



Venla Julku

Hankintaprosessin ja toimittajayhteistyön kehittäminen teollisuuden projektihankinnoissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi Ylempi AMK

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

Joulukuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Venla Julku
Otsikko:	Hankintaprosessin ja toimittajayhteistyön kehittäminen teollisuuden projektihankinnoissa
Sivumäärä:	66 sivua + 2 liitettä
Aika:	Joulukuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Hankintatoimi
Ohjaaja:	Lehtori Kaija Haapasalo

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa teknologiateollisuudessa toimivan kohdeorganisaation toimittajayhteistyötä hankinnan sisäisiä toimintatapoja ja prosesseja kehittämällä. Tavoitteena oli tunnistaa kohdeorganisaation hankintaprosessin ja toimittajayhteistyön haasteet ja luoda kehittämis ehdotus haasteiden ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten havainnointia, dokumenttianalyysiä sekä haastatteluja. Nykytila-analyysin avulla tunnistettiin kehityskohteita kohdeorganisaation hankintaprosessissa ja niihin haettiin ratkaisuja kirjallisuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin projektihankintoja ja toimittajayhteistyötä sekä tiedon johtamista ja prosessien ja viestintäkulttuurin kehittämistä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämis ehdotus kohdeorganisaatiolle. Kehittämis ehdotuksessa hyödynnettiin teoriassa esiintyviä toimintamalleja ja siinä on kolme pääteemaa: kohdeorganisaation projektiviestinnän kehittäminen, hankintaprosessin kehittäminen sekä tiedon johtamisen mallin hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa. Kehittämis ehdotusten läpiviennillä paranee sekä hankintaprosessin sujuvuus että tiedon laatu ja löydettävyyys. Tämä muutos heijastuu myös toimittajiin ja vahvistaa toimittajayhteistyötä.

Avainsanat: hankintaprosessi, toimittajayhteistyö, projektihankinnat

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla. Tekijä on käyttänyt tekoälyä apuna opinnäytetyössä ja ottaa vastuun opinnäytetyön sisällöstä.

Abstract

Author: Venla Julku
Title: Improving Procurement Processes and Supplier Cooperation in Project Procurement in the Industrial Field
Number of Pages: 66 pages + 2 appendices
Date: December 2025
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Procurement
Instructor: Kaija Haapasalo, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to improve supplier cooperation of the target organization, which operates in the technology industry, by developing internal procurement practices and processes. The goal was to identify the challenges in the organization's procurement process and supplier cooperation, and to create a development proposal to solve these challenges.

The thesis was carried out as a case study, using qualitative research methods such as observation, document analysis, and interviews. A current-state analysis was used to identify areas for improvement in the organization's procurement process, and solutions for these were searched from the literature. The theoretical framework discussed project procurement and supplier cooperation, as well as knowledge management and the development of processes and communication culture.

The outcome of the thesis is a development proposal for the target organization. The development proposal uses the operational models presented in the theory and it focuses on three main themes: improving project communication within the organization, developing the procurement process, and applying a knowledge management model to support the projects of the target company. Implementing the proposed development actions is expected to improve both the efficiency of the procurement process and the quality and accessibility of information. This change will also affect the suppliers and strengthen supplier cooperation.

Keywords: procurement process, supplier cooperation, project procurement

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service. The author has employed artificial intelligence as an aid in the thesis and takes full responsibility for the content of the thesis.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustaa tutkimus- ja kehittämistyölle	6
1.2	Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio ja -prosessi	7
1.3	Toimittajayhteistyö kohdeorganisaatiossa	10
2	Tutkimusasetelma	12
2.1	Tutkimusongelma	12
2.2	Tutkimuskysymykset	15
2.3	Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyllisyys	15
2.4	Tutkimus- ja kehittämistyön arviointi	16
3	Metodologia	17
3.1	Toimintatutkimus	17
3.2	Tapaustutkimus	18
3.3	Laadullinen tutkimus ja -menetelmät	20
3.3.1	Havainnointi	22
3.3.2	Dokumenttianalyysi	23
3.3.3	Haastattelu	24
4	Teoreettinen viitekehys	25
4.1	Projekti h ankinnat ja projektiluontoinen valmistusyhteistyö	25
4.2	Toimittajayhteistyö	29
4.3	Yhteistyön riskit	32
4.4	Yhteistyön kehittäminen	33
4.5	Viestintäkulttuurin kehittäminen projektiorganisaatiossa	35
4.6	Prosessien kehittäminen ja vastuunjako	39
4.7	Tiedon johtaminen	44
4.8	Tiedon johtamisen malli	48
5	Nykytila-analyysin tulokset	53
6	Kehittämisehdotukset	56
7	Johtopäätökset	61
7.1	Yhteen v eto ja jatkokehitysehdotukset	61

Liitteet

Liite 1. Tutkittavan suostumus

Liite 2. Haastattelukysymykset ostajille

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimus- ja kehittämistyölle

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö toteutettiin teollisuusalan yritykselle, joka toimittaa erilaisia materiaalinkäsittelyjärjestelmiä- ja laitoksia muun muassa teollisen jätteen sekä biomassan käsittelyyn. Materiaalinkäsittelyjärjestelmiin sisältyy esimerkiksi erilaiset kuljettimet, purkaimet ja murskaimet. Näiden lisäksi yritys tarjoaa elinkaaripalveluita varaosamyynnin ja huoltopalveluiden saralla. Yrityksen asiakkaita ovat esimerkiksi voimalaitokset sekä paperi- ja selluteollisuus. Kohdeyritys toimii kansainvälisessä toimintaympäristössä. Se on keskisuuri työllistään yhteensä yli 170 henkilöä niin Suomessa, muualla Euroopassa kuin Aasiassakin. Asiakasprojekteja on yhtä lailla ympäri maailmaa.

Yrityksen liikevaihdosta noin puolet tulee projekteista ja toinen puoli elinkaari- palveluista. Tämä opinnäytetyö keskittyy kohdeyrityksen projektihankintoihin. Artto K. ym. (2006, 24-27) toteavat seuraavasti:

Projekti on ennalta määritelty päämäärään tähtäävä, monimutkaisen ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus.

Ruuska K. (2005, 17-20) taas kuvailee projektia seuraavanlaisesti:

Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu.

