä. Prosessilla tarkoitetaan toimintojen ketjua, eli sitä, miten yritys tekee asioita ja se alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessissa

eteenpäin kuljetettavia asioita voidaan kutsua virtausyksiköiksi, jotka ohjaavat toimintaa kyseisen prosessin asiakasta kohti. Asiakkaiksi voidaan määritellä niin yrityksen sisäiset kuin ulkopuolisetkin asiakkaat. Jossain prosessissa asiakkaana oleva taho voi toimia toisessa prosessissa tekoon osallistujan roolissa. (Johansson 2007, 27; Modig & Åhlström 2016, 19; Tuominen 2010, 9.)



Kuvio 8. Prosessi yksinkertaistettuna. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4.)

Kuviossa 8 on havainnollistettu prosessia ja sen kytkeytymistä asiakkaaseen. Kuvion mukaisesti prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessi koostuu erilaisista syötteistä (engl. input), jotka muuttuvat prosessin myötä lopulta tuotoksiksi, tuotteiksi tai palveluiksi (engl. output). (Blomqvist & Martinsuo 2010, 4.) Kullakin prosessilla tulee olla omistaja, eli henkilö, joka toimii kyseisen prosessin toiminnan vastuukehittäjänä. Prosessin omistajalla on tavoite saada prosessi suoriutumaan erinomaisesti ja tarttua kehityskohteisiin, jotta prosessia saadaan muokattua paremmaksi, mikäli tarvetta on. Prosessin omistajalla tulee olla syvällinen ymmärrys prosessista, sen vaatimista toimenpiteistä ja mahdollisista työkaluista sekä kyky arvioida prosessin suorituskykyä. (Laamanen 2002, 123–125.)

Kun puhutaan yrityksen prosesseista, voidaan todeta, että yrityksen suorituskyky syntyy prosesseissa. Yrityksen kaikissa toiminnoissa on prosesseja ja virtauksia. Prosessit voivat koskea mitä tahansa osaa yrityksen liiketoiminnasta, kuten esimerkiksi tarjous- tai myyntilaskutusprosessia. Prosesseja tarkastelemalla yritys pyrkii hahmottamaan toimintaansa ja myös kehittämään toimintaansa prosesseja parantamalla. Prosessikuvaus toimii työvälineenä prosessi-

johtamisessa. Ne toimivat varsinkin yrityksessä tai kyseisessä prosessissa vähän aikaa toimineille hyvänä apuna ja toiminnon selkeyttäjänä. Niiden avulla voidaan helpottaa ymmärtämään toimintojen eri merkityksiä ja kokonaiskuvaa. Prosessikuvauksia voisi hyvin myös käyttää uusien työntekijöiden perehdytyksen apuvälineinä. (Johansson 2007, 27–28; Laamanen 2002, 123.) Prosessikuvaukset ja niiden dokumentointi kuuluvat esimerkiksi laatustandardien mukaisiin toimintoihin ja vaatimuksiin, jolloin yrityksen tulee kuvata prosessi vaihe vaiheelta. Prosessikuvausten pohjalta prosessiajattelun mukainen toiminnan kehittäminen ja uusiutuminen on esimerkiksi arvoa tuottamattoman työn karsimalla mahdollista, koska ne auttavat ymmärtämään erilaisten työtapojen syitä ja myös kehitystarpeita. Ymmärryksen myötä luodaan pohja toimintakyvylle ja jatkuvalle kehittymiselle. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 3; Johansson 2007, 28.)

Prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseihin. Lisäksi prosessit voivat olla eri prosessitasoisia, kuten pää-, ali- tai osaprosesseja. (Blomqvist & Martinsuo 2010, 7.) Ydinprosessit ovat nimensä mukisesti toiminnan ydin ja ne määrittelevät yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät, ulospäin näkyvät ja asiakastyytyväisyyteen välittömästi vaikuttavat toiminnot. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaan tekemästä aloitteesta, kuten tilauksesta ja myös päättyy asiakkaaseen silloin, kun tilaus on toimitettu. (Tuominen 2010, 9.) Ydinprosessien toiminnot edellyttävät yritykseltä sellaista osaamista, jota ei voi luovuttaa sen ulkopuolelle. Tukiprosesseilla ei välttämättä ole suoraa kosketusta asiakkaan kokemaan palveluun ja laatuun, mutta niillä on merkittävä vaikutus yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. Ne palvelevat yrityksen palveluksessa olevia henkilöitä. Hyvä sisäinen tehokkuus taas mahdollistaa ydinprosessien kyvyn ylläpitää asiakastyytyväisyyttä. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 28–29.)

Prosessi koostuu tehtävistä ja sen toteuttamiseen tarvitaan erilaisia resursseja. Resursseina voidaan nähdä esimerkiksi osaamisen, työajan, menetelmät, rahan, laitteet ja koneet sekä tilat. Prosessin yhteydessä peruskysymys on, onko tämä resurssien käyttö tehokasta suhteessa prosessista syntyvään arvoon. Näiden edellä mainittujen lisäksi tehokkuuden arviointiin vaikuttavat olosuhteet,

joissa kyseistä prosessia toteutetaan. (Laamanen 2005, 151.) Hyvä resurssitehokkuus tarkoittaa, että resurssin arvoa tuottava aika on pitkä suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Resurssit antavat mahdollisimman paljon arvoa ja resursseja hyödynnetään mahdollisimman paljon. Resurssitehokkuuden tavoite onkin pitää resurssit käytössä ja varmistaa, että resursseilla on koko ajan jokin virtausyksikkö jalostettavanaan. (Modig & Åhlström 2016, 20–21.)

Virtaustehokkuus eroaa resurssitehokkuudesta siinä, että hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi koetaan tärkeämpänä varmistaa, että on koko ajan jokin resurssi, joka jalostaa prosessissa eteenpäin kuljetettavia asioita, eli virtausyksiköitä. Virtaustehokkuuden lähtökohta on asiakaslähtöisessä ajattelumallissa ja siinä pyritään toteuttamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle. Samalla pyritään poistamaan arvoa tuottamattomat toiminnot prosessista. Virtaustehokkuudessa on tärkeää saada virtaus pidettyä koko ajan käynnissä. Tehokkaan virtauksen erottaakin siitä, että se täyttää sidosryhmiensä odotukset niin pienellä hukan määrällä kuin on mahdollista. Virtaus on yksi lean-toiminnan tärkeimmistä periaatteista ja tulen käsittelemään leania paremmin toimintatutkimuksen luvussa 8.2. (Alsterman ym. 2018a, 41; Modig & Åhlström 2016, 19–21; Tuominen 2010, 7.)

Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa lisäksi se, kuinka monta kertaa tehtävä siirtyy toiselta henkilöltä tai osastolta toiselle prosessin aikana. Ihmiset kytketään prosessiin roolien kautta. Roolin avulla henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen pitää tehdä missäkin prosessin vaiheessa. On hyvä huomioida, että yksi henkilö voi toimia useammassakin eri roolissa. (Laamanen 2002, 122.) Lisäksi eri tietojärjestelmien käyttömahdollisuudet vaikuttavat prosessitehokkuuteen joko voimistaen tai heikentäen sitä. Prosessin tehokkuutta miettiessä tulee ottaa huomioon myös se, tuottaako prosessin eri toiminnot lisäarvoa lopputulokseen ja tehdäänkö prosessin vaiheet järkevässä järjestyksessä. Näiden jälkeen voi pohtia, voisiko toiminnot suorittaa jotenkin eri tavalla ja tehokkaammin. (Kiiskinen ym. 2002, 47.)

Prosessien lukumäärä riippuu siitä, miten yrityksen järjestelmän rajat on määritelty tarkoittaen mistä prosessin on katsottu alkavan ja mihin se päättyy. Eri yrityksillä voi siis olla hyvin eri määrä prosesseja muutamasta kappaleesta aina useisiin tuhansiin. Prosessien lukumäärään vaikuttaa myös se, mitä abstraktiotasoa kyseisessä yrityksessä käytetään. Mikäli käytössä on korkean abstraktiotason prosessi, mukana voi olla hyvinkin useita toimitusketjuun kuuluvia eri yrityksiä, jotka kuuluvat eri toimintoihin tuotteen valmistuksesta aina loppukäyttäjälle saattamiseen asti. Matalan abstraktiotason prosessi saattaa muodostua esimerkiksi vain keskittyen koneisiin, jotka jalostavat komponenteista yksittäisiä tuotteita. (Modig & Åhlström 2016, 28–29.)

7.1 Prosessien kehittäminen

Prosessit toimivat tiettyjen lakien mukaan ja ne lait pätevät riippumatta siitä, millaista virtausyksikköä käsitellään ja miten prosessi on määritelty. Jotta prosessia voidaan kutsua hyväksi ja toimivaksi, sen tulisi olla yksinkertainen ja nopea. Hyvä prosessi tuottaa sitä arvoa, mitä sen on tavoiteltukin tuottavan yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin sekä asiakaslupaukseen nähden. Jatkuva virtaus takaa sen, että prosessi toimii vaiheittain sujuvasti ja mahdolliset poikkeamat ilmenevät saman tien, jotta niihin voidaan myös puuttua. Prosessin aikana esiintyvät poikkeamat tuleekin nähdä mahdollisuutena kehittää prosessia. Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen ydinprosessien tai muuten yrityksen toiminnan kannalta keskeisten prosessien sisällöt suunnitellaan uudelleen. Kehittämisellä haetaan uusia näkökantoja ja uudelleenorganisointia. (Kiiskinen ym. 2002, 27.)

Prosessien kehittämisessä keskeistä on yhteistyö. Prosessiin kuuluvat, prosessissa työtä tekevät ihmiset ovat prosessien kehittämisessä avainasemassa. Kehittämistyön yksi edellytyksistä on se, että prosessi on kuvattu jo aiemmin yksityiskohtaisesti. Prosessinkuvaus voi olla tehty esimerkiksi laatustandardin mukaisesti, mutta prosessinkuvaus on tärkeää kulkea yhdessä vaihe vaiheelta. Prosessinkuvaus ei välttämättä heti osoita kehittämiskohteita ja -tarpeita, mutta ajansaatossa kokonaisuus saattaa osoittaa mahdollisuuksia tunnistaa hukkaa ja

viiveitä, joita pitäisi poistaa prosessin nykytilasta. Kehittämiskohteet saattavat liittyä prosessin eri työvaiheiden epätarkoituksenmukaisuuteen tai vaikka järjestelmien käytettävyyteen. Tällaisessa tilanteessa prosessin nykytilaa tulisi tutkia ja tavoitella prosessin läpäisyajan lyhentämistä, jolloin on mahdollisuus kasvattaa arvoa tuottavan ajan osuutta prosessista. (Johansson 2007, 32; Logistiikanmaailma 2022.)

Silloin kun saadaan mukaan prosessin omistajien ammattitaito mukaan kehittämiseen ja prosessin kuvailuun, mahdollistuu yhteinen keskustelu ja sen kautta ns. hiljaiseen tietoon pohjautuva arkityö tulee näkyväksi. Näin saadaan aikaan erityyppisen osaamisen hyödyntäminen prosessin kehittelyssä. Tämän myötä ymmärrys myös toisten työprosessien merkityksestä kasvaa ja sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia henkilöstön oppimisprosessissa sekä oman työn kehittämismotivaatioon. (Johansson 2007, 29.)

Yrityksen prosessinkuvauksia voidaan pitää niiden kehittämisen perusedellytyksenä. Yrityksen johdon tulee määritellä prosessinkuvaukset, eli prosessikartta. Prosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin riippuen niiden keskinäisestä suhteesta toisiinsa. Kullekin prosessille on hyvä osoittaa omistaja, joka on vastuussa kyseisestä prosessista. Prosessikarttaan olisi hyvä lisätä tarkempia ohjeistuksia jokaisesta prosessista ja lisätä oheen työohjeistuksia, malliasiakirjoja sekä mahdollisia riskejä. Prosessikarttojen rikastaminen erilaisin keinoin voi myös auttaa jatkossa kyseisen prosessin kehittämisessä, kun lisätiedot ovat helposti saatavilla. (Arter Oy 2022.) Kuten edellä on mainittu, joissain tapauksissa prosessin asiakas voi olla oikeasti loppuasiakas, joka ottaa vastaan esimerkiksi prosessin aikana valmistetun tuotteen ja maksaa siitä. Prosessin asiakas voi kuitenkin olla myös seuraava osasto tai vieressä istuva työkollega, joka ottaa vastaan prosessin tuottaman. On erittäin tärkeää, että kaikilla prosessissa työskentelevillä on tiedossa prosessin varsinainen asiakas. (Alsterman ym. 2018a, 46.)

7.1.1 Prosessien kehittämisen vaiheet

Prosessien kehittämisessä on kyse jonkun asian, osa-alueen, parantamisesta. Meidän tulisikin miettiä, mitä voimme tehdä parantaaksemme tätä prosessia. Kehittämistyötä voidaan tehdä vieden isoja muutoksia koko organisaation läpi tai keskittyen pienempiin parannuksiin, jotka ovat osa jokapäiväistä toimintaa organisaatiossa. Mikäli keskitytään yhden asian parannukseen kerrallaan, on muutoksen tulokset paremmin nähtävillä ja niihin on nopeampaa tarttua jatkoa ja jatkokehittämistä ajatellen. Prosessien ja toiminnan kehittämisessä on kyse oppimisesta, uusien ja parempien ratkaisujen etsimisestä ja näiden ratkaisujen sekä muutosten standardisoimisesta, eli vakiinnuttamisesta. Jatkuvan parantamisen idea on liikkua kohti haluttua päämäärää ja tarkkailla todellisia olosuhteita matkan varrella, sekä reagoida niihin. (Alsterman ym. 2018a, 83; Rother 2011, 30–39.) Toiminnan parantaminen on loputonta työtä, jota voi kuvata esimerkiksi PDCA-vaiheiden läpikäynnin mukaisesti. PDCA-ympyrän jatkuva kehittäminen on havainnollistettu aiemmin toimintatutkimuksen luvussa 5.6.

Kiiskinen ym. (2002, 37–61) on jakanut prosessien kehittämisen viiteen eri vaiheeseen.

1. Ensimmäisenä vaiheena on saada johdon odotukset ja hyväksyntä kyseiselle projektille. Sitoutuminen hankkeeseen on erityisen tärkeää läpi koko organisaation. Tässä vaiheessa tulisi selvittää myös kustannus- ja hyötylaskelmat, joiden avulla on mahdollista taloudellinen pohja muutokselle.

2. Seuraavaksi laaditaan nykytila-analyysi, jossa selvitetään nykytila, muutoskohde ja muutoksen tarve. Tähän laatimiseen tulisi ottaa mukaan kaikki yrityksen ryhmien edustajat ja avoimella kanssakäymisellä on tarkoitus saada selville nykytoiminnan heikkoudet, joihin kaivataan muutosta. Johdon ja työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen alkaa tästä vaiheesta eteenpäin. Avoimuus on ensisijaisen tärkeää, koska henkilöstön tiedottamisella ja ottamisella mukaan itse muutosprosessiin on sitouttava ja motivaatiota kasvattava vaikutus. Tämän lisäksi avoimella

toiminnalla ja objektiivisuudella lisätään projektin ja sen vetäjien uskottavuutta.

3. Muutostavoitteiden määrittäminen tehdään nykytila-analyysin kuvausten pohjalta ja se perustuu sekä nykyisen toiminnan kehittämiseen että uusien toimintamallien luomiseen. Muutostavoitteiden tulisi olla tarpeeksi haastavia, mutta niiden saavuttamisen tulisi tuntua myös realistiselta. Liian korkeiden muutostavoitteiden laatiminen voi turhauttaa ja luoda epäuskoa onnistumiseen jo alusta lähtien. Esimerkiksi, jos on jo alusta lähtien tiedossa, ettei uutta sopimushallintajärjestelmää olla ottamassa yrityksen käyttöön, ei sitä kannata ottaa mukaan muutostavoitteisiinkaan.

4. Tässä vaiheessa tavoitteena on saada työryhmä ideoimaan ja suunnittelemaan näkemyksiään uuden toimintatavan toteuttamisvaihtoehdoista. Tässä haastetaan osallistujat ajattelemaan toimintamallia aivan uusin silmin, kyseenalaistaen vanhat ja perinteiset toimintatavat. Tässä vaiheessa myös muutoksesta tehdystä päätöksestä ja muutoksesta tiedottaminen ovat tärkeitä, jotta yrityksen jäsenet kokevat olevansa mukana ja ymmärtävät paremmin muutoksen vaihtoehdot.

5. Uusien toimintamallien käyttöönoton tavoite on se, että konkreettiset muutostoimenpiteet kohdistuvat juuri siihen tiettyyn, yksilöityyn toiminnan osa-alueeseen mihin sen on suunniteltukin kohdistuvan edeltävissä vaiheissa. Uusien toimintamallien käyttöönoton onnistumisen edellytys on se, että muutoksella parannetaan tyytymättömyyttä vanhaan toimintatapaan. Lisäksi muutosvision tulee olla kaikille selvä ja yksityiskohtaisesti esitetty, vaikkakin joskus tulee matkan varrella joustamisia suuntaan tai toiseen. Toimenpiteiden tulee olla käytännöllisiä ja mahdollisia toteuttaa ja uskon muutokseen tulee pysyä yllä koko projektin ajan.

Prosessien kehittäminen tulisi nähdä jatkuvana toimintona. Prosessia ei saisi jättää huomiotta ajatellen, että prosessin suorituskyky pysyy aina yllä ja ennallaan. Prosessilla on taipumus ajan kuluessa heiketä ja menettää tehoaan,

vaikka standardi olisikin määritelty. Kun ajatellaan kilpailullista ympäristöä ja markkinoita, pelkkä nykytilanteen ylläpito voi hyvinkin tarkoittaa itse asiassa taaksepäin menemistä, mikäli kilpailijat kehittävät ja parantavat prosessejaan säännöllisesti. (Rother 2011, 10–11.) Kehittämisessä ja parannusehdotuksissa tulisi ottaa huomioon aikataulutus. Kehitysehdotukset saattavat olla hyvin eri laajuisia sekä ajallisesti että kustannuksien kannalta katsottuna. Tässä tapauksessa olisikin hyvä selvittää kehitysehdotusten toteuttamisedellytykset sekä määritellä ja vastuuttaa aikataulutuksen ohella nekin ehdotukset, joihin ei välttämättä katsota olevan juuri kyseisellä hetkellä mahdollista panostaa. Aikataulutuksen voi hahmotella esimerkiksi niin, että siinä otetaan huomioon heti toteutukseen menevät, 1 vuoden kuluessa jne. ja myös ne, joita ei todennäköisesti tulla toteuttamaan lainkaan. Näiden ei-toteutettavien ylös kirjaaminen olisi hyvä nähdä tarpeellisina, koska ne voivat kaikesta huolimatta joskus tulevaisuudessa antaa hyviä kehitysehdotuksia. (Johansson 2007, 32.)

7.1.2 Mittarit prosessien kehittämisen apuna

Prosessin mukaisen toiminnan mittauksen tärkeys korostuu silloin, kun pyritään organisoimaan yrityksen toimintaa prosessin mukaiseksi. Prosessien mittaamisesta saadut tunnusluvut todentavat nykyisten prosessien toimivuutta sekä kuvaavat mahdollisten uusien toimintatapojen, työkalujen ja -ohjeiden käyttöönoton astetta ja mahdollista tarvetta. Todentaminen voi tapahtua sekä prosessiin kuuluville tahoille, omistajille, tai esimerkiksi yrityksen johtoryhmälle. Prosessin mittaaminen voi osoittaa mm. tilanteen, että jotakin hyvin oleellista jää prosessissa tapahtumatta. Kyse voi olla sellaisesta, joka ei aiheuta itse toiminnon toteuttajalle hyötyä, vaan jopa teettää lisätyötä. Hyödyn saaja voi olla aivan muu taho, kuin toiminnon toteuttaja. (Laamanen 2002, 107.) Esimerkiksi toimintatutkimuksen kohdalla tuotevastaavat eivät välttämättä itse koe sopimustuotemerkintöjä niin tärkeiksi eikä ne aiheuta heille välitöntä hyötyä. Hyödyn saaja tässä tapauksessa on asiakaspalvelu ja tarjouspäällikkö, joiden turhauttava tietojen etsiminen ja uudelleen tekeminen vähenevät.