Työskentelen itse hankinta-asiantuntijana kohdeyrityksen hankintaorganisaatiossa ja työnkuvaani kuuluu erilaisten kuljettimien ja muiden laitteiden hankinta. Työni sisältää päivittäistä yhteistyötä niin laitevalmistajien, komponenttitoimittajien kuin kohdeyrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa. Tämä tutkimus- ja kehittämistyö sai alkunsa, kun huomasin puutteita ja kehityskohteita oman työroolin kautta. Nämä puutteet liittyivät erityisesti kohdeyrityksen hankintaorganisaation viestintään muiden sisäisten organisaatioiden ja ulkoisten laitevalmistajien

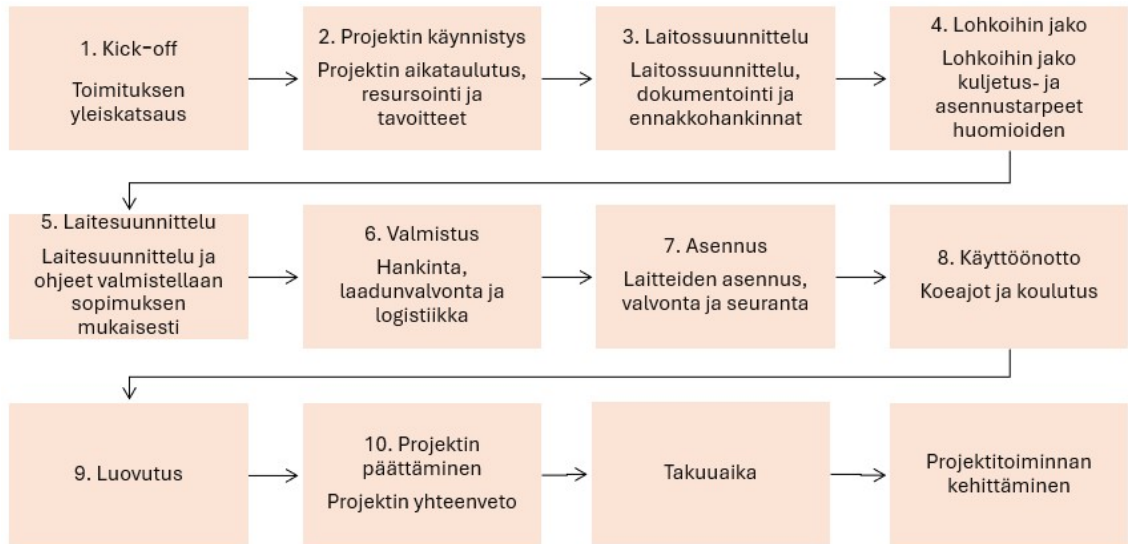
kanssa. Keskusteltuani näistä havainnoista muiden hankintaorganisaatiomme jäsenten kanssa sain vahvistusta sille, että tälle opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisasiheelle on kohdeyrityksessä tarvetta.

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tutkimusstrategia on tapaustutkimus eli case-tutkimus ja tutkimusmenetelminä hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten havainnointia ja haastatteluja. Tutkimuksessa keskitytään löytämään ratkaisuja havainnoinnissa, dokumenttianalyyseissä ja teemahaastatteluissa ilmenneisiin kohdeyrityksen hankinnan sisäisiin haasteisiin, jotka usein heijastuvat ongelmina toimittajayhteistyöhön. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyritykselle kehittämisehdotus hankinnan sisäisten toimintatapojen ja prosessien parantamiseksi.

1.2 Kohdeyrityksen hankintaorganisaatio ja -prosessi

Kohdeyrityksen hankinnassa työskentelee tällä hetkellä kaikkiaan kymmenkunta henkilöä; hankintapäällikkö, kolme kategoriapäällikköä, projektien hankintapäällikkö, sekä viisi hankinta-asiantuntijaa. Itse olen toiminut kohdeyrityksessä hankinta-asiantuntijana lähes kaksi vuotta. Omaan työnkuvaani kuuluu tällä hetkellä pitkälti erilaisten kuljettimien hankinta. Työni sisältää tiivistä yhteistyötä ja yhteydenpitoa niin laitevalmistajien, komponenttitoimittajien kuin kohdeyrityksen sisäistenkin sidosryhmienkin kanssa.

Kohdeyrityksessä projektit koostuvat luvussa 1.1 mainituista materiaalinkäsittelyjärjestelmistä -ja laitoksista, eli erilaisista kuljettimista, purkaimista ja murskista, joita toimitetaan eri teollisuuden aloilla oleville asiakkaille. Nämä projektien laitehankinnat tehdään suurimmaksi osaksi ulkoista toimittajaverkostoa, laitevalmistajia, käyttäen. Kohdeyrityksen oma konepaja valmistaa joitakin projektien laitteita, mutta pääsääntöisesti se palvelee varaosapuolen tarpeita. Kaiken kaikkiaan projektien laitehankinnat kohdistuvat oman konepajan lisäksi noin kymmeneen eri laitevalmistajaan. Hankinnan kategoriapäälliköt hakevat myös uusia potentiaalisia laitevalmistajia aktiivisesti vanhojen toimittajien rinnalle. Uusien valmistajien sisäänajo on kuitenkin aikaa vievä prosessi. Kohdeyritys on kuvannut projektiansa etenemisen alla olevan kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Kohdeyrityksen projektin toteutusprosessi (Kohdeyritys X, 2024).

Hankintaorganisaation työt sijoittuvat pääsääntöisesti, mutta ei kokonaan, projektien valmistusvaiheeseen. Kuviossa 2 on tarkemmin avattu hankinnan tehtäviä projekteissa.

Hankinnan tehtävät	Agenda	Tulokset
<p>Hankintojen ja valmistuksen valvonta ja seuranta; Laitteet valmistetaan vaatimusten mukaisesti pysyen aikataulussa ja budjetissa.</p> <p>Vastuuhenkilöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nimetty hankinta-asiantuntija Projektipäällikkö Tuotepäällikkö Suunnittelupäällikkö 	<p>Hankinnat (ottaen huomioon vuosisopimukset) tehdään prosessin mukaisesti. Hankintojen lähtökohtana toimii hankintaehdotus.</p> <p>Tilausvaiheessa on huomioitava lähdetietojen paikkansapitävyys sekä riittävä tarpeen määrittely.</p> <p>Hankintojen ja valmistuksen etenemistä seurataan valmistuspalavereissa sekä toimittajien edistymäraporttien avulla. Tarvittaessa tehdään tarkastuskäyntejä toimittajille.</p> <p>Hankintojen ja valmistuksen etenemistä seurataan myös tiimipalavereissa.</p> <p>Jälkitoimitukset käsitellään tapauskohtaisesti.</p>	<p>Valmistajat sitoutuvat yhteisesti sovittuun aikatauluun ja kustannustasoon; Laitteet toimitetaan annettujen vaatimusten mukaisesti ja aikataulussa organisaatiolle, työmaalle tai asiakkaalle.</p> <p>Valmistajat toimittavat laitekohtaisen laatudokumentaation.</p>

Kuvio 2. Hankinnan tehtävät kohdeyrityksen projekteissa (Kohdeyritys X, 2024).

Tiivistettynä voisi todeta, että kohdeorganisaation projektihankinnan päätehtävänä on laitehankinnat, niiden valmistuksen etenemisen seuranta ja toimitusvalvonta. Toisin sanoen, tavoitteena on hankkia oikea laite, oikeaan aikaan, hyvällä hinnalla. Niin kuin kuvio 2 voidaan nähdä, on hankinta tiivistä yhteistyötä sisäisten sidosryhmien kuten projektipäällikön, tuotepäällikön sekä suunnittelupäällikön kanssa.