Prosessin suorituskykyä voidaan mitata useassa eri tarkoituksessa. Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaa juuri niitä tuloksia, joita on haluttukin. Jokainen yritys määrittelee itse, mitä tunnuslukuja se haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämisen apuna. Prosessin suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi ajan, rahan, määrien tai fysikaalisten ominaisuuksien mukaan. Aika saattaa olla yksi mitatuimpia prosessien tunnuslukuja, jolloin selvitetään läpimenoaika prosessin kuluessa. Raha tarkoittaa prosessien kohdalla yleensä kustannuksia. Määrällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden määrää, mutta myös prosessin aikaisten eri toimintojen määrää. Fysikaaliset ominaisuudet liittyvät usein tuotteeseen tai koneeseen ja vaikka niiden toiminnallisiin ominaisuuksiin ja tulosten saantikykyyn. (Laamanen 2002, 151–159.)

Onnistuminen muutosprosessissa edellyttää jatkuvaa ja monipuolista mittaamista muutosprosessin eri vaiheissa ja sen edetessä. Mittarit tulee laatia koskemaan juuri kehitettävää prosessia ja sen eri osa-alueiden toimintoja. Jokaisen henkilön kohdalta, joka on osallisena prosessissa, tulisi mitata niitä asioita mihin kyseinen henkilö voi vaikuttaa, ja jotka kuuluvat juuri hänen työnkuvaansa. Visiot ja suunnitelmat saattava joskus tuntua kovin kaukaisilta, mutta mittareiden avulla suunnitelmat pyritään tuomaan konkreettisiksi ja myös aikataulutetuiksi tavoitteineen. Tällaisen muutospolun avulla jokainen tietää, missä mennään ja mitä häneltä odotetaan milloinkin. Mikäli muutosprosessin etenemistä ei kyetä seuraamaan, usko muutoksen tapahtumiseen ja sen hyödyllisyyteen saattaa loppua hyvinkin pian. Mittareiden lisäksi myös henkilökohtainen ja tunnepitoinen arviointi on tarpeellista. Tunnepitoiseen mittaamiseen ei voida kuitenkaan luottaa niin paljon, että sen varassa kannattaisi muutosprosessia lähteä toteuttamaan. (Kiiskinen ym. 2002, 53–54.)

Muutosprosessin eri vaiheet määrittelevät mittareiden roolit. Kuten edellä 7.1.1. luvussa esittelin Kiiskisen ym. (2002, 37–61) jaottelun prosessien kehittämisen eri vaiheista, myös mittareilla on erilaisia rooleja näiden eri vaiheiden aikana. Muutostavoitteiden määrittelyn aikana tulisi sopia mitä, miten, missä ja milloin mitataan. Kun uusi toimintatapa on otettu käyttöön, seurataan kuinka tulokset

toteutuvat ja miten muutosprosessi kokonaisuudessaan etenee. Tässä vaiheessa olisi myös oltava tiedossa ne toimintatavat, miten muutoksien aiheuttamiin mittareiden tuloksiin tullaan reagoimaan. Mittareiden validiteetti on erittäin oleellinen asia silloin kun tulkitaan tapahtuneita muutoksia. Mittareille tuleekin asettaa yhteisesti hyväksytyt oikeellisuuskriteerit, jotta tulosten oikeellisuudesta voidaan olla samaa mieltä. (Kiiskinen ym. 2002, 52–54.)

8 Organisaation kehittämismenetelmät

Kehittämistarpeen tunnistaminen on kehittämistoiminnan liikkeelle paneva voima. Esimerkiksi tällaisena voidaan nähdä, että käytännön työssä on ilmennyt jokin muutostarve, jonka vuoksi kehittämistoimintaa lähdetään toteuttamaan. Tärkeää on tässä vaiheessa muodostaa yhteinen ymmärrys kehittämisen kohteesta ja rajata aihealue riittävästi, mutta ei lukkoon lyödysti. Kehittämistarpeen tunnistamisen jälkeen ideoidaan, mitä muutettavaa nykykäytännössä on ja miten haluttuun muutokseen päästään. On myös tärkeää huomioida, että muutos- ja kehittämisprosessin kyky tuottaa varsinaisia muutoksia riippuu siitä, kuinka sen parissa tehdään töitä. Jos esimerkiksi henkilöstöä vähennetään ja resurssit ovat muutenkin vähissä, ei voida odottaa tapahtuvan kovinkaan suuria muutoksia ja kehittymistä. Ylikuormittuneessa tilassa oleva henkilöstö ei kykene kehittymiseen vaadittuun aikaan, kun käytettävissä oleva aika menee olemassa olevista töistä selviytymiseen.

8.1 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmän määritelmänä voidaan pitää sitä, että se on työkalu, jolla pyritään kehittämään yrityksen työn tulosta ja toimintaa paremmaksi. Kehittämisen ohella pyritään vähentämään mahdollisia virheitä, eli poikkeamia. Laatujärjestelmä ei itsessään yksin takaa laadukasta työn tulosta tai korkealaatuista toimintaa, vaan yrityksen henkilöstö kokonaisuudessaan tulisi saada motivoiduksi toi-

mimaan laatujärjestelmän ohjeistuksen mukaisesti. Tämän takia olisikin olennaista tehdä laatujärjestelmästä laatukulttuurin ja yrityksen kilpailukyvyn johtamisen ja kehittämisen työkalu. (Andersson & Tikka 1997, 104; Silén 2001, 21.)

Lähes kaikkea laadunvarmistukseen liittyvää voidaan tarkastella ja kuvata nykyään laatujärjestelmien näkökulmasta. Pelkkä laatujärjestelmien olemassaolo ei kuitenkaan yksin takaa sitä, että yrityksen tuotteet ja toiminta on laadukasta ja korkeatasoista. Laatujärjestelmät kuitenkin edellyttävät yrityksiä pohtimaan syvällisesti tuotteiden laatuun vaikuttavia tekijöitä ja myös ottamaan tarkasteltavaksi yleisesti kaikki yrityksen toiminnot. (Andersson & Tikka 1997, 104.) Laatujärjestelmä on suunniteltu ensisijaisesti yrityksen sisäistä johtamista ajatellen, mutta yrityksen on otettava myös huomioon sen asiakkaiden tarpeet luodakseen toimiva ja hyödyllinen laatujärjestelmä.

Yrityksen laatujärjestelmä voidaan sertifioida, eli virallistaa ja se on nykypäivänä yrityksen yksi kilpailutekijä ja edellytyskin menestyäkseen markkinoilla. Sertifikaatin voi myöntää akkredoitu elin. Akkredointi tarkoittaa pätevyyden toteamista ja valtuuksien myöntämistä toimimiseen jonkin tietyn standardin mukaisilla alueilla. Akkredoitu laitos on esimerkiksi Suomen Standardoimisliitto, SFS, joka jakaa suomalaista sertifikaattia ja edustaa Suomea ISO:n järjestössä. ISO on lyhenne sanoista International Organization for Standardization ja kyseinen järjestö on perustettu vuonna 1947. ISO on perustamisensa jälkeen kehittynyt kokonaiseksi standardiperheeksi, joka kattaa nykyisin kaiken kengistä liikenneturvallisuuteen ja lasten lelujen turvallisuuteen sekä Wi-Fi-verkkoihin, jotka yhdistävät ihmiset toisiinsa näkymättömästi. Kansainvälisten standardien avulla kuluttajat voivat luottaa siihen, että tuotteet ovat turvallisia, luotettavia ja laadukkaita. (Andersson & Tikka 1997, 104–105; ISO 2022.) Toimintatutkimuksen kohdeyritys noudattaa toiminnassaan ISO 9001 -laatustandardia ja tarkastelen laatujärjestelmää tästä eteenpäin ISO 9001 -standardin mukaisesti.

8.1.1 Auditointi

Yrityksen laatujärjestelmän sertifikaatti ei ole mikään pysyvä lupakirja, vaan yrityksen toimintaa auditoidaan säännöllisin väliajoin ja tarkistetaan vastaako yrityksen laatujärjestelmään liittyvä kirjallinen materiaali, eli esimerkiksi prosessikuvaukset, vaatimuksia ja toimitaanko yrityksessä edellä mainittujen materiaalien mukaisesti. Auditoinnilla tarkoitetaan sen tarkastamista, täyttääkö yrityksen toiminta prosessissa asetetut vaatimukset ja miten prosesseja yrityksessä sovelletaan. (Laamanen 2002, 110–111.) Sisäisen toiminnan arvioinnin, eli auditoinnin, lisäksi laatu- ja toimintajärjestelmiin liittyy myös ulkoinen auditointi. Ulkoisen auditoinnin tavoitteena on varmistaa laatujärjestelmän standardinmukaisuus ja osoittaa, että yrityksessä todella toimitaan käytettävissä olevan laatujärjestelmän mukaisesti. Yksi ulkopuolisen auditoinnin hyvä puoli on myös se, että ulkopuolinen saattaa havaita myös sellaisia asioita, joita yrityksessä on tiedostamatta tai tiedostaen jätetty kehittämättä. Auditoinnin vaatimus sisältyy lähes jokaiseen laatujärjestelmästandardiin ja yrityksen kannattaakin organisoida sisäisiä auditointeja ylläpitääkseen ymmärrystä järjestelmän toimivuudesta aina ulkopuolisten auditointien välissä. (Andersson & Tikka 1997, 105; Holappa & Luokkanen & Saarti 2007, 59–64.)

Auditoinnit voidaan jakaa sisäisen ja ulkoisen auditoinnin lisäksi vaatimustenmukaisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden arviointiin ja on hyvä tiedostaa, että molempia tarvitaan. Vaatimuksenmukaisuus voidaan arvioida kyllä-ei-asteikolla ja sen tuloksena saadaan lista mahdollisista poikkeamista, jotka tulisi korjata. Vaatimuksenmukaisuuden arviointi perustuu varsinkin turvallisuuteen ja laadunvarmistukseen liittyviin yksityiskohtiin. Tarkoituksenmukaisuuden arvioinnissa vaatimukset on asetettu niin, että auditoija arvioi toteutuksen tarkoituksenmukaisuutta ja tässä tapauksessa tuloksena on lista erilaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joiden mukaan voidaan käynnistää kehittämishankkeita tulevaisuudessa. (Laamanen 2002, 110–111.)

8.1.2 Laatujärjestelmän dokumentointi

Yksi laatujärjestelmän dokumentoinnin tavoite on, että yrityksen laadunhallintajärjestelmä voidaan ymmärtää sen perusteella riittävän hyvin ja sitä voidaan myös toteuttaa vaikuttavasti. Onkin tärkeää, että dokumentointi on ajan tasalla ja riittävän kattavasti ilmaistu, jotta se tukisi tuotteen, prosessin ja laadunhallintajärjestelmän vaatimuksien saavuttamisessa. (MacNee & Pyle & Sutherland 2001, 19.) Laatujärjestelmän dokumentointi antaa ulkopuolisille sidosryhmille kuvan yrityksen laadunohjauksesta ja siitä, miten yritys toimii eri tilanteissa. Yritys päättää itse, kuinka yksityiskohtaisesti se dokumentoi sen toiminnan prosessit. Yksi dokumentoinnin tehtävistä on, että sen tulisi antaa yrityksen työntekijöille selvät raamit sen toimintapolitiikasta ja toimia muistin tukena. Dokumentointi on aikaa vievää, mutta sen ylläpitäminen voi tuoda yritykselle merkittäviä etuja ajan saatossa. Yrityksen on esimerkiksi helpompi kehittää toimintaansa mahdollisten dokumentoinnissa huomioitujen poikkeamien mukaisesti ja dokumentaatio voi toimia myös hyvänä perehdyttämismateriaalina uudelle työntekijälle. (Andersson & Tikka 1997, 107.) Poikkeamat ovat tapahtumia, jotka poikkeavat yhteisesti sovitusta toimenpiteestä, eli standardista. Esimerkiksi liian kauan aikaa vievä toiminta voi olla poikkeama. (Alsterman ym. 2018a, 38.)

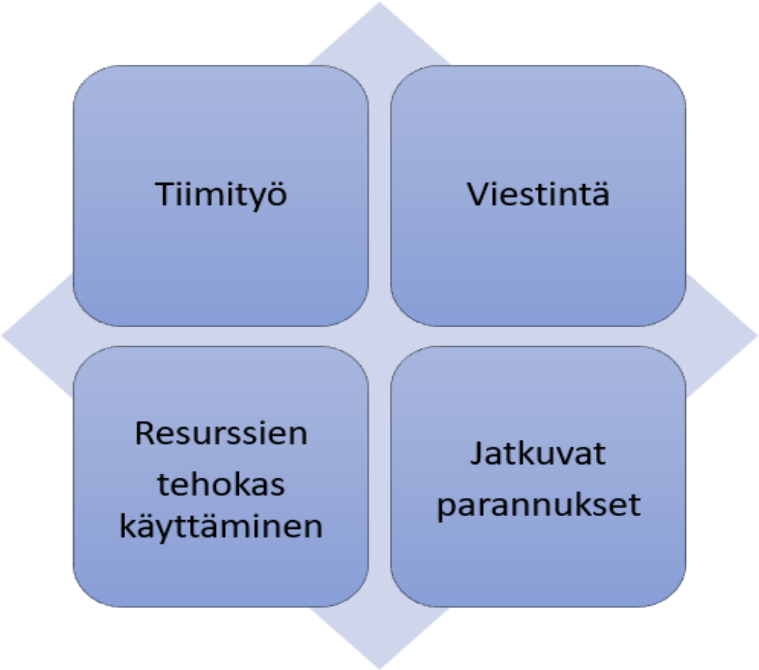
8.1.3 Laatukäsikirja

Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi liittyy laatukäsikirjaan siten, että käsikirja on yksi yrityksen keinoista antaa informaatiota sen laadunhallintajärjestelmästä. Laatukäsikirjasta tuli 1980–1990-lukujen taitteessa yritysten yksi työkalu laatujärjestelmän osalta. Laatukäsikirja sisältää laadunhallintajärjestelmän dokumentoidut menettelytavat ja kuvaukset prosesseista ja niiden välisistä vuorovaikutuksista sekä laadun mittareista. Laatukäsikirjasta on hyötyä koko yritykselle, sen johdolle sekä työntekijöille, koska se sisältää standardoidut työohjeet sekä olennaisia apuvälineitä strategiseen työhön. (MacNee ym. 2001, 22; Pro PK-Pilvipalvelut 2022.)

Jokainen yritys luo omanlaisensa laatukäsikirjan ja ottaa huomioon omat tarpeet sen sisällön ja rakenteen muokkaamisessa. ISO 9001 -standardin vuonna 2015 tehdyn päivityksen myötä laatukäsikirja ei ole enää pakollinen ratkaisu toteuttaa vaadittu dokumentaatio, eli asiakirjat. Laatukäsikirja voidaan myös nimetä yrityksen omalla tavalla, kuten esimerkiksi ”Meidän toimintatapamme”. Käsikirjan nimeä ja muotoa tärkeämpää on, että laatukäsikirja on toimiva apuväline. Onkin tärkeää, että laatukäsikirja tai yrityksen muu tapa dokumentoida, on luotu tukemaan yrityksen laatu- ja toimintajärjestelmän vaikuttavuutta. Yrityksen henkilöstö voi käyttää laatukäsikirjaa apuvälineenä vaikeiden tilanteiden selvittelyssä, koska laatukäsikirjassa tulisi löytyä yrityksen periaatteet ja arvot, joista työntekijät voivat löytää tukea tehdessään päätöksiä työympäristössään. (MacNee ym. 2001, 22; Pro PK-Pilvipalvelut 2022.)

8.2 Lean

John Krafcikin kirjoittaman artikkelin ”Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto” myötä lean-käsite syntyi ja näki päivänvalon. Artikkeli julkaistiin vuonna 1988 Sloan Management Review -lehdessä. Krafcik vertasi eri autonvalmistajien tuottavuustasoja ja tuotantojärjestelmiä osoittaen, että Toyotan tuotantotavan mukaisilla pienillä varastoilla, puskureilla ja yksinkertaisella tekniikalla voi päästä hyvään tuottavuuteen ja laatuun. Krafcik nimesi tämän tehokkaan tuotantotavan leaniksi. Krafcikin ajatuksia kehitettiin osana International Motor Vehicle Program (IMVP) -tutkimusohjelmaa. IMVP:n pohjalta syntyi kansainvälisen myyntimenestyksen saavuttanut kirja ”The Machine that Changed the World”, jossa kuvataan kattavasti mitä lean-tuotannolla oikeasti tarkoitetaan. Kirjan kirjoittaneet Yhdysvaltojen Massachusettsin osavaltiossa Campridgessa toimineet MIT professorit olivat sitä mieltä, että lean koostuu kuviossa 9 esitetyistä neljästä eri periaatteesta. Periaatteet ovat tiimityö, viestintä, resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen sekä jatkuvat parannukset. (Modig & Åhström 2016, 78–79.)



Kuvio 9. Lean jakautuu neljään periaatteeseen (Modig & Åhström 2016, 79.)

8.2.1 Jatkuva parantaminen

Lean-ajattelu on siis johtamisfilosofia ja kehittämismenetelmä, joka keskittyy kaiken ylimääräisen eli hukan, poistamiseen. Leanin tavoitteena on korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan ja lean-ajattelun mukaan nähdäänkin jokaisessa toiminnossa kehittämis- ja parantamismahdollisuuksia. Lean-kehitystoiminnassa on olemassa kolme pääasiallista toiminnan parantamismuotoa, jotka ovat jatkuva parantaminen, pieni ja suuri kehittämisprojekti. Jatkuvaan parantamiseen tähtäävää leania kutsutaan termillä Kaizen. Lähtökohtana on tällöin tarvelähtöinen ja systemaattinen kehittäminen, joka lähtee toimintojen ymmärtämisestä ja sisäistämisestä. Tällöin mietitään mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka vaativat parantamista. Ymmärryksen pohjalta toimintaa parannetaan vähentämällä hukkaa ja arvoa tuottamattomia asioita. Toimintoihin kuuluvat sidosryhmät ja heidän tarpeensa ovat avainasemassa silloin, kun mietitään toi-

minnon parantamismahdollisuuksia. Vaaditaan avointa keskustelua ja kanssakäymistä, jotta kaikki tietävät mitä tarpeita ja toiveita on olemassa. Tarpeet tulee muuttaa tavoitteiksi ja niiden kirjaaminen helpottaa niiden ymmärtämistä. Kirjaaminen voidaan tehdä lukuna tai sanallisesti kuvattuna. Jatkuvan parantamisen mukaista kehittämistyötä tehdään nimensä mukaisesti jatkuvasti, pienin ja hallituin askelin. (Alsterman ym. 2018a, 27–29; Alsterman ym. 2018b, 166–167; Kouri 2009, 14.)

Jatkuvan parantamisen tunnusomaisia piirteitä voisi sanoa olevan, että siinä tapahtuu paljon pieniä parannuksia, jotka sitten kokonaisuutena saavat loppujen lopuksi suuremman tuloksen aikaan. Pienissä kertaluontoisissa parannuksissa on vähemmän riskiä, kuin esimerkiksi radikaalissa ja suuressa kertaluontoisessa muutoksessa. Jatkuvaan parantamiseen liittyy muutosten seuranta ja myös vastuun organisointi muutosten toteutukselle. Prosessiin määritellään selkeät ohjeet, kuinka tulisi toimia jatkossa. Onnistumisen mittarina voidaan pitää esimerkiksi erilaisten toistojen määrän pienentymistä ja siitä muodostunutta lisäaikaa ja lisäkäsiä muihin työtehtäviin. Jatkuvan parantamisen yhtenä haasteena voidaan nähdä se, miten jatkuvaa muutosta ylipäänsä saadaan pidettyä yllä jatkossa ilman, että parantelu muuttuu kaoottiseksi. Yhdeksi jatkuvan parantamisen työkaluksi ja avuksi voidaan nimetä Demingin ympyrän, eli PDCA-ympyrän käyttö. (Laamanen 2002, 207–209.)

Kuvio 10. Jatkuvan virtauksen luominen ja hukan poistaminen PDCA-syklin mukaisesti. (Liker 2006, 264.)

Kuviossa 10 esitetyn mukaisesti PDCA-ympyrän syklimäisyys liittyy yhtenäisesti jatkuvaan virtauksen luomiseen aina ongelmien esiin tuomisesta vastatoimenpiteiden kehittämiseen ja tulosten arvioinnin kautta itse toimintaan. (Liker 2006, 263–264.) PDCA-ympyrän mukainen toiminta ohjaa pois tulipalojen sammuttamisen kulttuurista, jossa ei ehditä miettiä juurisyitä eikä tehdä kehittämistoimenpiteitä samalla arvioiden niiden toteuttamien tulosten laadukkuutta.

Jatkuvaan parantamiseen liittyy myös Kaizen event, jolla voidaan tarkoittaa parantamisen kohteessa järjestettävää työpajaa tai projektia. Tähän työpajaan kutsutaan koolle tiimi, joka kokoontuu kehitettävän asian ja siihen liittyvän ongelman äärelle päiväksi tai pariksi. Tämän työpajan aikana voidaan kehitellä uusia tapoja työskennellä tai tavoitella muilla tavoin parannusta tietyllä toiminnan osa-alueella. Työpajan pitäjällä on yleensä vastuu toiminnan ohjaamiseen työpajan-

mukaisesti sekä tuloksien seuraamiseen. Työpajan pitäjä toimii myös tietynlaisena tiedottajana yrityksessä kehitystoimenpiteisiin liittyen. (Alsterman ym. 2018b, 166–169.)

Toimintatutkimukseni tavoitteena on kehittää yrityksen sopimushallinnan prosessia keskittyen varsinkin sopimusten aikaisen toimintamallin kehittämiseen. Nykytila-analyysin, erilaisten tiedonkeruumenetelmien sekä oman havainnointini perusteella olen havainnut ja pohtinut nykyisen prosessin mahdollisia hukkia lean-ajattelun kautta. Tarvekartoituksen tekeminen kuuluu olennaisena osana leaniin ja tämän myötä mietin mitä haluamme sopimushallinnan prosessin kautta tehdä, jotta saisimme tehtyä juuri oikeat asiat yrityksen sopimushallinnan kannalta. Ensimmäisen kyselylomakkeeni perusteella saamani vastaukset osoittavat myös, että sopimuksiin liittyvää, kulloinkin asiantuntijoiden tarvitsemaa tietoa, ei löydy helposti ja nopeasti yrityksen järjestelmistä. Kyselylomakkeen vastauksien ja oman havainnointini mukaisesti koen, että asiantuntijat eivät koe olevansa tehokkaita ja resursseja kuluu hukkiin. Tehokas sana on mielestäni tässä tilanteessa parempi kuin nopea, josta välittyy helposti kiireinen ja ehkä ei aina niin kovin huolellinen tekeminen.

8.2.2 Hukka

Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä, eli virtausta. Virtauksen pahimmat esteet ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näiden kolmen esteen poistaminen on keino päästä tavoiteltuun päämäärään. Vaihtelulla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön osaamiseroja tai työkuorman jatkuvaa vaihtelua eri ajankohtina, jolloin ei saada aikaan tasapainoa töistä suoriutumiseen. Ylikuormituksella voidaan tarkoittaa henkilöiden tai laitteiden kuormittumista, joka on yksi vaihtelun seuraus. Vaihtelua voidaan pitää ylikuormituksen ja hukan juurisyynä. (Torkkola 2015, 22–23.)

Leanin ydin voidaan sanoa olevan hukan poistaminen tai ainakin sen vähentäminen. Näin toimimalla luodaan enemmän arvoa esimerkiksi työntekijöille ilman,

että heidän työtaakkansa kasvaa. Hukan havaitsemiseen saattaa vaikuttaa pitkät työurat, jolloin helposti ihminen voi tulla hieman sokeaksi omille työtavoilleen. Saatetaan ajatella, että näin on aina ennenkin tehty, joten miksi kyseenalaistaa ja koettaa muuttaa tapoja. Onneksi työyhteisöissä on erilaisia ihmisiä ja näin myös muutoshaluisuutta ja kehittämismyönteisyyttä varmasti löytyy yhteisön sisältä. (Alsterman ym. 2018a, 29.)

Hukan tunnistaminen on ensimmäinen ja tärkeä askel sen vähentämisessä. Pitää olla tiedossa, mitä on tarve parantaa. Hukan lähteet jaetaan leanissa tyypillisesti seitsemään tai kahdeksaan eri luokkaan. Nopeasti katsottuna luokkien nimet saattavat tuoda voimakkaasti mieleen tuotantoteollisuudessa käytetyt termit, mutta ne pätevät hyvin kaikkiin toimintoihin erilaisissa toimintaympäristöissä.

1. Odottaminen
2. Ylituotanto
3. Kuljettaminen
4. Yliprosessointi
5. Tarpeettomat varastot
6. Tarpeeton liikkuminen
7. Virheet
8. Hyödyntämätön potentiaali, osaamisen käyttämättä jättäminen. (Alsterman ym. 2018a, 31.)

Odottamisella viitataan käyttämättä jääneeseen aikaan silloin, kun esimerkiksi odotellaan jotain päätöstä tai olennaista lisätietoa kollegalta, jotta saadaan omaa työtä vietyä eteenpäin. Myös jo palaveriin myöhässä saapuvan kollegan

odottelu voidaan katsoa kuuluvaksi tähän luokkaan. Ylituotannolla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että prosessin jossain vaiheessa ylisuoritetaan ja tehdään nopeammalla tahdilla asioita eteenpäin, kuin mitä oikeasti tarvitaan seuraavassa arvoa lisäävässä toiminnossa. Ylituotannolla saatetaan saada häiriöitä aikaiseksi prosessien seuraavissa vaiheissa ja kasvatetaan stressiä niissä, joiden tehtävänä on suorittaa prosessin seuraava vaihe. Ylituotannoksi voidaan nähdä myös liian nopeasti tehty ilmoitus esimerkiksi projektiin osallistuvien teams-keskustelussa. Mikäli viesti on tehty liian kiireisesti ja ennen kuin kaikki tarvittava tieto on ollut saatavilla, tämä vie muiden aikaa ja saattaa aiheuttaa sekaannusta tulevissa prosesseissa. Tarpeettomalla kuljettamisella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen monien eri tietojärjestelmien välillä tapahtuvaa tietojen siirtoa paikasta A paikkaan B jne. Mikäli tieto ei automaattisesti välity niihin järjestelmiin, missä sitä kulloinkin tarvitaan, aiheuttaa se leanin mukaan tarpeetonta kuljettamista. Tähän kuluu turhaan niiden henkilöiden aikaa, jotka tietoja siirtävät ja tallentavat useampiin paikkoihin. Yliprosessoinnilla voidaan tarkoittaa palveluissa esimerkiksi sitä, että tarjotaan enemmän kuin asiakas on lainkaan vaatinut tai osoittanut haluavansa. Raportoinnin suhteen tämä voi tarkoittaa sitä, että raportit ovat yksityiskohtaisempia kuin niiden tilaaja on pyytänyt ja näin on kulunut turhaa aikaa raportin työstäneeltä henkilöltä. Yliprosessoinnin taustalla on tietämättömyys siitä, mitä itse asiassa on vaadittu tehtävän. Tarpeettomat, suuret varastot ovat joissain tapauksissa itse aiheutettuja tiedostaen, että esimerkiksi usean vuoden edestä hankittuja tuotteita joudutaan varastoimaan pitkään ja hankinnasta aiheutunut säästö saattaa aiheuttaa kuitenkin lopulta lisäkuluja varastoinnin takia. Tarpeeton liikkuminen on hukkaa, joka voidaan kuvailla esimerkiksi erilaisten tiedostojen ja materiaalien etsimisellä eri järjestelmistä. Virheet voivat ilmetä esimerkiksi silloin, kun erilaiset asiakirjat tai hinnastot on työstetty ja täytetty virheellisesti. Osaamisen tai luovuuden käyttämättä jättäminen saattaa aiheuttaa sen, että henkilöstön sitoutuneisuus yritystä kohtaan kärsii ja he vaihtavat helpommin työpaikkaa. Tähän hukkaan voidaan myös luokitella yrityksessä käytössä olevien IT-järjestelmien määrittelemien raamien hallitsevuus. Esimerkiksi kohdeyrityksessä nyt käytössä olevat IT-järjestelmät määrittelevät sen, miten töitä on tehty ja miten tuleva kehitys tulee myös tapahtua. Ensisijaisesti yrityksen tavoitteena tulisi olla hyödyntää koko henkilöstön osaamista ja osallistaa

kaikki kehitykseen mukaan. Parannuksien aikaansaamisen tulisi olla yrityksen yhteinen tavoite. (Alsterman ym. 2018a, 29–38.)

Hukan määrä saattaa todellisuudessa olla suurempi, kuin oli alun perin ajateltukaan. Prosessien kuvauksissa ei olla ehkä kyetty kuvaamaan todellisuutta todenmukaisesti ja se onkin monimutkaisempaa sisältäen enemmän hukkaa kuin voisi kuvitella. Hukan arvioimiseksi on analysoitava esimerkiksi nykytilanteen kartoituksella luodakseen kuva siitä, kuinka hyvin virtaus prosessien välillä toimii tällä hetkellä. Tämän analyysin jälkeen on totuudenmukaisempi sopia mitä täytyy parantaa. (Alsterman ym. 2018a, 42.)

8.2.3 Standardisointi

Standardisointi on yksi hukan poistamisen edellytyksistä. Ilman standardisointia on lähes mahdotonta havaita prosessissa esiintyviä poikkeamia. Kun standardisoidaan tapa, tehdään yhteinen sopimus siitä, mihin tietoa varastoidaan, kuinka muutoksista viestitään ja miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan. Näin on myös mahdollista havaita poikkeamia, jotka eroavat ennalta sovitusta menettelytavasta. Standardille, eli ohjeistukselle on hyvä myös määrittää vastuuhenkilö, joka vastaa sen mahdollisesta kehittämisestä ja muokkaamisesta. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että kaikilla standardin piiriin kuuluvilla henkilöillä on vastuu ylläpitää omaa halua ymmärtää ja käyttää kyseistä standardia. (Alsterman ym. 2018a, 73.)

Ohjeistus sopimusten aikaisesta toimintamallista tulee olemaan menetelmästandardin mukainen. Menetelmästandardi kuvaa, miten työ pitää tehdä ja siinä huomioidaan myös ohjeistus, kuinka työ tehdään sekä aika, mitä työntekemiseen kuluu. Menetelmästandardin valmistelemisessa tulee ottaa huomioon seuraavat vaiheet:

1. ymmärretään tarve

2. luodaan hahmotelma, raakaversio

3. testataan

4. aikataulutetaan. (Alsterman ym. 2018a, 73–77.)

Menetelmästandardi on myös verrattavissa Demingin PDCA-sykliin, jonka olen esitellyt toimintatutkimukseni luvussa 5.6. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Kun menetelmästandardia käytetään päivittäisessä työssä, saadaan mahdolliset poikkeamat havainnoitua herkemmin. Poikkeamien ratkaisemiseksi menetelmästandardia päivitetään niin, että se kuvaa aina kulloinkin parhaaksi tiedettyä osaamista kyseisen asian tiimoilta. Menetelmästandardi myös voi osoittaa tiettyjä osuuksia, jotka osoittautuvat huonosti toimiviksi ja niihin pitääkin standardia käyttävien keskittyä. Menetelmästandardisointiin otetaan kohdeorganisaatiossa tiimin vetäjät, eli esihenkilöt avuksi.

8.2.4 Visuaalinen viestintä

Visuaalisuudella on suuri merkitys leanissa ja se onkin yksi menetelmän perusperiaatteista. Visuaalisella viestinnällä pyritään esimerkiksi tietyn työtilanteen tai eri prosessien havainnollistamiseen mahdollisimman helposti niin, että tieto olisi kaikkien nopea sisäistää. Visuaalisuudella on myös mahdollista osoittaa esimerkiksi virtausta haittaavat tekijät niin, että ne on helpompi nähdä ja ymmärtää. (Torkkola 2015, 49.) Visuaalisuudella voi olla työntekijöitä motivoiva ja kannustava vaikutus silloin, kun heillä on mahdollisuus nähdä oman toimintansa vaikutukset prosessien toimintaan.

Kaikkia prosesseja ja työtä ei ole helppo visualisoida ja niiden keksiminen saattaa tuntua hankalaltakin. Lean-työkaluista suosituimpia visuaalisessa viestinnässä Torkkolan (2015, 50) mukaan ovat esimerkiksi *kanban*-taulut ja erilaiset tavoiteasetantataulukot. Jo myös kalanruotomallin visuaalinen esittäminen ongelman etsimisvaiheessa voi auttaa henkilöitä hahmottamaan käsiteltävää asiaa paremmin. Tässä opinnäytetyössä on pyritty käyttämään visuaalisuutta esimerkiksi spagettikaavioiden ja erilaisten diagrammien avulla.

9 Muutosjohtaminen

9.1 Muutos

Keskeistä muutoksessa on ihminen. Kukin meistä havaitsee muutoksen tarpeen ja reagoi siihen eri lailla. Muutosta tapahtuu ympärillämme silti jatkuvasti, halusimmepa sitä tai emme. Organisaation tulisi uudistua, kehittyä ja muuttua tietyin väliajoin ja muutoksen olisi hyvä tapahtua omista lähtökohdista eikä ulkoisen paineen alla pakotettuna. Kun muutos on itsestä lähtevää, se on hallitumpaa ja yleensä myös tuloksellisempaa. Mikäli ulkoinen paine, kuten kilpailutilanne tai yllättävien avainhenkilöiden siirtyminen organisaation ulkopuolelle, aiheuttavat ja suorastaan pakottavat muutostilanteeseen, saattaa tilanne tulla niin yllättäen, että reagointi ei ole suunnitelmallista. Muutosjohtaminen eroaa niin sanotusta arkipäivän johtamisesta ja haastaa eri lailla muutosta läpivievän johdon.

Organisaatiossa, jossa henkilöillä on omat päävastuunsa, mutta työnkuvat mahdollisesti osuvat limittäin toisiinsa, tarve muutokselle saatetaan nähdä hyvin eri tavalla. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, olisi kaikki hyvä saada siihen osallistumaan ja tulemaan niin sanotusti mukaan siihen. Muutos tarkoittaa myös aina totuttujen toimintatapojen uudistamista. Kuinka saadaan ihmiset innostumaan muutoksesta ja ottamaan uudet toimintatavat käyttöön niin, että muutosta ei koeta vain kuormitusta lisäävänä tekijänä? Mitä tapahtuu silloin, kun osa henkilöistä on muutospositiivisia ja osa muutosta vastaan? Tämän toimintatutkimuksen tavoite on selvittää, miten muutos johdatellaan läpi organisaation ja millainen vaikutus sillä on tutkimuksen kehittämiskohteena olevaan toimintamalliin osallistuvien henkilöiden kokemaan kuormittavuuteen.

Organisaatio voi kohdata hyvin monia erilaisia muutostilanteita. Esimerkiksi yritysostot, organisaatiorakenteiden muutokset, työtehtävien muutokset, työyhteisön muutokset ja henkilövähennykset. Yritys voi haluta saada muutosta aikaan vain tietyissä toimintansa osa-alueissa, rajatuissa kohteissa tai muutoksella voidaan nähdä olevan paljon laajempikin vaikutus yrityksen toimintaan. Oli muutos mikä tahansa, se voi aiheuttaa toisille innostusta ja toisille ahdistusta, vaikka

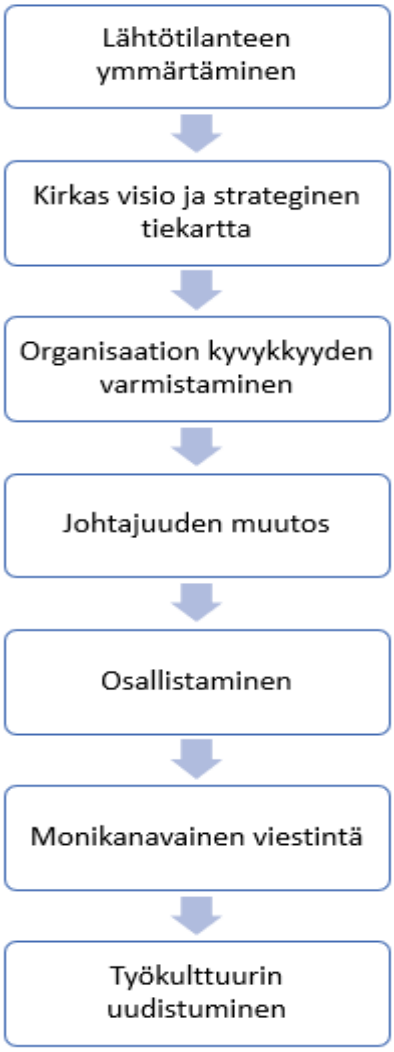
muutos ei johtaisikaan suoranaisiin negatiivisiin asioihin, kuten esimerkiksi työpaikan menetyksiin. Johdon ja esihenkilöiden on erittäin tärkeää tiedostaa, että muutokset aiheuttavat vahvoja tuntemuksia ja heiltä vaaditaan näissä tilanteissa äärimmäistä herkkyyttä ja asianmukaista käyttäytymistä. (Hyppänen 2013, 250; Kananen 2017, 66.)

9.2 Muutoksen läpivieminen

Muutos ideatasolla ja käytännössä ovat kaksi eri asiaa. Kun idea muutoksesta syntyy, päätetään aloittaa jotain uutta ja tehdä jotain uudella tavalla verrattuna aiempaan. Muutosidean perustelu voi olla looginen ja siinä voidaan esittää eri vaiheet, joiden läpi yrityksen tulee kulkea vanhasta mallista kohti uutta. Tämä voidaan kuvata esimerkiksi prosessikuvauksen muodossa. Muutosprosessi on kuitenkin se, joka määrittelee muutoksen onnistumisen. Muutosprosessin aikana yrityksen jäsenet kokevat, tuntevat ja elävät mukana irtautumisen vanhasta ja kohti uutta toimintamallia. Muutosprosessin voidaankin sanoa olevan henkilökohtainen ja kokemuksellinen oppimisprosessi, jossa muutosprosessin johtamisella on suuri merkitys. On tärkeää osata perustella yrityksen jäsenille muutoksen läpivieminen ja tarkoitus. Muutosta edeltävän perustelun lisäksi on tärkeää mahdollistaa muutosprosessin etenemisen seuraaminen erilaisten mittareiden avulla, koska se ylläpitää uskoa muutoksen hyödyllisyyteen nähden. (Kiiskinen ym. 2002, 53; Martola & Santala 1997, 23–24.)

Bergmanin ja Korhosen (2019, 16) mukaan kokonaisvaltaisen uudistumisen ja muutoksen vaiheet tulisi läpikäydä organisaatiossa, tai muuten muutoksessa saattaa ilmetä ontumista. Muutoksen vaiheet on kuvattu kuviossa 11. Lähtötilanteen ymmärtäminen on edellytys sille, että voidaan alkaa suunnitella tulevaa uudistumisen matkaa. Olisi hyvä tuntea yrityksen liiketoiminnallinen tilanne, historia, asiakkaat, tuotteet ja palvelut sekä aiemmin vallinnut johtamiskulttuuri. Tässä vaiheessa olisi ensisijaisen tärkeää ottaa koko yritys mukaan miettimään tulevaisuuden näkökulmia. Tämän jälkeen tulisi yrityksen konkretisoida visio ja tuoda se visuaalisesti mukaan keskusteluun ja tekemiseen. Toistaminen ja asi-

oiden selittäminen yhteisölle voi olla tarpeen. Tämän jälkeen tulisi yrityksen rakennetta uudistaa uusien tavoitteiden mukaisesti ja myös roolit ja vastuut tulisi organisoida uudelleen. Sisäistä tehtävien kiertoa voi kokeilla uusien mahdollisuuksien tarjoamiseen henkilöstölle. Johtajuuden muutoksella tarkoitetaan esihenkilöiden innostamisesta ja vastuuttamisesta motivoinnin avulla. Viestinnällä on mahdollisuus saada aikaan positiivista vuorovaikuttamista, kun esimerkiksi sen yhteneväisyyttä tarkastellaan. Työkulttuurin muutos lähtee esimerkeistä, jolloin esihenkilöt ja johto on merkittävässä roolissa. Visuaalisuus on yksi keino esittää haluttua toimintatapaa ja työkulttuuria työyhteisön keskuudessa. (Bergman & Korhonen 2019, 18–132.)