Kohdeyrityksen hankintaprosessi noudattaa perinteistä hankintaprosessin kaavaa, kuten kuviossa 3 esitetään, ja siitä vastaa kulloiseenkin hankintaan nimetty hankinta-asiantuntija tai kategoriapäällikkö.



Kuvio 3. Hankintaprosessi (Nieminen, Sanna 2016. 53).

Hankintaprosessi lähtee tarpeen määrittelystä, edeten toimittajan valintaan ja sopimuksen tekoon, jatkuen tilaamiseen sekä toimitusvalvontaan ja päättyen arviointiin ja seurantaan. Hankintaprosessi ei ole joka kerta samanlainen, vaan siihen vaikuttavat niin hankittava tuote tai palvelu, tuotteen strateginen merkittävyys ja arvo, toimittajamarkkinat sekä hankintaan liittyvät riskit. (Nieminen 2016, 51–66.)

Käytännössä kohdeyrityksen laitehankinnat ja niiden toteutus etenevät seuraavasti:

1. Kilpailutus
2. Toimittajavalinta, tilauksen teko
3. Kohdeyrityksen laitevalmistajalle toimitettavien komponenttien (ketjut, laakerit, venttiilit, moottorit, vaihteet yms.) tilaaminen
4. Komponenttien toimitus laitevalmistajalle muutamaa viikkoa ennen laitteen kokoonpanovaihetta
5. Laitevalmistuksen ja toimituksen seuranta (jatkuva)
6. Laskun tarkastus ja hyväksyntä

Laitevalmistuksen vaiheita ovat valmistuksen suunnittelu, osien valmistus, hitsaus, koneistus, pintakäsittely, kokoonpano ja pakkaus. Jotta laitevalmistus etenee suunnitellussa aikataulussa ja budjetissa, täytyy hankinnan tehdä yhteistyötä monen eri tahon kanssa. Usein laitevalmistusprosessissa esiintyy muun muassa piirustuksiin liittyviä ongelmia, materiaalinsaataavuushaasteita ja komponenttien toimituksissa viiveitä. Lisäksi laitevalmistajien aikataulut voivat pettää esimerkiksi kapasiteettihaasteiden tai sairastapausten vuoksi. Laitevalmistuksen seuranta alkaa heti laitteen tilauksen jälkeen, jatkuen aina toimitukseen asti. Koko tämän paletin käsissä pitäminen vaatii sujuvaa ja nopeaa kommunikointia niin toimittajien kanssa kuin organisaation sisälläkin.

1.3 Toimittajayhteistyö kohdeorganisaatiossa

Kohdeyrityksessä on arvioitu toimittajien suorituskykyä vuodesta 2016 lähtien. Käytännössä toimittajien suorituskykyarviointi tehdään kerran vuodessa yhdessä hankintaosaston, laadun, logistiikan ja työmaiden asennusvalvojen kanssa. Tällä tavoin toimittajien suorituskykyä voidaan arvioida kokonaisvaltaisesti kaikkien niiden osapuolten toimesta, jotka ovat toimittajien kanssa tekemisissä.

Suorituskykyarviointi koostuu Exceliin täytettävästä lomakkeesta, johon erilaisilla laatuun ja operatiiviseen toimintaan liittyvillä mittareilla arvioidaan toimittajien suoritusta. Suorituskykyarvioinnissa arvioidaan kaikki suurimmat kohdeyrityksen toimittajat, niin laitevalmistajat, kuin komponenttitoimittajatkin arvosanaasteikolla 0-10. Seuraavat mitattavat tekijät otetaan suorituskykyarvioinnissa huomioon:

- Toimitusvarmuus
- Laatumittarit:
 - Reklamaatiot
 - Reklamaatiokulut
- Operatiivisen toiminnan ja hankinnan mittarit:
 - Yhteistyö: Toimittajan valmius tehdä yhteistyötä ja tukea kohdeyrityksen tavoitteita.

- Joustavuus: Toimittajan kyky reagoida muuttuviin olosuhteisiin, aikatauluihin ja tarpeisiin.
- Kommunikointi: Toimittajan avoimuus ja selkeys viestinnässä.
- Luotettavuus: Toimittajan rehellisyys ja kyky pysyä sovituisissa asioissa.

Toimittajan suorituskykyarvioinnin kokonaisarvosanaan siis vaikuttavat toimitusvarmuus 60%, laadun mittarit 20% ja hankinnan mittarit 20%. Tämän lisäksi käydään läpi toimittajien riskit, potentiaali sekä tavoitteet ja mahdolliset toimenpiteet, kuten auditointi, joita toimittajayhteistyö vaatii.

Muita toimittajayhteistyötä parantavia ja kehittäviä käytäntöjä kohdeyrityksessä on muun muassa raamisopimukset, valmistuksen edistymän raportointityökalu, kohdeyrityksen sisäinen valmistusseurantapalaveri, toimittajavierailut, auditoinnit, uuden toimittajan kick-off-palaverit sekä projektien jälkeiset Lessons learned-palaverit. Tarkoituksena on, että toimittajat raportoisivat laitevalmistuksen edistymää viikoittain. Näin kohdeorganisaation joka viikkoisessa valmistusseurantapalaverissa nähdään projektien ajantasainen edistymä. Valmistusseurantapalaveriin osallistuvat koko hankintaosasto, projektipäälliköt, logistiikka sekä laatu.

Toimittajavierailuihin ei ole kohdeyrityksessä sen kummoisempaa ohjeistusta ja niitä suoritetaan aina tarpeen mukaan. Joskus toimittajavierailut tehdään hankinnan voimin, mutta tarpeen mukaan mukana voi olla laadun tai suunnittelunkin edustajia. Syitä hankinnan toimittajavierailuille ovat esimerkiksi käynnissä olevat laitevalmistukset sekä tulevaisuuden kapasiteetin kartoitus.

Auditoinnit ovat myös tärkeä osa toimittajayhteistyötä. Esimerkiksi uudelta toimittajalta ei voida laitteita tilata ennen kuin toimittaja on auditoitu. Pääsääntöisesti auditoinnit hoitaa kohdeyrityksen laatuosasto, mutta tarvittaessa myös hankintaosasto voi sen tehdä. Uusille toimittajille pidetään myös eräänlainen kick off-palaveri, jossa hankinnan kategoriapäällikkö, ostaja sekä laadun että logistiikan edustajat käyvät läpi kaikki käytännön asiat laitteen valmistuksen ai-

kana, kuten yhteyshenkilöt, yleiset ohjeistukset (mm. pakkaus, laskutus, edistymän raportointi) ja muut tärkeät seikat. Tämä palaveri voidaan tarvittaessa pitää myös Teamsin välityksellä.

Kohdeyrityksessä projektien jälkeinen Lessons Learned -käytäntö on ollut käytössä vaihtelevasti. Projektin päätyttyä palautekysely lähetetään sekä kohdeyrityksen sisäisesti että toimittajille, tavoitteena on arvioida projektin onnistumista sekä tunnistaa kehityskohteita. Saatuja vastauksia käsitellään kohdeyrityksessä sisäisesti. Lessons learned-käytännön hyödyntäminen riippuu projektipäälliköistä, näin ollen sitä ei sovelleta jokaisen projektin päättyessä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Tämä tutkimus- ja kehittämistyö sai alkunsa, kun huomasin puutteita ja kehityskohteita kohdeorganisaation hankintaprosessissa ja toimittajayhteistyössä oman työni kautta. Nämä puutteet liittyvät erityisesti kohdeyrityksen hankintaorganisaation viestintään niin muiden sisäisten organisaatioiden kuin ulkoisten laitevalmistajien kanssa sekä hankintaprosessin eri vaiheisiin. Kun haastattelin kollegoitani nykytila-analyysiä varten, selvisi, että haasteena ovat kohdeyrityksen projektihankinnan puutteelliset sisäiset prosessit ja toimintatavat, ajoittain heikko tiedon laatu sekä epäselvät vastuut muissa sisäisissä organisaatioissa. Kun toiminta ei ole selkeää ja yhteneväistä, ei se myöskään tue riittävästi hyvää toimittajayhteistyötä.

Tutkimusongelmaksi määriteltiin kohdeyrityksen hankintaprosessin puutteelliset toimintatavat ja ohjeistukset sekä epäselvät sisäiset prosessit. Näitä kehittämällä voidaan tehostaa kohdeyrityksen hankintaprosessia, parantaa toimittajayhteistyötä laitevalmistajien kanssa sekä mahdollisesti myös vähentää laitevalmistuksen aikaisia kustannuksia. Tutkimuksen tavoitteena on luoda kohdeyritykselle kehittämissuositus hankinnan sisäisten toimintatapojen ja prosessien

kehittämiseksi. Tämän avulla projektihankintoja ja laitevalmistusta saadaan tehostettua.

Kohdeorganisaation projektien laitteet, kuten kuljettimet, purkaimet ja murskaimet hankitaan suurimmaksi osaksi ulkoisilta laitevalmistajilta. Laitevalmistuksen vaiheita on sen suunnittelu, osien valmistus, hitsaus, koneistus, pintakäsittely, kokoonpano ja pakkaus. Yhteistyö laitevalmistajien kanssa on projektien edessä ajoittain hyvinkin aktiivista. Ensin tarjouskysely-tilaus vaiheessa sekä ennen valmistuksen aloitusta, kun laitevalmistaja tekee omia pohjatöitään. Lopulta myös laitevalmistuksen aikana, kun valmistajalla ilmenee kysyttävää esimerkiksi materiaaleista, pintakäsittelystä, joistakin heidän hankittaviksi jääneistä osista, kohdeorganisaation komponenttitoimituksista tai laitteen valmistus- tai noutoaikataulusta. Myös kohdeorganisaatiolle voi tulla informoitavaa asiaa kesken prosessin.

Yleisesti ottaen koko projektihankinta ja valmistusprosessin hallinta edellyttää sujuvaa, avointa ja nopeaa kommunikointia sekä laitevalmistajien että sisäisten sidosryhmien välillä. Oleellista on, että ohjeistukset ovat kunnossa ja toimintatavat ja prosessit ovat selkeät. Hyvä yhteistyön laatu näkyy yhteisten tavoitteiden ymmärtämisenä, luottamuksena, selkeinä vastuunjakoina sekä ongelmatilanteiden ratkaisuna ennakoivasti ja rakentavasti. Näiden tekijöiden kehittäminen on keskeistä projektien onnistumisen kannalta.

Kohdeyrityksen hankinnan sisäiset haasteet heijastuvat ongelmina toimittajayhteistyöhön. Sisäisten toimintatapojen, ohjeistuksien ja prosessien selkeyttäminen helpottaa hankinnan päivittäistä tekemistä vähentämällä turhaa työtä ja selkeyttämällä vastuuta ja prosesseja. Lisäksi se vähentää virheellisen ja puutteellisen tiedon kulkemista laitevalmistajalle ja lyhentää vastausaikaa toimittajien kysymyksiin. Näin se parantaa myös laitevalmistajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Lopullinen tavoite on luoda laitevalmistajien kanssa win-win kumppanuuksia. Tehokas ja toimiva yhteistyö vähentää myös kohdeyrityksen ulkoistetun valmistuksen mukanaan tuomia riskejä.

Omiin havaintoihini perustuen seuraavat haasteet toistuvat kohdeyrityksen hankintaprosessissa:

- Lisäkulut: Laatuongelmista (huono hitsauksen laatu, mittavirheet, maalivauriot), piirustusrevisioista ja -virheistä syntyy ennakoimattomia kustannuksia, joiden seurantaan ei ole yhtenäistä käytäntöä. Tämä vaikeuttaa kulujen hallintaa.
- Aikataulut: Komponenttien (esim. moottorit, vaihteet, laakerit) toimitusaikataulut eivät usein vastaa laitevalmistajien tarpeita. Valmistajat pyytävät osia aiemmin kuin kohdeorganisaation oma aikataulu sallii, mikä aiheuttaa ongelmia.
- Hankintojen järjestely: Yhtenäisten toimintamallien puute johtaa kiireellisiin tarjouspyyntöihin ja pikatoimituksiin, mikä nostaa kustannuksia ja aikatauluhaasteita. Lisäksi etukäteen varatut kapasiteetit voivat peruuntua aikataulujen viivästyessä.
- Kadonneet tai puuttuvat komponentit.
- Aikataulujen pettäminen ja edistymisen riittämätön raportointi.
- Pakkaus- ja lastaushaasteet.
- Laskutusongelmat.

Myös luvussa 5 kuvatussa nykytila-analyysissä kävi ilmi, että useimmat näistä havainnoimistani haasteita ovat lähtöisin kohdeyrityksen omista toimintatavoista. Omien havaintojeni ja kollegoille tekemieni haastattelujen perusteella uskon, että tutkimusongelman juurisyy on se, että kohdeyrityksessä, niin hankinnassa kuin muillakin hankinnan kanssa yhteistyötä tekevilla osastoilla, ei ole pitkään aikaan päivitetty ja sovittu yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi ohjeistuksia uupuu, niitä ei löydetä tai ne ovat useiden vuosien takaa. Jokainen ostaja, suunnittelija ja projektipäällikkö tekee asiat ja käyttää ohjelmistoja parhaaksi katsomallaan tavalla. Henkilöstössä on tapahtunut myös vaihdoksia ja aikanaan luodut prosessit ja toimintatavat eivät ole kaikille selkeitä.