Kuvio 11. Muutoksen vaiheet (Bergman & Korhonen 2019, 16)

Johtajuudella on suuri merkitys muutoksen läpiviemisessä yrityksessä. Muutos tarvitsee tekijän, toteuttajan, joka on vastuussa muutosprosessista. Yleensä muutoksesta vastuussa on johto tai muu nimetty taho. Johtajilla ja esihenkilöillä on suuri vastuu siitä, että muutos saadaan tapahtumaan yrityksessä, vaikka itse muutos aiheuttaisikin muutosvastarintaa henkilökunnan keskuudessa. Johdon on itsensäkin muututtava ja toimittava samalla valmentajan roolissa. (Kananen 2017, 62; Martola & Santala 1997, 35.) Vaikka johtajuudella on merkitystä, ei muutosta tulisi johtaa vain ylemmältä tasolta ohjaten. Henkilöstö tulee ottaa mukaan muutosprosessiin sen jokaisessa eri vaiheessa. Varsinkin ne henkilöt, jotka kuuluvat muutosprosessin piiriin, on oleellisen tärkeää ottaa mukaan muutosprosessiin. Sitouttaminen on erityisen tärkeää. Tämä aikaansaa muutosmyönteisyyttä, parantaa motivaatiota uudistua muutoksen yhteydessä ja lisää sitoutumisen tunnetta. (Kananen 2017, 65; Kiiskinen ym. 2002, 44.)

Muutosprosessissa tiedon merkitys on tärkeä, mutta silti vain yksi osa muutosta. Muutos merkitsee viime kädessä sitä, että henkilö ymmärtää ja sisäistää itse muutoksen ja myös hän itse on valmis aidosti muuttumaan. Muutoksessa tavoiteltujen asioiden konkretisoituminen henkilökohtaiselle tasolle asti nostaa myös muutosprosessin todennäköisyyksiä onnistua. Muutosprosessissa tiedon on tultava oikein ymmärretyksi ja tässä muutosjohtamisen merkitys on suuri. Muutokseen osallistuvien henkilöiden omakohtaisen oivaltamisen merkitys on suuri. Oivaltaminen auttaa vähentämään epämukavia, voimakkaita tuntemuksia muutoksen keskellä. Oivaltamisen lisäksi ne, joita muutos koskee, tulisi saada sitoutumaan muutokseen, koska muuten muutos on vaarassa epäonnistua. On hyvä tiedostaa, että jos on kyseessä syvällinen ja laaja muutos, on hyvin todennäköistä, että muutosvastarintaa ilmenee. (Kananen 2017, 37; Kiiskinen ym. 2002, 56–57.) Muutokseen liittyy aina myös epäonnistumisen mahdollisuus. Tämän tiedostaminen voi myös rohkaista kokeilemaan erilaisia toimintamalleja muutosprosessin läpiviemiseen.

9.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan syntymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen aiemmin kokema muutoshistoria. Jos esimerkiksi yrityksen johto ei ole ottanut henkilökuntaa mukaan muutosprosessiin, voi muutos olla ennemmin koettu pakkopullana ja arjen hankaloittajana ennemmin kuin lupaavana ja parannusta tuovana. On paljon turvallisempaa pysyä vanhassa ja tutussa toimintatavassa, kuin irtautua vanhoista normeista ja kokeilla uutta. Epävarma tunne aiheuttaa muutosvastarintaa, joka voi ilmetä eri henkilöiden keskuudessa eri tavalla. On myös mahdollista, että jotkut suorastaan ahdistuvat siitä, että ongelmat ylipäänsä otetaan puheeksi. Lisäksi voi olla mahdollista, että yrityksen henkilöstö on enemmän muutosmyönteistä ja yrityksen johto kokee muutoksesta ristiriitaisia tunnelmia. (Kiiskinen ym. 2002, 63; Torkkola 2015, 34.)

Millä tahansa tasolla ja mihin tahansa tarkoitukseen tehtävät muutokset organisaatiossa voivat herättää vastarintaa. Muutosvastarinta on puolustusreaktio, joka voi jähmettää toimijat ja organisaation siinä määrin, että muutostoimia ei voida helposti toteuttaa. (Birkenkrahe 2008, 18.) Organisaation rakenteet ja prosessit jähmettyvät totutulle tasolle, kun työntekijät sopeutuvat niihin. Organisaatioiden rakenteille voi sanoa olevan taipumusta jopa vastustaa muutosta, ei ainoastaan sen henkilöstöllä. Jähmettymisen estämiseksi organisaatioiden on omaksuttava käyttäytymiseen perustuva ennakkoasenne muutosta kohtaan. (Fink ym. 2020, 118.)

Muutosvastarinta ei suoranaisesti johdu heikosta johtamisesta, vaan se on normaali ilmiö ihmisten keskuudessa. Muutoksen eri vaiheissa vastarinta näyttäytyy eri lailla. Jotkut muutoksen mukana tulevat asiat saattavat olla vaikeampia hyväksyä kuin toiset. Muutoksesta tiedottaminen hyvissä ajoin ennen muutostoimenpiteiden aloittamista voi vaikuttaa positiivisella tavoin vastaanottoon. Reilu, avoin ja asiapitoinen informointi saa aikaan epävarmuutta vähentävän ja rennomman ilmapiirin. Tällöin ei ole tarpeen spekuloida ja käydä käytäväkeskusteluja, jotka saattavat laukaista perättömiä juoruja ja näkemyksiä. Tämä kaikki aiheuttaa vain negatiivisuutta ja lisää epävarmuutta.

Muutosvastarintaa voidaan myös valmistautua sillä, että henkilöstö otetaan mukaan muutosprosessiin alusta lähtien. Projektista tiedotetaan säännöllisesti, henkilöstöä mahdollisesti koulutetaan ja näin saadaan myös vaikutettua asenteisiin. Projektinvetovastuullisen tulee selkeästi välittää tietoa asiaan kuuluvalle henkilöstölle. Tiedon tulisi kulkea molempiin suuntiin ja tähän tulisi kehittää kullekin parhaiten toimivat menetelmät, esimerkiksi viikkopalaverien, erilaisten tilanneraportointien tai henkilökohtaisten tapaamisten muodossa. (Kettunen 2003, 127.) Myös erilaiset kannustinjärjestelmät ja tavoitteiden seurannat voivat auttaa muutosvastarinnan hallinnassa ja ehkäisemisessä. Mikäli henkilökunnalle muodostuu muutoksesta lisätyötä, tulisi lisääntyneistä töistä antaa lisäkorvausta. Henkilöstön asenteisiin voi myös vaikuttaa kouluttautumisvaihtoehdoilla ja kannustaa henkilöstöä näin kehittämään itseään.

Muutosvastarinta on Kiiskisen ym. (2002, 65) mukaan seurausta kolmesta eri seikasta. Kyse voi olla kyvyttömyydestä ja mahdollisista mielipide-eroista, jotka voi laukaista tuntemukset omien henkilökohtaisten taitojen riittämättömyydestä, tai siitä että prosessin ei koeta toimivan kuten sanotaan. Näissä tapauksissa tulisi huolehtia henkilön riittävästä koulutuksesta tai perustella mielipide-eroa aiheuttavat tekniset ratkaisut. Kyse voi olla myös motivaation puutteesta, joka voi johtua esimerkiksi tittelin tai rahakorvauksen puutteesta. Muutokset aiheuttavat lisätyötä, ainakin hetkellisesti, ja jos nämä eivät ole henkilön mielestä tasapainossa saatavien ulkoisten palkkioiden kanssa tai asema on heikentynyt muuten muutoksen yhteydessä, saattaa se todennäköisesti aiheuttaa vastustusta. Kyse voi olla lisäksi henkilön omasta, sisäisestä motivaation puutteesta. Henkilö ei tällöin koe tulevaa muutosta tavoittelemisen arvoiseksi. Erityisen vaikeaa muutosvastarinnasta tekee aina se, jos henkilö ei itsekään oikein tiedä miksi vastustaa muutosta. Ihmiset saattavat olla hyvin voimakkaita reagoimaan muutoksiin vastustamalla, mutta eivät kuitenkaan tiedä johtuuko se juuri heidän arvoistaan, asenteistaan vai perusolettamuksistaan. Parhaimmassa tapauksessa henkilö kokee saavansa muutoksesta itsekin jotain positiivista ja arvokasta. Henkilön oma henkilökohtainen kehittyminen ja omien tavoitteiden saavuttaminen voivat olla edesauttavia toimia muutosvastarintaa ehkäisemään. (Kiiskinen ym. 2002, 63–68.)

10 Sopimusten aikaisen toiminnan kehittäminen

Olen tutustunut toimintatutkimuksen teoriaosuudessa prosesseihin ja prosessien kehittämiseen, organisaation kehittämismenetelmiin ja muutosjohtamiseen. Teoria toimii toimintatutkimuksessa viitekehyksenä, johon perustuen uusi toimintatapa, eli tekijä, rakennetaan. (Kananen 2017, 11.) Toiminnan kehittämisessä voidaan nähdä olevan tavoite parantaa nykyisiä työtapoja ja sillä tavoin saada aikaan positiivisia muutoksia. Toimintatutkimuksessa esitetty nykytilaanalyysi voidaan nähdä toimivan tietynlaisena työtapojen analyysinä, jonka perusteella on lähdetty etsimään mahdollisia hukkia ja poikkeamia nykyisissä työtavoissa. (Alsterman ym. 2018b, 166.)

Luvussa 8.2. esitettyyn lean-toimintamalliin tutustumisen myötä olen saanut vahvistuksen sille, että yrityksen nykyinen sopimusten aikainen toimintamalli kulkee liian monimutkaisen prosessiviidakon läpi. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää ja parantaa, tulisi parannukset tehdä loppuasiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Tällä tavoin selkeytyy, mitä resursseja oikeasti tarvitaan. Loppuasiakkaana tässä prosessissa voidaan nähdä olevan toimintatutkimuksen kohdeyrityksen asiakaspalvelu, joka on suoraan asiakkaan kanssa kontaktissa sekä hankintatoimet, joiden kanssa kohdeyrityksen sopimusyhteyshenkilöt pitävät yhteyttä yllä. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksissä ja mittareissa on otettu huomioon parannukset loppuasiakkaan tarpeiden täyttämiseksi.

Yrityksessä on sertifioidut ISO 9001:2015 ja ISO 14001 laatu- ja ympäristöjärjestelmät. Yrityksen eri prosessit on kuvattu laatujärjestelmän mukaisesti. Luvussa 8.2. esitettyyn lean-ajatteluun viitaten sopimushallinnan prosessinkuvaus on läpikäyty yksityiskohtaisesti ja prosessiin sisältyvästä sopimusten aikaisesta toimintamallista on karsittu turhia työvaiheita, eli hukkia pois. Tavoitteena oli saada toimintamallia yksinkertaistettua. Prosessinkuvauksessa ilmenneet hukat ovat löytyneet esimerkiksi eri tietojen tallentamiseen liittyvistä vanhoista perinteistä ja useiden eri henkilöiden välillä läpikäydyistä selvittelyistä. Teoriaan tutustumisen myötä työnkuvaukset ja työvaiheiden prosessien vastuuhenkilöt on myös tarkistettu lean-ajattelun mukaisesti. Lean-ajattelua on hyödynnetty ja sen

mukaisesti prosessia on yksinkertaistettu pitäen kuitenkin varmuus siinä, että muutoksilla ei aiheutettaisi lopputulokselle mitään negatiivista vaikutusta.

Luvussa 8.2. olen esitellyt leanin tavoitteen korostaa virtaustehokkuutta resurssitehokkuuden sijaan ja lean-ajattelun mukaan nähdäänkin jokaisessa toiminnossa kehittämis- ja parantamismahdollisuuksia. Tämän mukaisesti tässä kohti sopimusten aikaista toimintamallia tulisi miettiä virtauksia ja varsinkin sitä, että missä kohti virtausta resursseja tarvitaan ja minkälaisia ne ovat. Mikä yrityksen toimintamallissa on tarkoituksenmukaista, järkevää ja mikä päinvastoin ei lisää arvoa toiminnassa, eli on arvoa tuottamatonta hukkaa. Mikäli aloitetaan muuttamaan prosessien resursseja ennen kuin tiedetään, kuinka asiakastarve saadaan täytettyä, on todellisena vaarana, että muutos ei ole kohti parannusta. Näin saattaa käydä myös silloin, jos tehdään yksittäisiä muutoksia, jotka lopulta eivät kuitenkaan näy missään vaiheessa parannuksena tai tehokkaampana virtana.

Toimintatutkimukseni alussa teetin kyselylomaketutkimuksen seitsemälle kehittämisryhmäläiselle, avainhenkilölle, jotka työskentelevät pääosin sopimusten tai sopimustuotteiden parissa. Kyselyn vastaukset on läpikäyty tarkemmin luvussa 5.4.1. Olen kutsunut kyselyyn vastaajia aiemmin toimintatutkimuksessani myös kehittämisryhmäksi. Ensimmäinen kyselytutkimus lähetettiin vastaajille toukokuussa 2022 ja vastausaikaa annettiin vastaajille viikon ajan. Tässä vaiheessa varsinainen toimintatutkimus oli vielä alkuvaiheessa. Vastauksia kyselyyn saapui kuusi kappaletta, jolloin vastausprosentti oli noin 86 %. Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset vahvistivat omia näkemyksiäni sekä antoivat hyviä ajatuksia ja näkökulmia nykyisen sopimusten aikaisen toiminnan kehittämiselle. Nämä vastaukset antoivat myös kuvan siitä, että nykyinen tilanne halutaan saada muutettua sujuvammaksi yrityksen sisällä. Toimintamallin kehittämisen tavoitteena oli saada aikaan eri työvaiheiden välisen yhteistyön lisäämistä, mikä jossain tapauksessa saattaa tarkoittaa jopa joidenkin työvaiheiden poistamista.

Standardisointia ei ollut aiemmin varsinaisesti tehty ja koska tämä nähtiin yhtenä kehittämistoiminnan edellytyksistä, siihen tuli myös jatkoa ajatellen kiinnittää enemmän huomiota. Kuten olen aiemmin luvussa 8.2.3. esitellyt, standardisointi on yksi hukan poistamisen edellytyksistä ja ilman standardisointia on lähes mahdotonta havaita prosessissa esiintyviä poikkeamia. Kun standardisoidaan tapa, tehdään yhteinen sopimus siitä, mihin tietoa varastoidaan, kuinka muutoksista viestitään ja miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan. Näin on myös mahdollista havaita poikkeamia, jotka eroavat ennalta sovitusta menettelytavasta. Myös vastuuhenkilöiden nimeämiset voidaan nähdä osana standardisointia. Teoriassa esitellyn mukaisesti toimintatutkimuksen tavoite oli työstää ohjeistus sopimusten aikaisesta toimintamallista. Tämä ohjeistus tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, että uusi toimintamalli ohjeistetaan niille henkilöille, keiden toimintaan se vaikuttaa. Ohjeistus on viety ensin esihenkilötasolle, eli tiimin vetäjille, jotka vievät tietoa eteenpäin tiimin jäsenille, kuten olen luvussa 9 esitellyt muutoksen läpiviemistä. Näin sitoutetaan sekä esihenkilötaso että muutokseen liittyvä henkilöstö.

Standardisoinnin mukaisesti aikataulutus on yksi sen tärkeistä läpikäytävistä vaiheista. Yrityksessä ei ollut aikaisemmin sopimusten aikaisen toimintamallin prosessissa määritelty aikarajoja eri toimenpiteille ja niiden suorittamiselle. Selkeästi määritellyt aikarajat tietojen siirtämiselle, tarkistamiselle ja muuttamiselle koetaan tuovan prosessille runkoa ja ohjeistuksen lukijan on helpompi ymmärtää asioiden linkittyminen toisiinsa. Jos tiedot eivät ole ajan tasalla sopimustuotteisiin tai hintoihin liittyen, se aiheuttaa lisäongelmia ja lisätyötä organisaatiossa. Tämän takia eri toiminnoille tuli miettiä realistiset aikatavoitteet. Tähän ja luvussa 8.2.3. esitettyyn viitaten olen laatinut ohjeistuksen ja aikataulun esimerkiksi hinnankorotusesitysten tarkistamiselle ja työstämiselle. Tarkistaminen tulisi tehdä kuukausittain ja työstämiseen tulisi varata aikaa kuukauden verran. Esimerkiksi, jos hinnankorotusesitys tulee olla perillä hankintatoimessa 31.10. mennessä, tulee esityksen laatiminen aloittaa yrityksessä 1.10. mennessä. Esittelen tätä aihetta vielä lisää luvussa 10.2.

Leanissa on menetelmiä sekä työkaluja, joilla on mahdollista saada nopeita tuloksia halutuilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi varaston keräilypisteellä. Pitkän aikavälin tavoite tulee kuitenkin olla sellainen, että tavoitteena on muuttaa koko organisaation ajattelumalleja ja työtapoja. Kaikilla organisaation työntekijöillä tulisi olla paremmat edellytykset havaita ja vähentää mahdollista hukkaa. Vaikka mahdollisesti kehittäminen saatetaan ajoittain kokea eräänlaisena lisätyönä ja sille ei löydy aikaa, toivon, että yrityksen ja sen henkilöstön kannalta katsottuna merkittävien prosessien kehittäminen nähtäisiin tulevaisuudessa ennemmin mahdollisuutena vaikuttaa ja saada aikaan tuloksia. Kehittäminen tulisi myös jatkossa nivoa osaksi jokaisen työtä. Toiminnan kehittämisen tulisikin tapahtua prosessin sisällä ja juuri kyseiseen prosessiin osallistuvien ihmisten tekemänä. Luvussa 8.2.1. esittämäni jatkuvan parantamisen ajattelumalli ja PDCA-syklin mukainen toiminta ohjaa mielestäni näkemään prosessien toimivuuden ja laadun kehittämisen koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta lisäävänä toimintana. Varsinaiset tulokset mahdollisesti näkyvät vasta pidemmän aikavälin jälkeen, mutta toimintaa pienin askelin muuttamalla voidaan saada työssä tuntuvia muutoksia aikaan, kuten jo toimintatutkimus on osoittanut. Tärkeintä olisi yrityksen sisällä tarttua asioihin ja ryhtyä kehittämään toimintaa ja kasvattaa osaamista. Pienillä muutoksilla voidaan mennä kohti suurempia muutoksia.

Leanin erilaisia työkaluja ja menetelmiä on käytetty monipuolisesti toimintatutkimuksen eri vaiheissa. Näistä esimerkkinä tutkimusongelman juurisyytä pohtiessa käytetty 5 x miksi kysymystekniikka, joka on esitelty tarkemmin luvussa 4. Toimintatutkimuksen aikana on toteutettu menettelyohje, jossa on kuvattu vaihe vaiheelta sopimusten aikaiseen toimintaan sisältyvät dokumenttien luonnit, tallentaminen ja arkistointi. Menettelyohjeen tavoitteena oli helpottaa ja tukea uuden toimintatavan käyttöönottoa ja päivittäistä työntekoa. Menettelyohje toimii jatkossa myös mahdollisien uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuvälineenä. Menettelyohje perustuu luvussa 8.2.3. esitettyyn standardisointiin.

Muutos ei ole aina helppoa toteuttaa, vaikka yrityksen sisällä koettaisiin tarvetta uudelle tavalle toimia. Kuten olen luvussa 9 esitellyt muutosjohtamisen, koen

myös toimintatutkimukseni onnistumisen vaatineen muutosjohtamista ja jokaisen prosessiin osallistuvan osallistamista ja sitouttamista. Tästä syystä varsinkin tuotevastaavien esihenkilöllä, tuotelinjajohtajalla, on suuri rooli ja vastuu saada kannustettua tiimiläisensä toimimaan jatkossakin uuden toimintamallin mukaisesti. Uskon, että tällä muutoksella on ajan saatossa positiivisia vaikutuksia myös tuotevastaavien työtehtävien organisoimiseen.