Edellä mainittujen syiden vuoksi laitevalmistuksen aikana ilmeneviä ongelmia ratkotaan aina tapauskohtaisesti, vaikka ne ovat usein valmistajasta, laitteesta ja ostajasta riippumatta hyvin samankaltaisia. Laatuongelmat, venyvät aikataulut ja huonosti pakatut laitteet ovat ongelmia, jotka näkyvät suoraan tuloksessa. Virheet, kuten huonot hitsaukset, maalivauriot ja kuljetusvauriot, aiheuttavat lisäkustannuksia, joita ei ole alkuperäisessä budjetissa huomioitu. Suurin osa

näistä olisi vältettävissä ajantasaisilla ohjeistuksilla, valvonnalla ja perehdytyksellä. Mitä enemmän on yllättäviä kustannuksia, sitä pienemmäksi projektin tulos muodostuu. Sen lisäksi, että virheistä ja muista haasteista muodostuu lisäkuuluja, vie niiden juurisyiden selvittäminen aikaa ja se nakertaa hyvän yhteistyön pohjaa. Virheiden vastuukysymykset joudutaan aina selvittämään tapauskohtaisesti, ja toistuvat virheet väsyttävät molempia osapuolia.

Edellä kuvaillun juurisyyanalyysin pohjalta tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämistyössä pääpaino on nimenomaan kohdeyrityksen sisäisten toimintatapojen, ohjeistusten ja prosessien kehittämisessä. Näiden päivittäminen sujuvoittaa niin hankinnan omaa tekemistä, kuin yhteistyötä laitevalmistajienkin kanssa. Hyvä yhteistyö on kilpailuetu kummallekin osapuolelle, joten sen kehittämiseen ja parantamiseen on syytä panostaa.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia puutteita kohdeyrityksen hankintaprosessissa, toimintatavoissa ja ohjeistuksissa tällä hetkellä esiintyy ja mistä ne johtuvat?
2. Miten kohdeyrityksen hankinnan sisäisiä prosesseja voidaan kehittää niin, että se tehostaa toimittajayhteistyötä?

Näiden tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään tutkimusongelmaan ratkaisuehdotuksia. Kysymykset ohjaavat tiedonhankintaa oikeaan suuntaan ja ohjaavat kohti uusien toimintamallien kehittämistä.

2.3 Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyllisyys

Kuten jo tutkimusongelman määrittelyssä todettiin, on tämän tutkimus- ja kehittämistyön tarkoituksena parantaa toimittajayhteistyötä hankinnan sisäisiä toimintatapoja ja prosesseja kehittämällä ja näin varmistaa nykyistä tehokkaampi toiminta, kustannustehokkuus ja aiempaa toimivampi yhteistyö laitevalmistajien

kanssa. Toimivien prosessien myötä monta turhaa ja ylimääräisiä kustannuksia aiheuttavaa työvaihetta ja selvitystyötä jää väliin ja kohdeyrityksen ostajien ja laitevalmistajien aikaa säästyy muihin tehtäviin. Lisäksi mahdolliset virheet laitevalmistuksen aikana vähenevät. Tämä lisää motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä molemmissa organisaatioissa.

Kun prosessit, toimintatavat ja ohjeistukset saadaan kuntoon, ilmenee epäselvyyksiä vähemmän ja asiat sujuvat laitteen valmistuksen aloituksesta toimitukseen asti nopeammin ja vähemmällä laatu- ja toimitusvirheillä. Tästä hyötyy hankintaorganisaation lisäksi myös muut kohdeorganisaation osastot. Kun laitteiden hankintabudjetit paremman yhteistyön myötä toteutuvat aiempaa täsmällisemmin ja laitteet saadaan toimitettua työmaille aikataulussa, voidaan nähdä ja perustella projektien kokonaisuhyöty.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tavoitteena on parantaa yhteistyötä kohdeyrityksen ulkoisten laitevalmistajien kanssa erilaisissa asiakasprojekteissa. Tavoitteena on luoda kohdeyrityksen hankinnalle kehittämissuositus, jossa päivitetään yhteiset sisäiset prosessit ja toimintatavat, jotka helpottavat koko valmistettavan laitteen hankintaprosessia aina asiakastilauksesta laitteen toimitukseen asti. Näiden kehittämistoimenpiteiden avulla tavoitellaan tehokkaampaa laitevalmistusprosessia, parempaa yhteistyötä kohdeyrityksen ja valmistajan välillä sekä kustannustehokkuutta.

2.4 Tutkimus- ja kehittämistyön arviointi

Tutkimus- ja kehitystyön laatua voidaan arvioida muun muassa tulosten luotettavuuden kautta. Tämän tutkimus- ja kehittämistyön onnistumista arvioidaan pyytämällä palautetta kohdeyrityksen työlleni määräämältä ohjaajalta eli hankintatiimin vetäjältä. Tavoitteena on saada objektiivista tietoa siitä, miten toimivina ja toteuttamiskelpoisina kehittämissuositukseni koetaan ja millaista hyötyä tutkimuksestani on kohdeyritykselle koitunut. Tutkimus- ja kehittämistyön onnistumista ja hyödyllisyyttä käsitellään tarkemmin luvussa 7. Pidemmällä aikavälillä

kehittämishankkeen onnistumista voidaan arvioida myös projektien kustannuksia vertailemalla, mutta tällaisen muutoksen arviointi edellyttää useampaa vuotta ja asiakasprojektia. Tämä ei ole mahdollista tähän opinnäytetyöhön käytettävissä olevan aikataulun puitteissa.

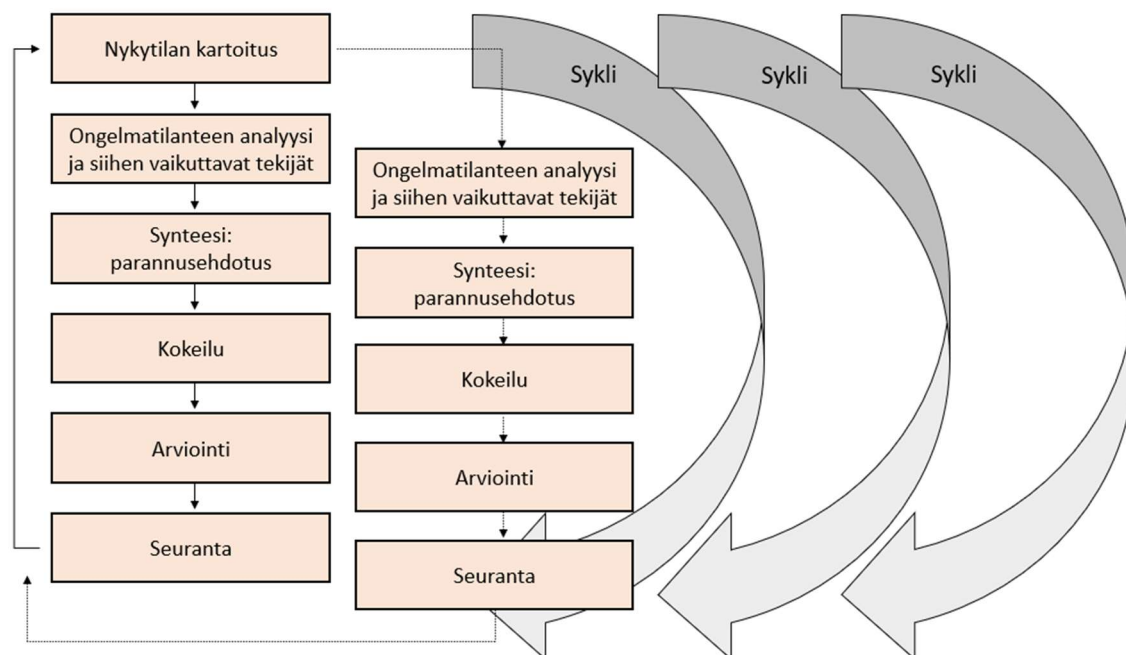
3 Metodologia

3.1 Toimintatutkimus

Alun perin tämä tutkimus- ja kehittämistyö oli tarkoitus toteuttaa toimintatutkimuksena, mutta tiukan aikarajauksen vuoksi se ei ollut täysin mahdollista. Tämän vuoksi työ toteutettiin kvalitatiivisena case tutkimuksena, eli laadullisena tapaututkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä olen käyttänyt havainnointia, dokumenttianalyysiä, haastatteluja ja palautekyselyä.