10.1 Sopimusten aikaisen toimintamallin prosessikuvauksen muutos

Toimintatutkimuksessa on perehdytty prosessien kehittämiseen ja toteutettu kohdeyrityksen sopimusten aikaisen toiminnan kehittämistä teoriaosuudessa perehdytyn prosessien kehittämismallin mukaisesti. Toimintatutkimuksen aihe on alun alkaen hyväksytetty yrityksen johdolla sekä tutkijan esihenkilöllä, jonka jälkeen on siirrytty tekemään nykytila-analyysi yrityksen tutkimuksen alaisesta toiminnan tilasta. Nykytila-analyysin jälkeen perehdyttiin muutostavoitteisiin tutkimuskysymysten ja mittareiden avulla. Ideointia suoritettiin mm. kyselyyn osallistuneiden avointen vastausten herättämien ajatusten ja tutkijan havainnoinnin perusteella sekä lean-työkaluihin tutustumalla. Luvussa 8.2. on esitelty Lean-kehitystoimintaa, jatkuvaa parantamista ja turhien välikäsien, eli arvoa tuottamattoman hukan poistamista. Näihin viitaten voidaan todeta, että lean-kehitystoiminnan mukaan sopimusten aikaisessa toiminnassa esiintyneet ongelmat voidaan nähdä tilaisuutena kehittää toimintaa sekä työskentelytehokkuutta ja -mielekkyyttä. Tämän jälkeen uusien toimintatapojen jalkautetaan työympäristöön työntekijöiden avulla, ne otetaan käyttöön ja niitä testataan käytännössä. Luvussa 9 esitettyyn muutosjohtamiseen viitaten muutos tulisi lähteä ylhäältä alaspäin, joten tiimien esihenkilöt ovat tässä tärkeässä roolissa. Toimintatutkimuksen luvussa 5.6. esitetyn ja leanissa usein esiintyvän PDCA-syklin mukaisesti kehittämisprosessin on mahdollista jatkua yrityksessä, kun etsitään uusia kehityskohteita jatkuvan parantamisen ideologiaa hyödyntäen.

PDCA-syklin mukaisesti ensimmäisenä vaiheena on ollut suunnitella parannustoimenpide. Kohdeyrityksen voimassa oleva sopimuksenhallinnan prosessi sisältää prosessikuvauksen ennakkovaikuttamisesta myynnin seuraamiseen asti.

Kehittämistoiminta on keskittynyt sopimusten aikaiseen toimintamalliin, eli se alkaa silloin kun sopimus syntyy ja astuu virallisesti voimaan molempien osapuolien allekirjoitusten jälkeen. Kuten olen aiemmin teoriaosuuden luvussa 8.2. esitellyt hukan ja sen poistamisen, se on tarkoittanut yrityksen kohdalla toimintamallin ja prosessinkuvauksen läpikäymistä vaihe vaiheelta etsien mahdollisia hukkia, jotka eivät lisää arvoa vaan ennemmin lisäävät työtä ja välikäsien tarvetta. Hukan poistaminen yrityksessä tarkoittaa ylimääräisten välikäsien ja usein toistuvaa tietojen etsimisen poistamista ja näin toiminnan kulun yksinkertaistamista ja läpinäkyvyyttä. Prosessi on monivaiheinen ja sen hahmottamiseen käytettiin sekä perinteisempää luettelointia että spagettikaaviota. Spagettikaavio on yksi monista lean-menetelmistä ja se auttaa hahmottamaan prosessin virtausten määrää. Yksinkertaisimmillaan tämän spagettikaavion avulla ongelmakohdat ovat helpommin nähtävillä ja ne ovat todennettavissa. (Kananen 2017, 60.) Visuaalisuus onkin yksi lean-ajattelun perusperiaatteista, jotta olennaisen näkemiseksi ei tarvitsisi nähdä erikseen vaivaa, vaan asiat olisivat nähtävillä yhdellä silmäyksellä.

10.1.1 Sopimuksen syntymisen jälkeinen prosessi

Seuraavaksi läpikäyn prosessin sopimuksen syntymisen jälkeen. Tahot ja vastuut on jaoteltu erikseen, jotta henkilöiden keskinäinen vuorovaikutus on osoitettavissa selkeämmin. Kuvion 12 jälkeen esittelen myös tapahtuneen muutoksen tähän prosessiin ja perustelen syyt, miksi ne on olleet hyvä tehdä. Muutos on tuonut selkeyttä roolituksiin prosessin sisällä ja se on saanut kiitosta yksityiskohtaisuudestaan.

TAHO	VASTUU
Tarjouspäällikkö	Vie tiedot vuosisopimukset-exceliin, sopimusasiakirjojen tallentaminen, sopimuksen tuote- ja hintatietojen tallentaminen hallintotiimille ja verkkokauppa-asiantuntijalle, sisäinen info sopimuksen sisällöstä henkilöstölle
	↓
Hallintotiimi	Tuotteiden hintatiedot Navisioniin asiakkaiden hinnastoille, katalogin teko, mikäli asiakkaalla käytössä
	↓
Avainasiakaspäällikkö	Kutsuu aloituspalaverin koolle asiakkaan kanssa
	↓
Markkinointi	Sopimusmarkkinoinnin laatiminen yhdessä avainasiakaspäällikön kanssa, sopimustuotekuvastojen työstäminen yhdessä tarjouspäällikön kanssa (mikäli kuuluu sopimukseen)
	↓
Verkkokauppa-asiantuntija	Siirtää sopimustuotteet tuotetiedonhallintajärjestelmään (PIM)

Kuvio 12. Prosessi sopimuksen syntymisen jälkeen.

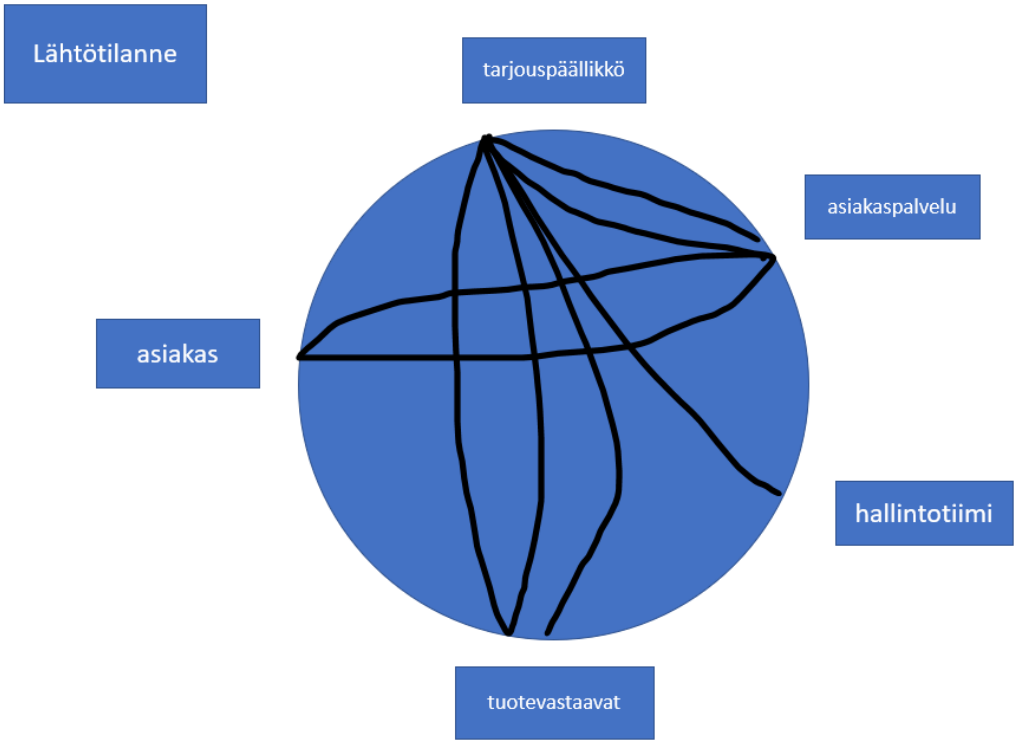
Kuvion 12 mukaisesti sopimuksen astuttua voimaan tarjouspäällikön vastuulla on avata yrityksen palvelimelle Sopimukset-kansioon uuden sopimuksen nimellä oleva kansio. Tähän uuteen kansioon tallennetaan allekirjoitettu sopimus sekä kaikki mahdolliset liitteet, joissa voi olla yhteystietoja tai muuta tärkeää sopimukseen liittyvää tietoa. Tämän jälkeen tarjouspäällikkö tallettaa sopimuksen tärkeimmät tiedot yrityksen teams-kanavalla sijaitsevaan vuosisopimukset -exceliin ja informoi sisäisesti sopimuksen syntymisestä sekä sopimussisällön pääkohdista henkilöstöä. Sopimukseen sisältyvät sopimustuotteet tulee olla omassa excelissään, jonka tarjouspäällikkö laatii taloushallinnon asiantuntijalle hallintotiimiin. Tähän exceliin tarjouspäällikkö myös tulee jatkossa lisäämään sopimuksen edunsaajien tiedot sekä sopimuksen yleistiedot liittyen esimerkiksi toimitusehtoihin ja laskutukseen. Tämä muutos on poistanut taloushallinnon asiantuntijalta sopimuslukuvaiheen, jolloin hän on etsinyt sopimukselta tarvittavat lisätiedot. Tarjouspäällikölle on muodostunut sopimuksesta kuitenkin jo tarjousprosessin alusta lähtien hyvä ymmärrys. Tarjouspäällikkö lisää tuote-exceliin myös mahdollisimman tarkasti tärkeät ja oleelliset tiedot, kuten ovatko sopimustuotteiden hinnat kiinteät koko sopimuskauden ajan ja voiko sopimuskauden ai-

kana lisätä valikoimaan tulleita uutuustuotteita myös sopimusasiakkaiden hinnastoille tai katalogeihin. Taloushallinnon asiantuntija siirtää sopimustuotteiden hinnat sopimusasiakkaiden hinnastoille sekä tekee asiakkaalle tarvittaessa katalogin, joka ladataan asiakkaan sähköiseen järjestelmään. Tämän jälkeen se avainasiakaspäällikkö, kenelle kyseinen sopimus maantieteellisesti kuuluu, kutsuu aloituspalaverin asiakkaan, eli yleisesti ottaen hankintayksikön, kanssa koolle. Tässä palaverissa tulee keskustella sopimuksen yleisasiat läpi ja sopia mm. tilaamiseen ja markkinointiin liittyvät edellytykset. Markkinointi laatii tämän jälkeen asiakkaille suunnattavan sopimusmarkkinoinnin yhdessä avainasiakaspäällikön kanssa. Mikäli sopimukseen kuuluu erillisten sopimustuotekuvastojen työstäminen, markkinointi työstää ne yhdessä tarjouspäällikön kanssa.

10.1.2 Sopimuksen aikainen toimintamalli

Tämän toimintatutkimuksen aiheen mukaisesti kehittämistyön tavoitteena oli avata sopimuksen syntymisen jälkeinen prosessi, löytää mahdollisia hukkia prosessin aikaisesta toiminnasta ja kehittää toimintamallia osapuolia vähemmän kuormittavaksi. Kun sopimus on astunut voimaan, puhutaan sopimusten aikaisesta toiminnasta. Edellä kuvatun prosessin vaiheen jälkeen siirrytään käytännön toiminnan kehittämiseen, eli siihen, joka on useimmiten yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Tässä vaiheessa sopimus on voimassa ja yritys vastaanottaa tilauksia sopimusasiakkailta ja palvelee asiakkaita sopimuksen mukaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen toiminnan perusedellytys on kehittää toimintaansa ja tuotevalikoimaansa sekä markkinoiden että asiakaskohtaisten toiveiden mukaisesti. Tuotevalikoiman jatkuva kehitys voidaan nähdä kuitenkin myös yhtenä yrityksen ongelmakohdista, kun ajatellaan sopimusten aikaista toimintaa. Sopimustuotteiden muutokset, tuotteiden poistumiset valikoimasta ja tilapäiset saatavuusongelmat aiheuttavat sekä yrityksen henkilöstölle että asiakkaille lisätyötä ja -selvitystä. Tuotehallinnan ylläpidossa tulee jatkossa huomioida yrityksen voimassa olevat sopimukset ja niihin sisältyvät sopimustuotteet tehokkaammin.

Kuten olen aiemmin luvussa 8.2.4. esitellyt leaniin vahvasti kuuluvan visuaalisuuden merkityksen, havainnollistan seuraavaksi spagettikaavion avulla esitettynä sopimusten aikaisen toiminnan virtauksen siinä vaiheessa, kun kohdeyrityksen asiakaspalvelu vastaanottaa tilauksen, jolla on sopimustuote, mutta sitä ei ole saatavilla tilaushetkellä. Spagettikaavion tarkoituksena on visualisoida prosessiin ja virtaukseen liittyvät liikkeet. Jokaista liikettä kuvataan viivalla. Kaaviossa esitetyt virrat ovat todellisia eikä kuvitteellisia tai mahdollisia. (Kananen 2017, 60.)



Kuvio 13. Lähtötilanne spagettikaavion muodossa esitettynä.

Kuvio 13 osoittaa lähtötilanteen spagettikaavion muodossa esitettynä ja kertoo tilanteesta, joka käynnistyy asiakkaan tilauksesta, jolla on joko yksi loppunut sopimustuote tai useampia loppuneita sopimustuotteita. Tämän prosessin tavoite on päättyä tilaukseen. Kuten lähtötilanteen spagettikaaviosta on nähtävillä, prosessin aikana tilaukseen liittyviä asioita kuljetetaan useamman tahon kautta moneen kertaan. Jotta kuvion mukaisesti esitetty sopimuksen aikainen toimintamalli ei kuormittaisi sekä asiakaspalvelua, tarjouspäällikköä, tuotevastaavia,

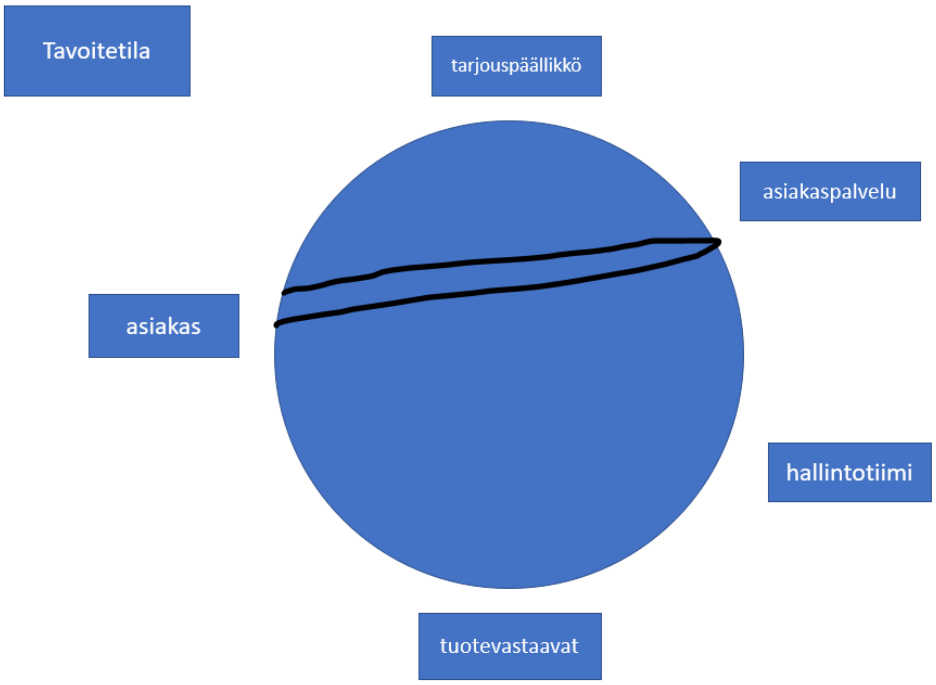
hallintotiimiä ja avainasiakaspäälliköitä siinä määrin, miten se on aiemmin tehnyt, olen purkanut aiemman toimintamallin pienempiin osioihin, jotta ylimääräisiä välikäsiä saadaan prosessista irrotettua ja vapautettua muuhun työntekoon. Spagettikaavion oheen, lähtötilanteen selventämiseksi, on tarkistettu vielä asiakaspalvelun yhteydenotot ja tiedustelut tarjouspäällikölle toukokuulta 2022 kolmen viikon ajalta. Toukokuu valikoitui ajankohdaksi mm. sen takia, että se on yleisesti ottaen suhteellisen vilkas kuukausi kaupallisesti katsottuna. Tiedusteluja on tullut asiakaspalvelulta tarjouspäällikölle yhteensä 19 epäselvään tilaukseen tai tuotteeseen liittyen, jotka ovat kaikki liittyneet sopimusasiakkaisiin. Nämä tiedustelut ovat tulleet joko teams-kanavan tai sähköpostin kautta ja jokainen tiedustelu on sisältänyt useamman kuin yhden viestin liittyen epäselviin sopimustuotteisiin tai niiden saatavuusongelmiin. Vertailukuukaudeksi otettiin marraskuu, joka on kaupallisesti vastaavalla tasolla toukokuun kanssa. Uuden toimintamallin käyttöönotolla on saatu aikaan muutosta toivottuun suuntaan tiedustelujen määrässä. Tiedusteluja saapui asiakaspalvelusta tarjouspäällikölle 8 kpl marraskuun aikana, mikä on hieno kehitys näinkin lyhyellä aikavälillä katsottuna.

Kohdeyrityksen asiakaspalvelu on hyvin riippuvainen tuotetietojen paikkansapitävyydestä. Toisin sanoen yrityksen tulee panostaa jatkossa siihen, että sopimustuotteiden saatavuus ja tiedot ovat ajan tasalla tuotetiedonhallintajärjestelmässä, eli PIM:ssä. Tämä edellyttää jatkossa sitä, että tuotevastaavien tulisi joka kerta, kun he merkitsevät tuotteen loppuneeksi tai poistuneeksi valikoimasta, tarkistaa onko kyseinen tuote merkitty PIM:ssä sopimustuotteeksi. Mikäli tuote on sopimustuote, sille tulisi etsiä korvaava tuote ja välittömästi ilmoittaa asiasta tarjouspäällikölle. Tarjouspäällikkö hyväksyttää loppuneen sopimustuotteen sille hankintayksikölle, jonka sopimuksessa kyseinen tuote on. Yhdellä tuotteella saattaa hyvinkin olla useita sopimuksia voimassa samaan aikaan ja näille kaikille tulee ilmoittaa korvaavan sopimustuotteen tiedot. Kun tarjouspäällikkö saa hankintayksiköltä vastauksen hyväksyntään liittyen, hän ilmoittaa asiasta tuotevastaavalle, joka merkitsee tuotteen sopimustuotteeksi PIM:n jatkoa ja seuraavia tilauksia varten. Tässä vaiheessa on tärkeää myös tuotevastaavan

tarkistaa, että tuotteella on fyysistä varastosaldoa riittävästi. Tarjouspäällikkö lisää korvaavan sopimustuotteen tiedot tuote-exceliin yrityksen palvelimelle ja ilmoittaa muuttuneen sopimustuotteen tiedot hallintotiimiin taloushallinnon asiantuntijalle, joka lisää uuden sopimustuotteen asiakkaan voimassa olevalle hinnastolle ja mahdollisille katalogeille.

Kun prosessin mukaista toimintaa on kehitetty toimintatutkimuksen aikana siihen suuntaan, että tuotevastaavat pitävät sopimustuotteiden tiedot ajan tasalla ja sopimustuotteita on aina varastossa, tilan on mahdollista olla kuvion 14 mukainen. Lähtötilanteen ja tavoitetilan välinen ero on suuri, kun katsotaan, keiden kaikkien välillä lähtötilanteessa tilauksen aikana käydään keskustelua ja tietoa etsitään useasta eri lähteestä. Tavoitetila on, että tuotevastaavien olisi tarkoitus stabiloida toimintatapansa sopimustuotteiden merkitsemisessä PIM:iin, jotta asiakaspalvelun toiminnan laadukkuus lisääntyy ja he onnistuvat sopimustuotteisiin liittyvien tilausten suorittamisessa ilman turhia selvittelyitä ja vaihtelua. Littlen lain mukaisesti pyritään rajoittamaan näin keskeneräisen työn määrää. (Torkkola 2015, 186.) Tavoitteena onkin ollut saada prosessin omistajat, eli tässä tapauksessa tuotevastaavat, näkemään heidän vastuunsa tuotetietojen merkkaamisessa ja sen vaikutukset sopimusten aikaiseen toimintaan. Toiminnan kehittäminen tapahtuu prosessin sisällä, siinä toimivien henkilöiden kesken ja tekemänä.

Torkkolan (2015, 206) mukaan eri työvaiheiden tai niiden kompleksisuuden tarkkaa määrää ei ole välttämätöntä tietää, vaan karkea arvio riittää. Kompleksisuuden pienentäminen saattaa joissain tapauksissa tarkoittaa joidenkin työvaiheiden poistamistakin. Kehittämisessä tulisikin aina pohtia tarkasti se, vaikuttaako parannusehdotus työtä lisäävästi vai vähentääkö se sitä. Onko järkevää monimutkaistaa prosessia vielä entisestään?



Kuvio 14. Tavoitetila spagettikaavion muodossa esitettynä.

Yrityksellä ei ole ollut mahdollista saada sopimustuotteita tai -tietoja tulemaan automaattisesti tilausjärjestelmästä, joten asiakaspalvelulla on hyvin paljon muistinvarassa tärkeitä asiakaskohtaisia asioita. Kun tuotevastaavat ovat ottaneet huolehtiakseen sopimustuotteiden päivittämisestä tuotehallintajärjestelmään eli PIM:n edellä kuvatun prosessin mukaisesti, on ollut mahdollista välttyä siltä turhalta työltä, mitä asiakaspalvelu loppuneita sopimustuotteita selvitellessään on aiemmin tehnyt. Tuotevastaavien tulee huolehtia, että loppuneet tai myyntiestolliset sopimustuotteet eivät ole sallittuja ja niiden esiintyminen tuotehallinnassa ei ole hyväksyttävää. Tuotetiedon hallinnan prosessin muutoksen vaikutus tämän mukaisesti on sopimusten aikaiseen toimintamalliin hyvinkin suuri. Kuviolla 14 pyritään hahmottamaan tavoitetilanne. Tavoitetilassa saavutetaan todella yksinkertaistettu prosessi, joka tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalvelun välillä. Kaikki mitä kuviossa 13 on esitetty lähtötilanteen muodossa, tapahtuu nykyään uuden ohjeistuksen, eli standardin mukaisesti ennalta käsin, ilman asioiden edestakaista kuljettelua yrityksen eri tiimien ja henkilöiden välillä. Kuten olen aiemmin luvussa 8.2.3. esitellyt standardin tärkeyden, sen tavoitteena on saada tämä prosessi onnistumaan jatkossakin uuden ohjeistuksen myötä.

Jotta on varmistuttu siitä, että sopimustuotteet ovat sekä yrityksen palvelimella olevilla sopimuskohtaisilla tiedostoilla ja tuotetiedonhallintajärjestelmässä PIM:ssä ajan tasalla, on laadittu ohjeistus tarjouspäällikköä ja verkkokauppa-asiantuntijan vastuisiin liittyen. Ohjeistuksen mukaisesti sykli sopimustuotteiden tarkistamiselle on, että se tulee tehdä aina kolmen kuukauden välein, eli neljä kertaa kalenterivuoden aikana. Sopimustuotteiden tulee olla ajan tasalla palvelimella olevissa sopimuskohtaisissa tuote-exceleissä, jotka ajetaan tuotehallintajärjestelmään, eli PIM:n, tarjouspäällikön ja verkkokauppa-asiantuntijan toimesta. Tuotevastaavia on ohjeistettu edellä kuvatun mukaisesti päivittämään sopimustuotteiden merkintä tuotehallintajärjestelmään viipymättä muutosten tapahduttua. Tämä on jatkuvan kehittämisen prosessi, jolla pyritään takaamaan sopimusten aikaisen toimintamallin toimivuus ja laadukkuus. Työtapojen vakiinnuttamisella, eli standardisoimisella, on työtapojen ja -menetelmien kehittämisessä merkittävä vaikutus.

Tavoitteena on ollut myös saada prosessiin kuuluvia tahoja huomaamaan tekojen merkitys prosessin sisällä. Spagettikaaviot ovat toimineet tässä hyvänä havainnointikeinona. Esimerkiksi sopimustuotteiden tuotetietojen ajantasaisuus ja fyysinen saatavuus vaikuttavat yleisestikin sopimusten aikaiseen toimintaan, mutta tärkeimpänä prosessissa monien asiakkaiden ja tahojen toimintaan. Toimintatutkimuksen aikana suoritetut eri mittaukset mittaavat omalta osaltaan sopimusten aikaisen toimintamallin ja prosessin onnistumista ja tilaa. Mittauksia on tehty tuotehallintajärjestelmän sopimustuotemerkinnöistä ja sopimustuotteiden varastosaldoista sekä asiakaspalvelun sopimustuotteisiin liittyvistä tiedustelumääristä tarjouspäällikön suuntaan. Näiden mittauksien avulla on pyritty osoittamaan muutoksen tarve ja myös se, että toimintatavan muutoksella on saatu aikaan selkeämpiä toimenkuvia, sujuvampaa työntekoa ja vähemmän arvoa tuottamatonta hukkaa.

10.1.3 Toimintamalli sopimuksen päätyttyä

Kehittämistutkimuksen aikana on havaittu tarve myös sopimuksen aikaisen toimintamallin ohjeistuksen ulottamiseen aina sopimuksen päättymiseen asti. Yrityksellä ei ole aiemmin ollut selvää tapaa toimia päättyneen sopimuksen tietojen suhteen. Sopimuksen päättyminen aiheuttaa tietyille tahoille hoidettavia tehtäviä, jotka esitetään tarkemmin kuviossa 15. Tahot ja vastuut on jaoteltu erikseen, jotta henkilöiden keskinäinen vuorovaikutus on osoitettavissa selkeämmin.

TAHO	VASTUU
Tarjouspäällikkö	Merkitsee päättyneen sopimuksen vuosisopimukset-exceliin päättyneeksi, ilmoittaa päättyneen sopimuksen tiedot hallintotiimille sekä verkkokauppa-asiantuntijalle, tiedotus alueen avainasiakaspäällikölle sekä yrityksen muulle henkilöstölle
	↓
Hallintotiimi	Päättää asiakassuhteen sopimuksen mukaiset tiedot hinnastoilta
	↓
Verkkokauppa-asiantuntija	Poistaa tuotetiedonhallintajärjestelmästä (PIM) päättyneen sopimuksen ja sopimustuotteet

Kuvio 15. Prosessi sopimuksen päätyttyä.

Tarjouspäällikön vastuulla on yrityksen sopimushallinnan tietojen ajan tasalla pysyminen. Sopimuksen päätyttyä prosessi etenee kuvion 15 mukaisesti niin, että tarjouspäällikön vastuulla on huolehtia päättyvän sopimuksen tiedotus sekä hallintotiimille, verkkokauppa-asiantuntijalle että koko yrityksen henkilöstölle. Tiedotuksella on erittäin tärkeä rooli varsinkin asiakaspalvelun henkilöstölle. Päättyneen sopimuksen tiedot poistetaan hallintotiimin toimesta hinnastoilta ja asiakastiedoista. Verkkokauppa-asiantuntija poistaa päättyneen sopimuksen ja sopimustuotteet tuotetiedonhallintajärjestelmästä, eli PIM:stä. Ohjeistus on läpikäyty prosessiin kuuluvien tahojen kanssa ja se on otettu käyttöön. Lisäksi ohjestus on tallennettu yrityksen Teams-kanavalle Tarjoukset ja Sopimukset -kansioon.

10.2 Hinnankorotusehdotusten tarkistamisprosessi jatkossa

Sopimusten aikaisen toimintamallin mukaisesti toimintatutkimuksen kohdeyrityksellä on sopimusten mukaan mahdollisuus esittää sopimuksen voimassa oloaikana hinnankorotusehdotuksia sopimusasiakkaalle. Yrityksellä ei ole ollut aiemmin käytössään systemaattista prosessia tämän asian edistämiseen ja se ei ole kuulunut varsinaisesti yrityksen toimintakulttuuriin. Hinnankorotusehdotukset on otettu käyttöön lähivuosien saatossa pääasiassa hieman kokeilumielessä. Yrityksen liiketoiminnan kehityksen ja kannattavuuden kannalta on erityisen tärkeää tehdä hinnankorotusehdotuksista normaali käytäntö jatkoa ajatellen. Tämän mukaisesti toimintatutkimuksessa on laadittu ohjeistus sekä seurantamenetelmä sopimuksien piiriin kuuluvien tavaroiden hinnankorotusehdotuksien tekoa varten. Ohjeistuksen mukaisesti tieto sopimuskohtaisesta mahdollisuudesta hinnankorotusehdotukselle merkitään yrityksen teams-kanavalla olevaan vuosisopimukset -exceliin heti sopimuksen allekirjoituksen jälkeen, jolloin muutkin sopimuksen yksityiskohdat täydennetään kyseiseen exceliin. Tämän lisäksi kyseinen tieto lisätään aina sopimuksen syntymisen jälkeen työstettävään sopimuskansioon yrityksen palvelimelle, johon muutkin sopimuskohtaiset yksityiskohdat täydennetään. Tämän tiedon lisääminen molempiin kanaviin tulisi olla tarjouspäällikön vastuulla, koska hänellä on paras tietämys voimaan astuvan sopimuksen ehdoista.

Yrityksen teams-kanavalla olevassa vuosisopimukset -excelissä on toimintatutkimuksen alkaessa ollut neljä saraketta liittyen hinnanmuutoksiin, jotka on esitetty kuviossa 16. Tähän esitystapaan on pyritty hakemaan selvennystä ja yksinkertaistusta, koska tämä ei välttämättä kerro yrityksen työntekijälle liittyykö hinnanmuutos yleisiin korotuksiin vai sopimustuotteiden korotuksiin. Tästä syystä tallennettavat tiedot tulee olla yksityiskohtaisesti ja yksiselitteisesti kirjattu taulukkoon. Toimintatavan muutosta haetaan myös jo siinä vaiheessa, kun uuden sopimuksen tiedot syötetään vuosisopimukset -exceliin ja mahdollisen hinnankorotusehdotuksen mukaiset tiedot täytetään kaikkien nähtäville. Tieto pitäisi saada taulukkoon lueteltua heti sopimuskohtaisesti, ei jälkikäteen.

hinnanmuutok-set	hintojen muu-tos 2022/ kir-jeen lähettämi-nen	kirje: lähetä vai ei	lähetetään

Kuvio 16. Vuosisopimukset-excel, lähtötilanne.

Kun puhutaan hinnanmuutoksista, sillä voidaan nähdä olevan yrityksen sopimusten kannalta useampi eri tarkoitus. Kyseessä voi olla joko sopimustuotteiden, muiden tuotteiden tai näiden molempien mahdollinen hinnanmuutos. Oleellinen tieto sopimuksesta tulee täyttää koskien sekä sopimustuotteita että muita sopimukseen kuuluvia tuotteita. Sopimustuotteiden hintoja ei lähtökohtaisesti milloinkaan voi korottaa ilman kirjallisen ehdotuksen tekemistä hankintayksikölle, joten ehdotan jatkossa vuosisopimukset -exceliin tehtävän seuraavan muutoksen kuvio 17 mallin mukaisesti. Nämä tiedot tarjouspäällikkö täyttää jatkossa taulukkoon. Tarkistussykli on hyvä olla yhden kuukauden välein, jolloin läpikäydään taulukossa olevat sopimukset läpi ja työstetään mahdollisesti hinnanmuutosehdotus sopimuksen mukaisesti asiakkaalle. Hinnanmuutosehdotuksen työstämiseen tulee varata aikaa vähintään kuukauden verran. Esimerkiksi, jos hinnankorotusesitys tulee olla perillä hankintatoimessa 31.10. mennessä, tulisi esityksen laatiminen aloittaa yrityksessä 1.10. mennessä. Hinnankorotusehdotuksiin liittyvä ohjeistus on tallennettu yrityksen Teams-kanavalle Tarjoukset ja Sopimukset -kansioon ja uusi toimintamalli on otettu käyttöön.

hinnanmuutokset sopimuksen aikana -tähän tieto voiko korituotteiden hintoja korottaa – voiko korottaa muita sopimustuotteita	**hintojen muutoksesta ilmoittaminen** -pitääkö ilmoittaa -kenelle -milloin -miten?	**hinnanmuutos tehty ja hyväksytty,** -pvm -kuittaus ainoastaan, jos hyväksytty

Kuvio 17. Vuosisopimukset-excel, tilanne muutoksen jälkeen.

10.3 Toimintatavan muutokseen liittyvä tiedottaminen ja ohjaaminen

Kuten olen aiemmin luvussa 9 esitellyt muutosjohtamista ja siihen liittyviä näkökantoja, tulisi myös yrityksen sopimusten aikaisen toimintamallin muutokseen liittyen pohtia tavat ja toimenpiteet, kuinka muutoksesta tiedotettaisiin ja miten itse muutos saatettaisiin tapahtumaan. Kuten olen aiemmin esittänyt, olisi muutokseen hyvä saada kaikki mukaan ja osallistumaan. Muutos tarkoittaa myös aina totuttujen toimintatapojen uudistamista ja mahdollisena haasteena voi olla saada ihmiset innostumaan muutoksesta ja ottamaan uudet toimintatavat käyttöön niin, että muutosta ei koeta vain kuormitusta lisäävänä tekijänä. Voi olla, että mahdollinen positiivinen muutos koetaan liian pienenä tavoitteena, jotta henkilö muuttaisi omia toimintatapojaan ja omaksuisi sekä oppisi uusia työtapoja.

Luvussa 9.2. olen esitellyt muutoksen läpiviemisen ja sen eri vaiheita. Muutos prosessina voi aiheuttaa erilaisia tunnetiloja niissä henkilöissä, keitä se koskettaa. Tämän takia onkin erittäin tärkeää saada yrityksen johto ja esihenkilöt mukaan muutosprosessiin. Toimintatutkimuksen kohdeyrityksessä tiimin esihenkilöllä on suuri vaikutusvalta siihen, miten tiimille esitetään ja perustellaan muutoksen läpivieminen ja tarkoitus yrityksen kannalta. Tähän liittyen olen pitänyt työpajan mukaellen luvussa 8.2.1.esittelemääni Kaizen event -mallia. Olen keskustellut ja läpikäynyt sopimusten aikaisen toimintamallin muutostarpeet hukkien poistamisen ja turhien prosessien eri vaiheissa ilmenevien välikäsien poistamisen kautta. Kuten aiemmin olen esitellyt luvussa 8.2.2. turhat välikädet, eli hukka, ei tuota arvoa vaan heikentää toimintamallia. Kaizen event -mallin hengen mukaisesti olen pitänyt työpajan sekä tuotetiimin esihenkilön, eli tuotelinjajohtajan, asiakaspalvelun esihenkilön, taloushallinnon asiantuntijan, että myynti- ja markkinointijohtajan kanssa. Tavoitteenani on ollut esitellä toimintatutkimuksen ja teorian myötä uusi tapa toimia sekä havainnollistaa hukan ilmentymät nykyisessä toimintatavassa. Tavoitteenani oli myös osoittaa ja havainnollistaa lean-työkalujen avulla, mitä hukan poistaminen tarkoittaa toimintatutkimuksen kohderyhmän, eli avainhenkilöiden osalta ja mitä positiivisia vaikutuksia sillä on toimintatutkimuksen aikana ollut työyhteisössä.

Kuten olen luvussa 9.2. esitellyt, muutoksen läpiviemisen yksi tärkeä elementti on osallistaminen. Toimintatutkimuksen yhteydessä on tehty alku- ja loppuvaiheessa kyselylomaketutkimukset, joissa on kyselyn kohderyhmälle annettu mahdollisuus kommentoida ja esittää omia ehdotuksiaan toimintamallin parantamiseen. Kohderyhmä on myös henkilömäärältään suhteellisen pieni ja yrityksessä vallitsee avoin kulttuuri, joten osallistaminen on niiden mukaan onnistunut hyvin. Viestintään tulisi kehitellä mahdollisimman selvä toimintatapa ja -kanava. Tähän liittyen sopimuksiin liittyvä tiedustelu ja asioiden selvittely on jatkossa ohjattu käytäväksi yhdellä teams-kanavalla olevalla keskustelupohjalla. Tämä keskustelupohja on avattu 24.10.2022 ja siihen on kutsuttu tarjouspäällikön lisäksi asiakaspalvelun henkilöt sekä taloushallinnon asiantuntija. Tällä uudistuneella työtavalla pyritään pitämään sopimusten aikaiseen toimintaan liittyvät mahdolliset epäselvyydet ja selviteltävät asiat ainoastaan yhden kanavan alla ja näihin voi tarvittaessa palata jälkikäteen, mikäli tarvetta esiintyy. Tämä toimintamalli on todettu toimivaksi ja selkeäksi.

11 Toimintatutkimuksen tulokset ja arviointi

Tässä luvussa esittelen toimintatutkimuksen mittareiden tulokset, miten on onnistuttu, mitä muutos merkitsee ja mitä se tarkoittaa oikeasti arjessa. Toimintatutkimuksessa suoritetut mittaamiset liittyvät kukin sopimusten aikaisen toimintamallin suorituskyvyn mittaamiseen ja ne mittaavat osaltaan toimintamallin ja prosessin onnistumista ja tilaa.

Toimintatutkimuksen alussa määriteltiin neljä tutkimuskysymystä, joita kohti kehittämishankkeen tavoitteita lähdettiin hakemaan. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten yritys varmistuu siitä, että sillä on sopimustuotteita koskevat tiedot hallinnassaan sopimusten vaatimalla tavalla?
- Miten yritys varmistuu siitä, että sopimustuotteiden saatavuusongelmiin ehditään reagoimaan ajoissa?
- Miten yritys varmistuu siitä, että sopimustuotteiden tiedot ovat oikeat sekä yrityksen omissa järjestelmissä, että asiakkaiden tiedoissa?

- Miten yritys pystyy optimoimaan sopimuksien piiriin kuuluvien sopimustuotteiden hintojen korotusmahdollisuudet?

Mittareiden tehtävänä on kertoa se, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu vastaamaan edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja onko tutkimusongelmat ratkaistu. Mittarit osoittavat, että sopimusten aikaisen toimintamallin kehittäminen on onnistunut toimintatutkimuksen aikana. Kehittämistä tulisi kuitenkin jatkaa PDCA-mallin mukaisesti, kuten olen esimerkiksi luvussa 8.2. Lean ja jatkuva parantaminen esittänyt. PDCA-syklin avulla on tarkoitus kehittyä jatkuvasti ja edetä kohti seuraavaa tavoiteltua tilaa. Pienissä muutoksissa onnistuminen ohjaa toimintaa kohti seuraavia muutoksia ja tähän uskon myös toimintatutkimukseni kehittämiskohteiden ja mittareiden tuloksien osoittavan ja ohjaavan yrityksen toimintaa jatkossa.

11.1 Sopimustuotteiden tiedot

Toimintatutkimuksen tavoite oli selvittää yrityksen nykyinen sopimustuotteiden saatavuus ja niiden tuotteiden tietojen ajantasaisuus tuotetiedonhallintajärjestelmästä, PIM:stä. Ensimmäiseen mittariin liittyen käytiin tuotetiedonhallintajärjestelmään aiemmin ajetut sopimukset ja sopimustuotteet yksitellen läpi 20.-22.6.2022 välisenä aikana. Sopimustuotteiden kappalemäärä 20.6.2022 tuotetiedonhallintajärjestelmässä oli 2407 kpl. Sopimustuotteita läpikäydessä havaittiin, että uusia sopimuksia ei ollut siirretty tuotetiedonhallintajärjestelmään kesäkuun 2021 jälkeen ja tämän takia kuluneen vuoden aikana alkaneet sopimukset eivät olleet lainkaan löydettävissä kyseisestä järjestelmästä. Tämän lisäksi kuluneen vuoden aikana päättyneet sopimukset olivat edelleen löydettävissä järjestelmästä. Sopimukset käytiin läpi ja päättyneet sopimukset sekä niihin kuuluvat sopimustuotteet poistettiin tuotehallintajärjestelmästä. Päättyneitä varustesopimuksia oli yhteensä 5 kpl. Voimassa olevia varustesopimuksia jäi 23 kpl. Kuluneen vuoden aikana uusia sopimuksia oli astunut voimaan yhteensä 8 kpl, joiden tiedot lisättiin tuotetiedonhallintajärjestelmään.