Toimintatutkimus on käytännön työelämän tutkimista ja toimintaa yhtäaikaisesti. Sen tavoitteena on löytää ratkaisuja organisaatioiden haasteisiin samalla, kun luodaan uutta tietoa sekä ymmärrystä kyseisistä ongelmista. Toimintatutkimuksessa halutaan tietää miten asioiden tulisi olla ja tällaiseen tavoitetilään on mahdollista päästä. Toimintatutkimuksessa tutkija on useimmiten osa työyhteisöä ja tutkimusta tehdään yhteistyössä organisaation muiden henkilöiden kanssa, joita tutkimusongelma koskee. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Prosessina toimintatutkimus on jatkuva ja syklinen ja sen tavoitteena on jatkuva muutos ja kehittäminen. Toimintatutkimukselle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, sillä se on sekoitus kvantitatiivista- ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Näin ollen kyseessä on tutkimusstrategia. Oleellista tämän tyyppisessä tutkimuksessa on toiminnan kehittäminen eli muutos, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukana olo. Toimintatutkimusprosessin syklien vaiheet ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2014, 11-17.) Kuviossa 4 esitetään toimintatutkimuksen vaiheet.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014, 34).

Tämän opinnäytetyön tutkimusote ei ole puhtaasti toimintatutkimusta, koska sille ominaista sykleissä etenevää kokeilua ja niiden arviointia ei ollut mahdollista toteuttaa. Tutkimus- ja kehittämistyössä on kuitenkin hyödynnetty toimintatutkimuksen lähtökohtana olevaa nykytilan kartoitusta ja tutkimusongelman ja kehittämistavoitteiden määrittelemistä sen pohjalta sekä kehittämisideoiden arviointia kuten kuviossa 4 on esitetty.

3.2 Tapaustutkimus

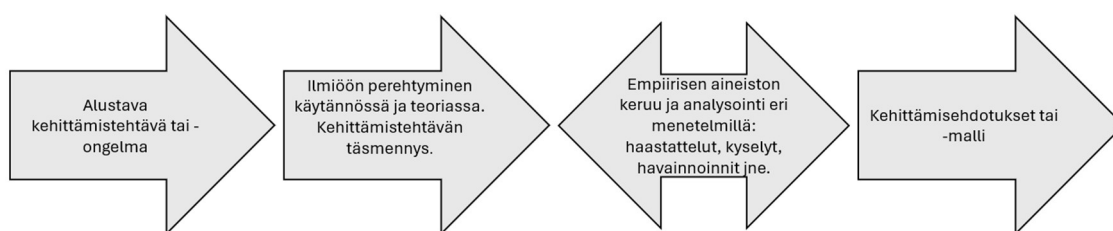
Tämän opinnäytetyön ensisijainen tutkimusstrategia oli tapaustutkimus eli case-tutkimus ja tutkimusmenetelminä hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä kuten havainnointia, dokumenttianalyysiä ja haastatteluja. Tapaustutkimuksessa käytetään useasti sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja sekä erilaisia analyysitapoja. Tämän vuoksi sitä katsotaankin enemmän tutkimusstrategiaksi kuin tutkimusmetodiksi. Tapaustutkimuksessa käsitellään yhtä tai montaa tapausta, ja näiden tunnistaminen, analysointi ja ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen

on tapaustutkimuksen tavoite. Laadullisen aineiston lisäksi tapaustutkimuksessa käytetään usein myös määrällisiä aineistoja. (Eriksson & Koistinen 2014, 2-4.)

Tapaustutkimus on hyvä valita kehittämistyön lähestymistavaksi silloin kun pyritään ymmärtämään kehittämisen kohdetta syvällisesti sekä kun toiveena on luoda kohteelle uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin organisaation toimintaa tai esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53.) Tämä lähestymistapa soveltuu kehittämistyöhön, jos tutkimusta määrittää jokin seuraavista:

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä.
- Tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014, 5.)

Kuten muissa tutkimusstrategioissa, myös tapaustutkimuksessa on erinäisiä keskeisiä työvaiheita, kuten kuviossa 5 on avattu.



Kuvio 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54).

Tapaustutkimuksen prosessi etenee siis alustavasta kehittämistehtävästä tai ongelmasta ilmiöön perehtymiseen niin käytännön kuin teoriantasolla. Kun aiheeseen perehdytään, täsmentyy myös kehittämistehtävä. Tämän jälkeen kerätään empiiristä aineistoa sekä analysoidaan sitä muun muassa havainnoinnilla, haastattelemalla tai kyselyillä. Lopulta ollaan valmiita esittämään kehittämismalli tai kehittämissuhteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54.)

Eriksson ja Koisitinen (2014) taas kuvaavat tapaustutkimuksen vaiheet seuraavasti:

- tutkimuskysymysten muotoilu
- tutkimusasetelman jäsenitys
- tapausten määrittely ja valinta
- käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättäminen

Vaikka edellä kuvatut vaiheet toteutetaan tutkimusprosessin aikana, niiden järjestys ei ole aina tarkasti ennalta määrätty. Tutkimusprosessi on usein kuitenkin monivaiheinen ja toistuva, eikä se etene aina alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Eri työvaiheisiin voidaan palata useita kertoja prosessin edetessä. Esimerkiksi tutkimuskysymyksiä saatetaan muokata, tarkentaa ja hioa useammassa vaiheessa tutkimuksen aikana, aivan kuten tässäkin työssä on tehty. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

3.3 Laadullinen tutkimus ja -menetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleiset piirteet ovat seuraavanlaisia:

- Tehdään luonnollisessa ympäristössään.
- Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutuksessa.
- Tutkija on toimija eli aineiston kerääjä.
- Aineisto on kerätty useasta lähteestä, esimerkiksi tekstistä, kuvista tai haastatteluista.
- Aineiston analyysi on induktiivista (käytännöstä teoriaan), rekursiivista (palautuvaa) sekä interaktiivista (vuorovaikutteista).
- Tutkittavien näkökulmat, merkitykset ja näkemykset ovat tutkimuksen keskiössä.