Seuraavan kerran sopimustuotteiden saatavuus ja ajantasaisuus tarkistettiin tuotetiedonhallintajärjestelmästä, eli PIM:stä, 6.10.2022. Tämä myöhästyi alun perin suunnitellusta aikataulusta muutamalla työpäivällä yrityksen tilapäisen henkilöresurssivajeen takia. Voimassa olevat sopimukset läpikäytiin ja tarkistettiin mahdollisien uusien sopimuksien löytyminen. Sopimuksia oli kaiken kaikkiaan 29 kpl. Sopimustuotteiden osalta tilanne oli hyvä, koska kaikki sopimustuotteet olivat merkattuina tuotehallintajärjestelmään asetetun tavoitteen mukaisesti. Tämän mittarin tavoite oli sopimustuotteiden löytyminen tuotetiedonhallintajärjestelmästä kokonaisuudessaan (100 %) 3.10.2022 mennessä. Tässä mittarissa onnistuttiin ja voidaan todeta, että muutos tutkimuksen aikana on ollut positiivinen. Taulukossa 2 on esitelty myös jo seuraavassa mittarissa läpikäydyt sopimustuotteiden saatavuuksiin liittyvät tilanteet.

Taulukko 2. Sopimustuotteiden tiedot tuotetiedonhallintajärjestelmässä.

Mitattavat asiat	Tilanne 6/2022	Tilanne 10/2022	Muutos
Sopimusten lukumäärä	23	29	26 %
Sopimustuotteet kpl	2407	2925	22 %
Suljetut sopimustuotteet	53	9	-83 %
0-saldoiset sopimustuotteet	243	48	-80 %

Taulukosta 2 on mahdollista nähdä, että sopimusten lukumäärä on kasvanut 23:sta 29:n sopimukseen toukokuun ja lokakuun välillä. Tässä on kuitenkin huomioitava se, että sopimuksia puuttui järjestelmästä alun alkaen. Sopimustuotteita tuotetiedonhallintajärjestelmään on ollut merkittyinä toukokuussa 2407 kpl ja lukumäärä on kasvanut lokakuuhun mennessä, jolloin sopimustuotteita on ollut merkittyinä 2925 kpl. Suljettuja, eli poistuneita tuotteita toukokuussa on ollut yhteensä 53 kpl tuotehallintajärjestelmässä merkittynä edelleen sopimustuotteiksi. Tämä lukumäärä oli todella korkea ja lokakuussa lukumäärä on hienosti saatu pienentymään ja kappalemäärä oli silloin 9 kpl.

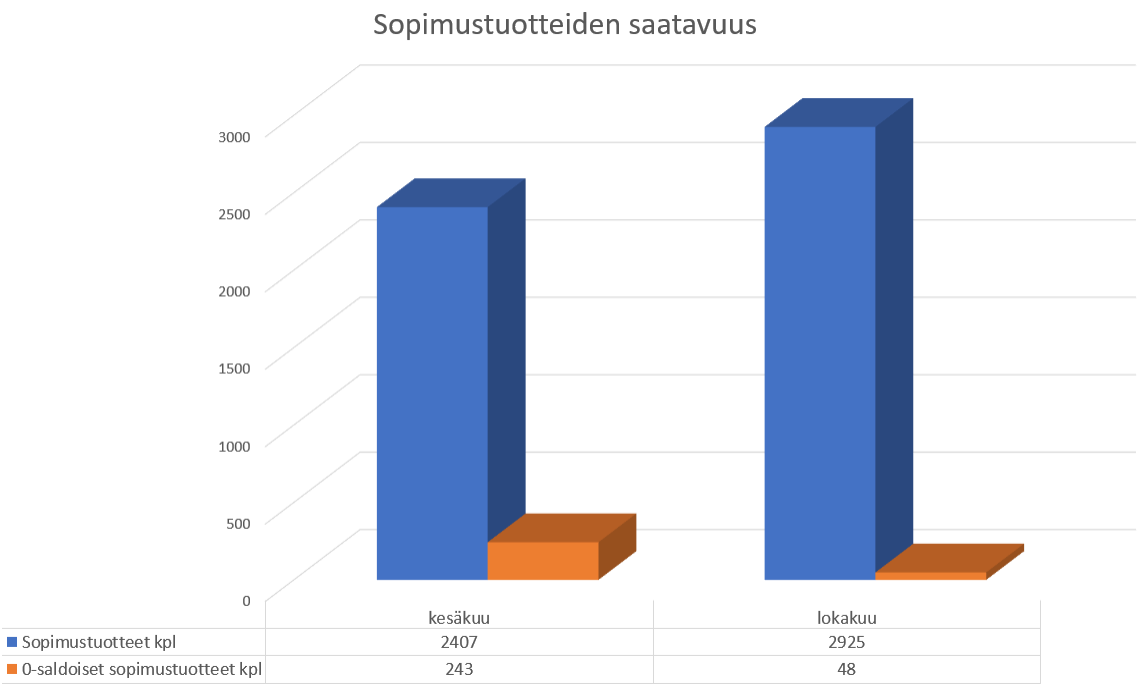
11.2 Sopimustuotteiden saatavuus

Seuraavaksi läpikäytiin voimassa olevien sopimuksien sopimustuotteet ja niistä eroteltiin tuotteet, joilla oli 0-saldo, tai tuotteiden varastosaldo oli negatiivinen. Kyseisien tuotteiden osalta tarkistettiin myös, että niistä ei ollut ostotilausta tehty. Kuten taulukossa 2 ja kuviossa 18 on nähtävissä, tällaisia tuotteita oli yhteensä 243 kpl 20.6.2022. Edellä mainitut tuotteet eroteltiin tuotealueittain ja niistä tiedotettiin kyseisen tuotealueen tuotevastaavaa, jonka tuli varmistaa tuotteen saatavuus jatkossa tai vastaavasti etsiä loppuneelle tuotteelle korvaava tuote. Tuotevastaavat läpikävivät tuotteet ja ilmoittivat tutkijalle mahdolliset korvaavat tuotteet viimeistään kesälomakauden päätyttyä.

Seuraavan kerran sopimustuotteiden saatavuus ja ajantasaisuus tarkistettiin tuotehallintajärjestelmästä, eli PIM:stä, 6.10.2022, kuten edellä esitetyssä mittarissa kerrottiin. Voimassa olevat sopimustuotteet läpikäytiin ja niistä eroteltiin tuotteet, joilla oli 0-saldo tai niillä oli varastosaldo negatiivinen, eikä niille ollut tehty ostotilausta. Kuten taulukossa 2 on esitetty, tällaisia tuotteita oli yhteensä 48 kpl. Kehittämistyön mukaisesti toimintatapaa muuttamalla kpl-määrää saatiin pienennettyä 80 % lokakuuhun mennessä.

Tavoitteena oli, että 0-saldoisia tuotteita ei löydy, tai niille pitää selvittää syy ja perustelu. Koska yrityksellä on useita erilaisia sopimuksia ja sopimuksilla on esimerkiksi esitetty etusijajärjestys toimittajien suhteen, on tässä toimintatutkimuksessa keskitytty enimmäkseen niihin sopimuksiin, joissa kohdeyritys on ensisijainen toimittaja. Mikäli yritys on toissijainen tai pidemmällä sijoituksella oleva toimittaja, ei tässä tapauksessa yleisesti yrityksellä ole suuria odotuksia sopimustuotteiden menekille. Näin ollen en ole edellyttänyt toissijaisen sopimuksen sopimustuotteiden 100 % saatavuutta. Ensisijaisuus sopimuksella on tae siitä, että sopimustuotteille on menekkiä yritykseltä sopimuksessa mainitun hankintakauden aikana. Tähän viitaten on todettava, että tutkimuksen perusteella tuotehallintajärjestelmästä löytyneet 0-saldoiset ja miinussaldoiset tuotteet ovat juuri sellaisilta sopimuksilta, joissa yritys on joko toissijainen tai pidemmällä

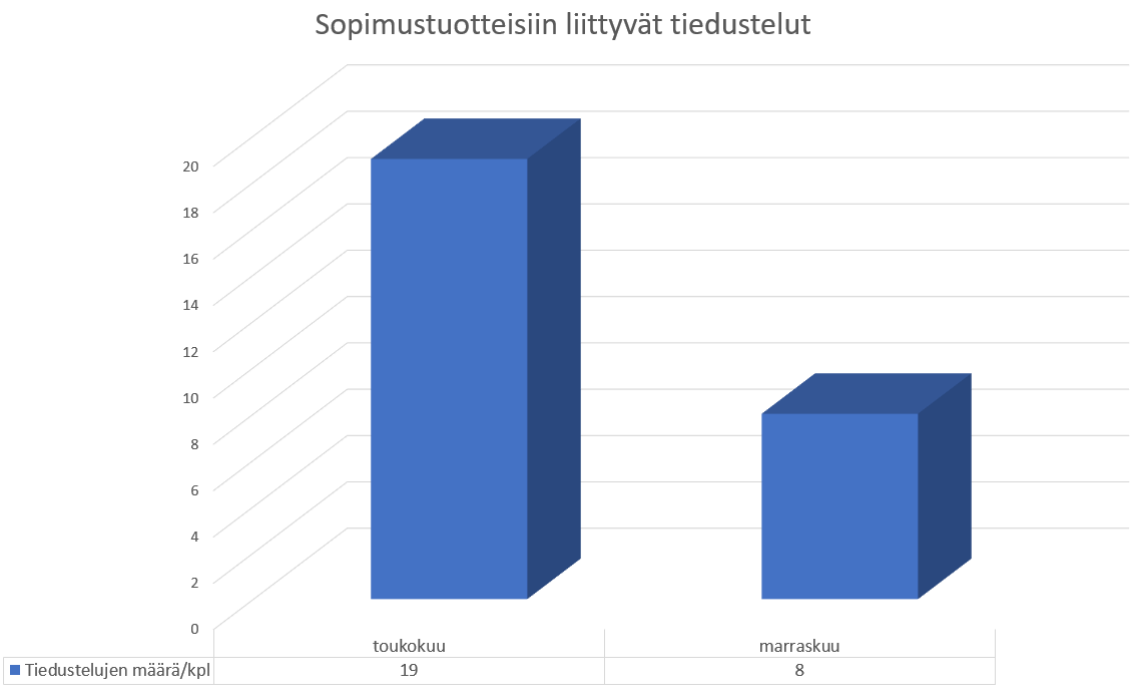
sijalla oleva toimittaja. Tähän viitaten muutoksen voidaan katsoa olevan positiivinen.



Kuvio 18. Sopimustuotteiden saatavuus.

11.3 Sopimustuotteisiin liittyvät tiedustelut

Kolmas tutkimuskysymys ja mittari liittyivät yrityksen nykytilanteen selventämiseen ja siihen, kuinka usein yrityksen asiakaspalvelu on ollut yhteydessä tarjouspäällikköön sopimustuotteisiin liittyviin tiedusteluihin liittyen. Tarkistusajankohdaksi otettiin kolmen viikon ajanjakso toukokuussa ja marraskuussa 2022. Toukokuu valikoitui seuranta-ajanjaksoksi mm. sen takia, että se on yleisesti ottaen suhteellisen vilkas kuukausi kaupallisesti katsottuna. Tiedusteluja oli tullut asiakaspalvelulta tarjouspäällikölle yhteensä 19 epäselvään tilaukseen tai tuotteeseen liittyen, jotka ovat kaikki liittyneet sopimusasiakkaisiin. Nämä tiedustelut ovat tulleet joko teams-kanavan tai sähköpostin kautta ja jokainen tiedustelu on sisältänyt useamman kuin yhden viestin liittyen epäselviin sopimustuotteisiin tai niiden saatavuusongelmiin. Vertailukuukaudeksi otettiin marraskuu, joka on kaupallisesti vastaavalla tasolla toukokuun kanssa. Tarkistukset tehtiin 2.-20.5.2022 ja 1.-21.11.2022 välisiltä ajanjaksoilta.



Kuvio 19. Sopimustuotteisiin liittyvät tiedustelut.

Kuviossa 19 on havainnollistettu pylväsdiagrammin muodossa sopimustuotteisiin liittyvien tiedustelujen lukumäärät. Kuviosta on nähtävissä, että marraskuun aikana tiedusteluja tuli yhteensä 8 kpl. Tiedustelujen määrä on täten laskenut toukokuun vertailumäärästä lähes 58 %. Tämä vertailukuukausien välisenä aikana tapahtunut kehitys on kohti kehittämistutkimuksen tavoitetta. Vertailukuukausien välinen aika on toimintatapojen muuttamiseen liittyen suhteellisen lyhyt aika, joten on todennäköistä, että toimintatapojen muuttuminen näkyy paremmin vielä pidemmällä ajanjaksolla sopimustuotteisiin liittyvissä tiedustelujen määrässä.

Seuranta-ajanjaksojen aikana asiakaspalvelun lähettämät lisätiedustelut tarjouspäällikölle voidaan nähdä lean-ajattelun mukaisesti keskeneräisen työn määränä, koska asiakaspalvelun ei ole mahdollista suorittaa loppuun asiakastilausta ilman lisätietojen varmistamista ja selvittelystä johtuvaa odottelua, eli hukkaa. Toimintatutkimuksen mukainen kehitystyö ja muuttuneet toimintatavat yrityksen sisällä ovat vaikuttaneet positiivisella tavalla tiedustelujen määrän pie-

nenemiseen. Toimintatapojen muutoksen vaikutuksen oletetaan näkyvän pidemmällä aikavälillä vielä tehokkaammin, joten tavoitteena on saada tiedustelujen määrä jatkossa vielä pienemmäksi.

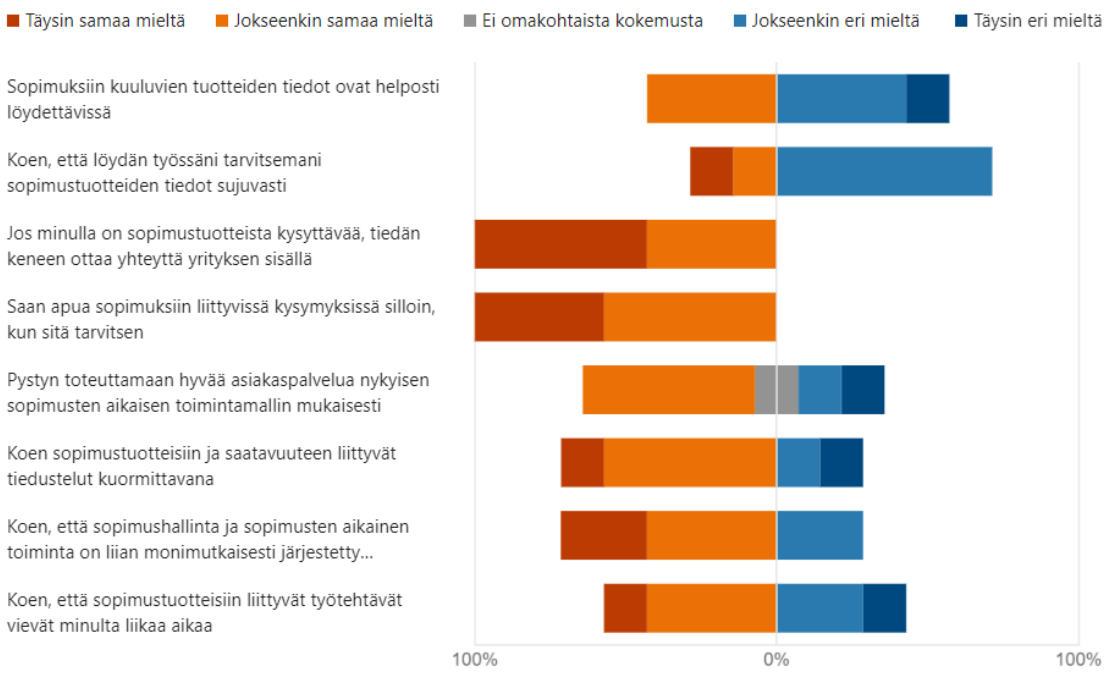
11.4 Sopimustuotteiden hinnankorotusesitykset

Sopimustuotteiden hinnankorotusesitykset olivat toimintatutkimuksessa neljäntenä mittarina. Yrityksen aikaisempaa toimintatapaa hinnankorotusesityksiin liittyen on tarkasteltu ja sen todettiin kaipaavan johdonmukaistamista ja selkeää ohjeistusta. Kuten olen luvussa 10.2. esittänyt hinnankorotusesitysten malliehdotuksen tarkistamisprosessiin jatkossa, yrityksen tulisi muuttaa toimintaansa hinnankorotusesitysten suhteen proaktiivisempaan suuntaan. Sopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä sopimuksessa esitetty hinnankorotusmahdollisuus on kehitystyön jälkeen välittömästi täydennetty yrityksen vuosisopimukset-exceliin, joka on muokattu vastaamaan tarvetta paremmin kuin se aiemmin on palvellut. Ohjeistuksen yhteydessä kalenterisoitu tarkistusmenetelmä on otettu käyttöön ja todettu toimivaksi. Tämä toimintamallin muutos huolehtii siitä, että hinnankorotusesitykset ovat nyt vastuutettu selkeästi yrityksen sisällä, tarkistustoimenpiteet on aikataulutettu ja yleinen ulkoasu on ymmärrettävämpi prosessin ulkopuolisillekin henkilöille yrityksessä.

11.5 Kyselylomaketutkimuksen tulokset

Edellä esitettyjen mittarien lisäksi toimintatutkimuksen alku- ja loppuvaiheessa tehtiin kyselytutkimus tutkimuksen kohderyhmälle. Kyselytutkimuksen vastaanottajiksi valikoitui seitsemän avainhenkilöä, jotka työskentelevät pääosin sopimusten tai sopimustuotteiden parissa. Ensimmäinen kyselytutkimus lähetettiin kehittämisryhmälle toukokuussa ja sen tulokset on esitetty toimintatutkimuksen luvussa 5.4.1 yrityksen nykytila-analyysin yhteydessä. Jälkimmäinen kyselylomaketutkimus lähetettiin kehittämisryhmälle tutkimuksen loppuvaiheessa, 24.11.2022. Tarkoituksena oli saada sopimuksen aikaisen toimintamallin ja sen prosessin asiakkaiden, eli tässä tapauksessa avainhenkilöiden, näkemys tilanteen kehittymisestä toimintatutkimuksen aikana.

Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin Teamsin kautta ja jokainen vastaus saapui anonyymina. Kysymykset oli myös aseteltu niin, että niiden perusteella ei voinut ketään suoranaisesti vastauksista tunnistaa. Kyselylomakkeessa esitettiin pääosin suljettuja kysymyksiä, jolloin vastaukset ovat käännettävissä numeeriseen muotoon. Kyselylomakkeen kysymyksien vastausvaihtoehdot olivat strukturoituja ja vastausasteikkona käytin Likertin asteikkoa. Vastausaikaa kyselyyn oli seitsemän päivää. Vastausajan loppupuolella lähetettiin myös muistutus kyselyyn vastaamisesta. Tutkimusaineiston läpikäynti aloitettiin vastausajan päätyttyä, eli määräajan umpeuduttua. Vastauksia jälkimmäiseen kyselyyn saapui seitsemän kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 100 %. Alkuvaiheen kyselytutkimuksen vastausprosentiksi saavutettiin 86 %. %. Vastausten läpikäynti osoitti, että puutteellisesti täytettyjä lomakkeita ei ollut saapunut. Vastauksien perusteella kyselylomakkeeseen vastanneet ovat työskennelleet myyntisopimuksiin liittyvissä tehtävissä ja sopimustuotteiden parissa vaihtelevan ajan. Vastaajista 57 % työskentelee viikoittain sopimuksiin liittyvien tehtävien parissa ja 43 % päivittäin. Arvosanaksi yrityksen nykyiselle sopimusten aikaiselle toiminnalle tuli annettujen numeroarvosanojen keskiarvon mukaan 3,29 asteikon ollessa 1–5. Toukokuussa vastaava numeroarvosana oli 3,17. Kehitystä on tapahtunut toivottuun suuntaan.



Kuvio 20. Kyselylomakkeen vastaukset.