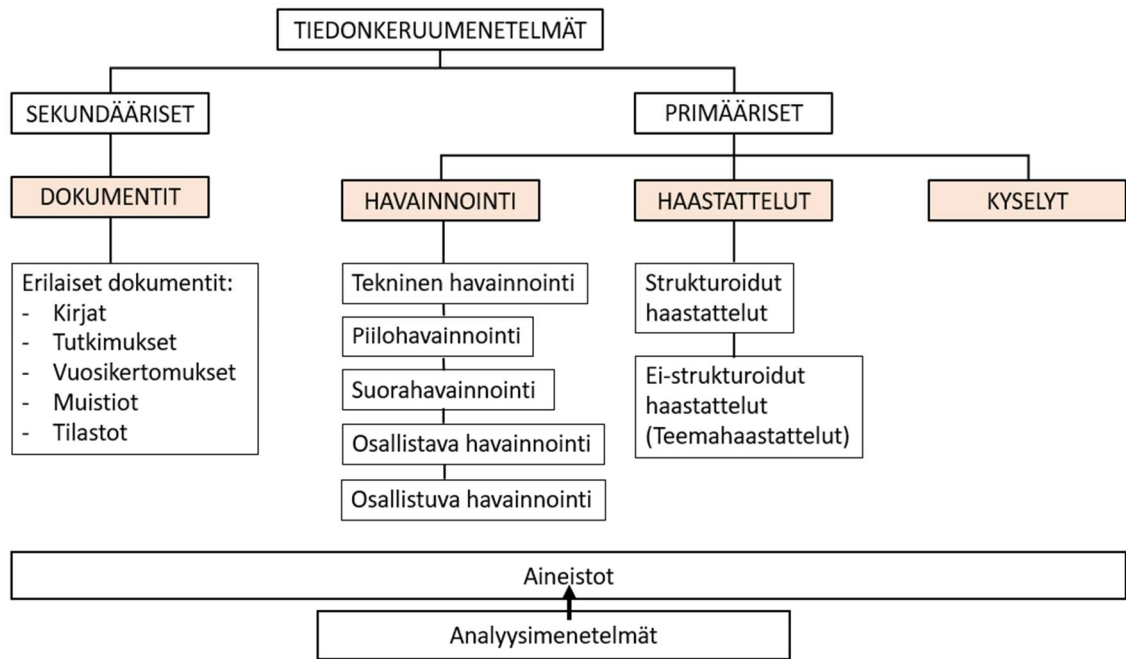
- Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärrys. (Kananen 2014, 16–26.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, ymmärtää ja tulkita syvästi tutkittavaa ilmiötä ilman tilastollisia tai määrällisiä menetelmiä. Siinä missä määrällinen tutkimus perustuu lukuihin laadullinen tutkimus taas käyttää sanoja. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään tehdä yleistyksiä, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan sillä tutkitaan yhtä yksittäistä tapausta, useimmiten prosesseja. (Kananen 2014, 16-26.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään usein sellaisiin tosielämän aiheisiin, joista ei tiedetä paljoakaan, mutta joita pyritään ymmärtämään paremmin. Tiivistetyksi tavoitteena on hankkia jostakin rajatusta, suppeasta aiheesta paljon tietoa ja tällä tavalla ymmärtää sitä kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa on määrälliseen tutkimukseen verrattuna paljon vähemmän tutkittavia, mutta analysoitavaa aineistoa taas on reilusti enemmän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Usein analyysi on tutkimuksen viimeinen vaihe. Kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteenä on analysointi, jota tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Jatkuva analysointi ohjaa koko tutkimusprosessia ja sen tiedonkeruuta, etukäteen ei voida tietää kuinka paljon ja minkälaista aineistoa kerätään. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään riittävästi, eli niin paljon että tutkija saa selkeän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusongelman ratkaistua. (Kananen 2014, 16-26.)

Laadulliset tutkimusmenetelmät voidaan jakaa neljään eri luokkaan: haastattelu, havainnointi, dokumentit sekä erilaiset diskurssi- ja keskusteluaineistot. Tutkimusmenetelmien valinta tulee olla perusteltu, siitä huolimatta, että tutkijan omat tiedot, kokemus sekä resurssit ohjaavat usein valintaa enemmän kuin teoreettiset vaatimukset. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 45.) Kuviossa 6 käydään läpi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät, jotka jaetaan sekundaarisiiin, eli olemassa oleviin, sekä primäärisiin eli niihin, jotka kerätään varta vasten kyseiseen tutkimukseen (Kananen 2014, 64-65).



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2014, 64).

Seuraavaksi kuvaan lyhyesti niitä tutkimusmenetelmiä, joita hyödynsin tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Näitä olivat oma havainnointi, koska kehittämistyö liittyi omaan työhöni hankinta-asiantuntijana tutkimuksen kohteena olevien laitevalmistajien kanssa, dokumenttianalyysi sekä haastattelututkimus kollegoilleni.

3.3.1 Havainnointi

Havainnointi on oleellinen kehittämistyön tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi kehittämiskohteen toimintaympäristöstä tai ihmisten käytöksestä siinä. Tutkimusta varten tehty havainnointi on systemaattista tarkkailua eikä vain satunnaisesti tehtyjä huomioita. Yleensä havainnointia käytetään muiden tutkimusmenetelmien, kuten haastattelujen tukena, tai toisinpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Kanasen (2014, 65-69) mukaan ”havainnointi on yksi vanhimmista tieteellisen tutkimuksen menetelmistä” ja sitä voidaan käyttää niin laadullisessa kuin mää-

rällisessäkin tutkimuksessa. Tiedonkeruumenetelmänä se on työlästä ja vie paljon aikaa. Havainnointi on omimmillaan silloin kun halutaan tutkia ilmiötä, josta ei ole paljoa tietoa. Sen etuna on autenttisuus, koska havainnointia tehdään ilmiön luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin avulla on mahdollisuus saada monipuolista informaatiota, mutta tämä vaatii toki sen, että ilmiö on silmämääräisesti havaittavissa.

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä melkein kaksi vuotta läheisessä yhteistyössä toimittajien ja organisaation sisäisten sidosryhmien kanssa. Tämä tutkimus- ja kehittämistyö saikin alkunsa, kun aloin omassa työssäni havainnoimaan puutteita toimittajayhteistyössä, kohdeyrityksen omissa toimintatavoissa sekä tietyissä sisäisissä prosesseissakin. Havainnointi oli siis ensimmäinen vaihe tämän työn aloituksessa. Havainnoinnin avulla sain muotoiltua ensimmäisen tutkimusongelman sekä alkuperäiset tutkimuskysymykset.