Kyselylomakkeen kysymykset, vastausvaihtoehdot sekä annetut vastaukset ovat nähtävissä kuviossa 20. Vastausten perusteella on nähtävissä se, että 42,9 % vastaajista kokee edelleen olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan sopimuksiin kuuluvien tuotteiden tiedot olisivat helposti löydettävissä. 14,4 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä osoittaa mielestäni sen, että tiedottamisen tarve ja merkitys on vielä korkeampi kuin nyt toimintatutkimuksen aikana on toteutettu. 71,4 % vastaajista koki olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, jonka mukaan oli oletus, että työssä tarvitsemat sopimustuotteiden tiedot löytyvät sujuvasti. Nämä kahteen edellä olevaan kysymykseen saadut vastaukset vahvistavat sitä ajatusta, että kehitystyö on vielä alkuvaiheessa ja muutostoimenpiteiden jalkauttamisen aikaansaamat positiiviset kokemukset vaativat vielä aikaa.

Seuraavaksi kysyttiin vastaajan näkemystä siitä tunnetilasta, kuinka he kokevat saavansa yrityksen sisällä apua sopimustuotteisiin liittyvissä kysymyksissä silloin kun apua tarvitsevat. 57,1 % vastaajista vastasi, että he tietävät kenen puoleen kysymyksissä kääntyä ja tässä oli nähtävissä positiivinen suunta toukokuussa saatuun tulokseen verrattuna. 42,9 % vastaajista koki, että saavat apua heti kun sitä tarvitsevat ja 57,1 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä kehitys oli erittäin positiivinen ja osoittaa, että tahtotila jokaisella prosessiin osallistuvalla on myönteinen ja yhteisen toimintamallin sujuvuutta tavoitteleva. 57,1 % vastaajista koki, että he pystyvät toteuttamaan omasta mielestään hyvää asiakaspalvelua nykyisen sopimusten aikaisen toimintamallin mukaisesti. Sopimustuotteisiin ja niiden saatavuuteen liittyvät tiedustelut 14,3 % vastaajista koki kuormittavina, 57,1 % jokseenkin kuormittavina ja loput eivät niinkään kuormittavina. Vastaajista 28,6 % koki, että sopimushallinta ja sopimusten aikainen toiminta on liian monimutkaisesti järjestetty yrityksessä. 14,3 % koki, että sopimustuotteisiin liittyvät työtehtävät vievät vastaajalta liikaa aikaa.

Kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys, jossa pyysin kertomaan kaksi asiaa, jotka vastaajan mielestä voisivat edistää sopimusten aikaisen toiminnan prosessin selkeyttämistä yrityksessä. Kaikki kyselylomakkeeseen vastanneet vastasi-

vat kysymykseen ja vastauksissa oli hyviä ajatuksia ja ehdotuksia nykyisen tilanteen kehittämiselle. Vastauksissa oli useita kommentteja nimenomaan yrityksen järjestelmien monimutkaisuudesta ja tiedon etsimisestä monista eri paikoista. Lisäksi työnjakojen ja vastuiden selkeää määrittelyä kaivataan vielä enemmän sekä painotusta siinä, että toimintatutkimuksen aikana laadittujen ohjeistuksien mukaisesti myös toimittaisiin. Vastauksissa oli asioita, joihin on toimintatutkimuksessa jo perehdytty ja kehittämisen myötä otettu uusia toimintatapoja käyttöön.

11.6 Johtopäätökset

Toimintatutkimuksen aikana on saatu hyvä kokonaiskuva yrityksen sopimusten aikaisesta toimintamallista. Tutkimuksessa on onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja mittarit kertovat kuinka hyvin tutkimuskysymyksiin on onnistuttu vastaamaan. Toimintatutkimuksen aikana suoritetut haastattelut ovat toimineet kannustavana tekijänä kehittämistyön aikana, varsinkin kun tulosten hahmottamisessa oli havaittavissa hitautta toimintatapojen muutoksen suhteen. Uskon, että toimintatutkimuksessa esitettyjen uusien toimintatapojen jalkauttamisen jälkeen kokemus sopimusten aikaisesta toimintamallista saadaan kääntymään vielä positiivisempaan suuntaan. Toimintatutkimuksen aikana on myös laadittu ohjeistuksia esimerkiksi vastuunjakoon sopimusten aikaisen toimintamallin eri vaiheissa ja uskon, että pidempiaikaisen tarkastelujakson jälkeen kehityssuunta on vielä enemmän positiiviseen päin kuin nyt kyselylomaketutkimus antaa kuvan.

Toimintatutkimuksen jälkeen kehittäminen jatkuu siitä, mihin kehittämistyön aikana on päästy. Syklinen kehittämisen malli mahdollistaa muutosten toteuttamisen pienissä erissä ja ketterästi, vaikka tapahtuneiden muutosten todentaminen tapahtuisikin vasta myöhemmässä vaiheessa.

12 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Toimintatutkimukseni tavoitteena oli tutustua tarkemmin kohdeyrityksen sopimusten aikaiseen toimintamalliin pitäen kuitenkin tarkempi fokus sopimustuotteiden tietojen ja saatavuustietojen paikkansapitävyydessä ja niiden vaikutuksen hahmottamisessa prosessin asiakkaiden, eli kohderyhmän asiakaspalvelun toimintaan. Tutkimuksen aikana saatiin hyvä kokonaiskuva yrityksen sopimusten aikaisesta toimintamallista ja sen kehittämismahdollisuuksista. Toimintatutkimukselle tyypillisesti kehitystyössä oli tavoitteena muuttaa ihmisten toimintatapaa päivittäisessä työssä. Kehittämistyön tuloksia katsoessa voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden tahojen toimintamallien kehitys on lähtenyt toivottuun suuntaan. Toimintatutkimuksen tulokset vastaavat toimintatutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja ne myös antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Olen teoriatietoon tutustumisen pohjalta pyrkinyt havainnollistamaan uuden toimintamallin pieniin kehitysideoihin perustuen. Pienillä kehittämiskokeiluilla on mahdollista saada positiivisia muutoksia aikaiseksi varsinkin silloin, jos resurssit eivät salli suurempia kehittämiskokonaisuuksia ja -projekteja toteutettavaksi. Pienillä kehittämisprojekteilla, kuten tässä toimintatutkimuksessa on esitetty ja otettu käyttöön, on hyvä edellytys osoittaa uusi toimintamalli helpoksi toteuttaa ja näin saada myös sen toimintaan ottaminen todennäköisemmäksi. Positiivisten muutosten kautta on saatu vapautumaan resursseja muihin ylläpidettäviin kohteisiin ja mahdollisiin jatkokehittämisprojekteihin. Edellä mainittujen lisäksi toivoisin, että kehittämisen parissa työskenneltäisiin jatkossa PDCA-mallin mukaisesti iteratiivisesti, eli toistuvasti ja toistaen testattavia toimintamalleja sekä -ideoita. Näin toimimalla eri ideoita ja malleja on mahdollista parantaa koko kehitysprosessin ajan. Toivonkin, että kehittäminen nähtäisiin jatkossa ennemmin mahdollisuutena toteuttaa muutoksia pienin panostuksin. Jos asioita tehdään aina niin kuin ennenkin, mikään ei tule muuttumaan eikä kehitystäkään todennäköisesti tapahdu.

Jatkotoimenpide-ehdotuksena esittäisin konkreettisena toimenpiteenä rakentamaan toiminnanohjausjärjestelmään, eli Navisioniin, lisäkentän, johon PIM:stä siirtyisi tieto onko tuotteella PIM:ssä sopimustuotemerkintä. Näkisin, että tästä voisi olla asiakaspalvelulle etua sopimustuotteiden tarkistamisessa. Asiakaspalvelu voisi kyseisestä merkinnästä tarkistaa, mikäli tuotteelle ei ole tehty prosessinmukaisia muutoksia ja tuleeko tuotteelle etsiä korvaava tuote. Lisäkentän rakentamismahdollisuudesta on keskusteltu yrityksen sisällä kehittämistutkimuksen aikana.

Toisena jatkotoimenpide-ehdotuksena näkisin selvittää, onko sopimustuotteille mahdollista laatia korvaavia tuotteita tuotehallintajärjestelmään, eli PIM:n. Mikäli virallinen sopimustuote olisi tilapäisesti loppunut, olisi tuotehallintajärjestelmästä nähtävissä mahdollinen vaihtoehtoinen tuote, jota voisi asiakkaalle ehdottaa tilapäisesti loppuneen tuotteen tilalle. Yrityksen verkkokaupassa kyseinen toiminto on jo käytössä menekkituotteilla ja asiakkaalla on mahdollisuus tilausta tehdessään perehtyä ennalta annettuihin vaihtoehtoihin.

Avoimella, tiimien rajat rikkovalla kanssakäymisellä sekä osallistamisella näkisin mahdollisuuden saada sopimustuotteisiin liittyvät perustoiminnot kuntoon ja tasapainoon, jolloin pienet ja usein suunnittelemattomatkin vastoinkäymiset eivät järkyttäisi kokonaiskuvaa. Toimintatutkimuksen aikaiset haastattelut ovat antaneet vahvistuksen siitä, että tutkimuksessa esitetyt kehittämisideat on nähty positiivisina ja niiden mukaisesti ollaan yleisesti valmiita toimimaan jatkossakin. Toimintamallin ja prosessin eri vaiheiden vastuunjaolla näen olevan kauaskantoisia vaikutuksia. Kun vastuut on jaettu vaiheittain selkeästi, virhemahdollisuudet pienenevät ja ylimääräinen edestakainen tiedustelu ja tietojen etsintä on vähentynyt tai poistuu toivottavasti jatkossa kokonaan. Esittäisin toimintatutkimukseeni viitaten myös ehdotuksen, että sopimuksien hallinnasta vastuu olisi yrityksessä yhdellä henkilöllä. Mikäli tulevaisuudessa yrityksessä nähdään mahdollisena erillisen sopimustuotehallintajärjestelmän hankinta, näkisin että yrityksen tulisi vakavasti harkita sellaisen testaamista sopimusten merkittävyyden ja tulevaisuuden liiketoimintaan liittyvien kasvutavoitteiden kannalta. Kuten olen aiem-

min yrityksen nykytila-analyysissä esittänyt, yrityksen ja hankintayksiköiden välisillä sopimuksilla on merkittävä vaikutus yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Lisäksi kyselylomaketutkimuksen avoimissa vastauksissa oli runsaasti havaittavissa järjestelmäuudistukselle tarvetta.

Toivon toimintatutkimuksen tulosten herättävän jatkokehittämiseen liittyvää keskustelua ja avointa kokeilemisen kulttuuria. Uskon myös, että tässä työssä on potentiaalia yrityksen kalustepuolen sopimusten aikaisen toimintamallin kehitystyön suunnittelu- ja valmisteluvaiheen aloittamiseen. Kaiken kaikkiaan kyseessä voidaan nähdä olevan oppimisen matka, joka edellyttää yrityksen sisällä olevien tahojen tiivistä yhteistyötä ja avoimuutta.

Lähteet

Alsterman, Henric & Blücher, Dan & Broman, Martin & Johansson, Ola & Lundström, Thomas & Olsson, Björn & Petersson, Per 2018a. Työntekijän opas menestykseen – Kehitä Leanin avulla! Suom. Lehtimäki, Sari. Part Development AB, Bromma.

Alsterman, Henric & Blücher, Dan & Broman, Martin & Johansson, Ola & Lundström, Thomas & Olsson, Björn & Petersson, Per 2018b. Lean – Muuta poikkeamat menestykseksi! Suom. Lehtimäki, Sari. 3. uud. painos. Part Development AB, Bromma

Andersson, Paul H. & Tikka, Heikki 1997. Mittaus- ja laatutekniikat. WSOY, Porvoo.

Annola, Vesa 2015. Sopimustulkinta. Teoria, vaiheet, menettely. Talentum Pro, Helsinki.

Arter Oy. Työkalut ja menetelmät prosessien kehittäminen. 2022. https://www.arter.fi/tyokalut-ja-menetelmat-prosessien-kehittaminen/. Luettu 5.9.2022.

Bergman, Tytti & Korhonen, Hille 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent, Helsinki.

Birkenkrahe, Marcus 2008. System constellations as a tool supporting organizational learning and change processes. International Journal of Learning and Change. Vol. 3, No.2, 125-144.

Blomqvist, Marja & Martinsuo, Miia 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. https://trepo.tuni.fi//bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1. Luettu 12.9.2022.

Fink, Thomas & Levin, Simon & Levina, Ania & Reeves, Martin 2020. Taming Complexity. Make sure the benefits of any addition to an organization's systems outweigt its costs. Harward Business Review. January-February 2020.

Haapio, Helena & Järvinen, Marjaana 2014. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. 2. uud. painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Haapio, Helena & Siedel, George J. 2013. A short guide to Contract Risk. A Gower Book. https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=1139928. Luettu 14.9.2022.

Hietala, Harri & Järvensivu, Petri & Kaivanto, Keijo & Kyläkallio, Kalle 2016. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Alma Talent, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

ISO Standards. 2022. https://www.iso.org/standards.html. Luettu 12.9.2022.

Jaakkola, Tapio & Sorsa, Kaisa 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Sopimusriskien hallinta liike- ja kuluttajasopimuksissa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Jantunen, Sami & Mäkelä, Tapio & Naaranoja, Marja & Piippo, Jukka & Sankelo, Merja & Valtanen, Elisa 2013. Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. https://www.researchgate.net/publication/259842892_Toimintatutkimuksen_laatukriteerit_ja_niiden_soveltaminen_osallistuvan_innovaatiotoiminnan_johtamisen_tutkimisessa/link/5cc6a08f92851c8d220c6ae2/download. Luettu 8.4.2022.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimusmuotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kettunen, Sami 2003. Onnistu projektissa. WSOY, Helsinki.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki.

Kouri, Ilkka 2009. Lean taskukirja. Teknologiateollisuuden julkaisu 6/2009. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 3. painos. Suomen Laatukeskus Oy, Helsinki.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Suomen Laatukeskus Oy, Helsinki.

Laitinen, Jukka & Leppimäki, Sami & Meristö, Tarja & Molarius, Riitta & Tuohimaa, Hanna 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf. Luettu 11.4.2022.

Laitinen, Markku & Luokkanen, Sinikka & Rouvari, Ari & Saarti, Jarmo & Tyrväinen, Jari 2007. Laatu ratkaisee. Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Suomen tieteellinen kirjastoseura. Helsingin yliopisto.

Liker, Jeffrey K. 2006. Toyotan tapaan. Suom. Niemi, Marko. Readme.fi. Helsinki.

Logistiikan Maailma. Reijo Rautauoman säätiö sr. Prosessien kehittäminen. 2022. https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/. Luettu 5.9.2022.

MacNee, Colin & Pyle, Jim & Sutherland, Sandy 2001. ISO 9001:2000. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Siirtymävaihe ja käyttö. Suomen Standardoimisliitto, Helsinki.

Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit. BPR-muutoksen johtaminen. WSOY, Porvoo.

Minkkinen, Jaakko 2009. Laatutyö Tampereen kaupungin uudessa toimintamallissa – Tilaaja palvelujen laadun takaajana. Kunnallispolitiikan Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80537/gradu03513.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 23.4.2022.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2016. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suom. Tillman, Maarit. 5. painos. Rheologica Publishing, Tukholma.

Moen, Ron & Norman, Cliff 2010. Circling back. Clearing up myths about the Deming cycle and seeing how it keeps evolving. http://www.apiweb.org/circling-back.pdf. Luettu 11.4.2022.

Nieminen, Sanna 2018. Ihmiset ja hyvä yhteistyö hankinnan ytimessä. Toimittajasuhteiden hallinta – mistä aloittaa? JAMK blogipalvelu 29.11.2018. https://blogit.jamk.fi/hankinnankansankynttilat/2018/11/29/ihmiset-ja-hyva-yhteistyo-hankinnan-ytimessa-toimittajasuhteiden-hallinta-mista-aloittaa/. Luettu 7.4.2022

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pro PK-Pilvipalvelut. Laatukäsikirja. https://www.laatukasikirja.fi/yllapito/resources/sisaltokuvat/laatupaallikko2019-03-21.pdf. Luettu 16.9.2022.

Rother, Mike 2011. Toyota Kata. Suom. Niemi, Marko. Readme.fi. Helsinki.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WSOY, Porvoo.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2013. Nelikenttäanalyysi – SWOT. https://pk-rh.fi/tools/swot.html. Luettu 11.4.2022.

Tieva, Antti 2009. Sopimushallinta ja pitkäkestoiset liikesopimukset. Defensor legis 1/2009. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4868/publication1.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 10.8.2022.

Tietoarkisto. Otos ja otantamenetelmät. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/. Luettu 1.4.2022.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuoja. Usein kysyttyä EU:n tietosuoja-asetuksesta. https://tietosuoja.fi/gdpr. Luettu 5.12.2022.

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

Tuominen, Kari 2010. Lean – Kohti täydellisyyttä. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Readme.fi. Helsinki.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731. Luettu 8.9.2022.

Yritys X 2021. Yrityksen toimintapolitiikka. Yrityksen sisäinen ohjeistus.

Yritys X 2021. Henkilöstö ja työympäristö. Yrityksen sisäinen ohjeistus.

Yritys X 2022. Yrityksen organisaatiorakenne. Yrityksen sisäinen ohjeistus.

Kyselylomaketutkimus

Kyselylomaketutkimus opinnäytetyöhön

Kyselylomake sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Ensimmäiset kysymykset liittyvät taustatietoihin ja loput kysymykset keskittyvät kokemukseen yrityksen nykyisestä sopimusten aikaisesta toimintamallista.

Kyselylomakkeen kysymykset liittyvät opinnäytetyöhöni, jonka toteutan toimintatutkimuksena. Pääset vastaamaan kysymyksiin anonyymisti, enkä tule opinnäytetyössäni tuomaan esille kyselylomaketutkimukseen osallistuneita tahoja tarkemmin. Pyydän vastaamaan kysymyksiin rehellisesti ja lähettämään vastaukset viimeistään 31.5.2022 klo 16:00 mennessä. Arvostan todella näkemyksiäsi ja kyselyyn käyttämääsi aikaa. Kiitos jo etukäteen!

KYSELYLOMAKE

Kyselylomake sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Ympyröi sinun mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun kohtaan.

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

   1 0-2 v
   2 3-5 v
   3 6-9 v
   4 yli 10 v

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksen myyntisopimuksiin liittyvien tehtävien, esimerkiksi sopimuksiin kuuluvien tuotteiden parissa?

   1 0-2 v
   2 3-5 v
   3 6-9 v
   4 yli 10 v

3. Kuinka usein työskentelet sopimuksiin liittyvien tehtävien parissa?

   1 Päivittäin
   2 Viikoittain
   3 Muutaman kerran kuukaudessa
   4 Harvemmin

4. Minkä arvosanan asteikolla 1-5 antaisit yrityksen nykyiselle sopimusten aikaiselle toiminnalle?

   1 1 välttävä
   2 2 tyydyttävä
   3 3 hyvä
   4 4 kiitettävä
   5 5 erinomainen

Kokemus yrityksen nykyisestä sopimusten aikaisesta toimintamallista

Valitse ja rastita sinun mielestäsi sopivin vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei omakohtaista kokemusta	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Sopimuksiin kuuluvien tuotteiden tiedot ovat helposti löydettävissä					
2. Koen, että löydän työssäni tarvitsemani sopimustuotteiden tiedot sujuvasti					
3. Jos minulla on sopimustuotteista kysyttävää, tiedän keneen ottaa yhteyttä yrityksen sisällä					
4. Saan apua sopimuksiin liittyvissä kysymyksissä silloin kun sitä tarvitsen					
5. Pystyn toteuttamaan hyvää asiakaspalvelua nykyisen sopimusten aikaisen toimintamallin mukaisesti					
6. Koen sopimustuotteisiin ja saatavuuteen liittyvät tiedustelut kuormittavana					
7. Koen, että sopimushallinta ja sopimusten aikainen toiminta on liian monimutkaisesti järjestetty yrityksessämme					
8. Koen, että sopimustuotteisiin liittyvät työtehtävät vievät minulta liikaa aikaa					
9. Kerro kaksi asiaa, jotka mielestäsi voisivat edistää sopimusten aikaisen toiminnan prosessin selkeyttämistä yrityksessä					
1.					
2.					