3.3.2 Dokumenttianalyysi

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa käytetään usein myös jo olemassa olevaa dataa, kuten dokumentteja, muistioita ja sähköposteja, verkkosivuja, organisaatiokaavioita, toimenkuvia, videoita ja valokuvia. Muita aineistoja voi olla esimerkiksi kirjat, tilastot, raportit ja tutkimukset. (Kananen 2014, 90-94.) Dokumenttianalyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä tutkimuksen alaisesta aiheesta näistä edellä mainituista olemassa olevista aineistoista. Tarkoituksena on analysoida aineistoja järjestelmällisesti ja luoda niiden avulla selkeä kuvaus aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 121.)

Hyödynsin opinnäytetyön nykytila-analyysissä muun muassa kohdeyrityksen prosessikaavioita, tehtävänkuvauksia, organisaation ja laitevalmistajien välisiä yhteistyösopimuksia, toimittajien suorituskykyarviointiin käytettyä Excel-työkalua ja Lessons learned-kyselyitä.

3.3.3 Haastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä havainnoinnin lisäksi on haastattelu. Tämä menetelmä sopii useisiin kehittämistehtäviin, koska niiden avulla saadaan kerättyä nopeastikin melko syvällistä tietoa kehittämis-kohteesta. Haastattelun etuna on lisäksi se, että aiheesta, josta ei tiedetä paljoa, on mahdollista saada aiheesta uusia näkökulmia. Kuten havainnointi, myös haastattelu on hyvä yhdistää jonkin toisen tiedonkeruumenetelmän kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Haastattelun eri muotoja ovat syvähaastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu ja niitä voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluina. Näistä yleisin haastattelumuoto on teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan tutkijan ja haastateltavan välistä keskustelua, jota käydään aihe eli teema kerrallaan. Tutkija on miettinyt haastattelun aiheet etukäteen ja ne ovat hyvin yleisluontoisia, sillä ne ovat muodostuneet tutkijan ennakkonäkemyksistä tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2014, 70-89.)

Haastattelussa pyritään vastausten ja siinä ilmi käyneiden yksityiskohtien avulla saamaan ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva. Kysymyksillä halutaan pureutua tutkittavan yksilön tai ryhmän toimintaan. Haastattelukysymyksiä ohjaa tutkimusongelma ja näin kysymykset pysyvät tietyissä raameissa. Haastattelun tarkoituksena on saada haastateltavat kertomaan tutkittavasta ilmiöstä. Mitä monisaisemmin haastateltava puhuu, sitä syvemmin tutkijan on mahdollisuus ilmiötä ymmärtää. (Kananen 2014, 71-89.)

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön nykytila-analyysia varten haastattelin neljää kollegaani kohdeyrityksen hankintaosastolta. Haastateltavista kaksi toimii hankinta-asiantuntijoina, yksi projektien hankintapäällikkönä sekä yksi kategoriapäällikkönä. Kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä haastateltavilla on puolesta vuodesta kolmeentoista vuoteen. Pääsääntöisesti haastateltavat käyt-

tävät useimmiten muutamia samoja vakitoimittajia laitehankinnoissaan. Haastattelut toteutettiin 3.-4.9.2025 Teamsin välityksellä. Haastattelujen toteuttamisesta ja tuloksista on kerrottu enemmän luvussa 5.

Haastattelut tähän työhön toteutettiin teemahaastatteluina, koska tutkimusaihe ja kohderyhmä olivat selkeästi rajattuja. Lisäksi minulla oli jo ennestään hyvä käsitys käsiteltävästä ongelmasta oman työtaustani kautta. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että keskustelu pysyi tutkimuksen kannalta olennaisissa aiheissa. Lähetin haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta he ehtivät pohtia niitä jo ennen haastattelun ajankohtaa.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Projektihankinnat ja projektiluontoinen valmistusyhteistyö

Projekti on ainutkertainen, väliaikainen ja rajattu kokonaisuus, jossa joukko ihmisiä ja resursseja työskentelee yhdessä ennalta määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi. Projektilla on aina selkeä alku ja loppu ja ne koostuvat eri vaiheista, joiden kulkuun vaikuttavat monet muuttujat, kuten ihmiset, teknologia ja ympäristö. Projektit sisältävät aina epävarmuutta ja riskejä, mutta hyvällä suunnittelulla ja johtamisella niiden vaikutuksia voidaan minimoida. Useimmiten projektit ovat tilaustöitä, näin ollen niillä on myös asiakas, joka määrittää vaatimukset ja odotukset projektin toteutukselle. (Ruuska 2005, 19–20.) Projektinhallinnan menestys perustuu kolmeen pääkriteeriin: aikaan, budjettiin ja suorituskykyyn. Projekti katsotaan onnistuneeksi, jos se täyttää asetetut vaatimukset ja toimii odotetulla tavalla. (Gul, Rasheed, Usman & Majid 2025, 35.)

Kohdeorganisaation henkilöstöstä suurin osa työskentelee projektien parissa ja noin puolet sen liikevaihdosta tulee erilaisten projektien kautta. Kohdeorganisaatiossa on yleensä useita projekteja samaan aikaan käynnissä. Ne eivät ole koskaan täysin toistensa kaltaisia, ei arvoltaan, laitteistoltaan eikä kestoiltaan. Niissä on toki samankaltaisuuksia, mutta jokainen projekti ja sen laitteisto joudutaan räätälöimään juuri asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten mukaiseksi.

Nykypäivän liiketoiminta on pitkälle verkostoitunutta. Tällaisesta verkostomaisesta toimintamallista on hyötyä sen osapuolille, sillä jokainen verkoston osapuoli voi keskittyä omaan ydinsaamiseen. Kiinteät kustannukset pienenevät, kun varastoinnin ja oman henkilöstön tarve vähenee. Lisäksi verkostomainen toimintamalli joustaa tilauskannan mukaan ja myös projektien läpimenoaika lyhenee, kun sitä valmistamassa on useampia tekijöitä. (Pelin 2022, 245-247.)

Projektihankinnat voidaan jakaa seuraaviin alueisiin: Kokonaistoimitus (turn-key), kone- tai laitetoimitus, materiaaltoimitus, rakennusurakka / osaurakka, asennusurakka, suunnittelu, konsulttipalvelu ja projektinjohtopalvelu. Valmiit, pitkän aikavälin yhteistyösopimukset, helpottavat projektin etenemistä. Kun toimittaja oppii tilaajan toimintatavat, sujuvoittaa se molempien tekemistä. Lisäksi, kun yhteistyö on pitkäjänteistä voi tilaaja antaa tulevista projekteista ja tarpeista toimittajalle ennakoilmoituksen. Näin myös toimittaja pystyy varaamaan kapasiteettiaan, vaikka tarkkoja tietoja ja dokumentteja ei vielä olisikaan saatavilla. Tämä helpottaa projektien aikataulussa pysymistä. (Pelin 2022, 245-246, 253.)

Hankintojen aikataulutus ja seuranta ovat tärkeä osa projektin ohjausta. Tehokas organisointi, suunnittelu ja valvonta mahdollistavat toimittajien aikataulujen pitävyyden ja myöhästymisten minimoinnin. Hankintojen ohjaus on erityyppistä kuin suunnittelun ja valmistamisen ohjaus. Projektihankinnat sisältävät niin suuria kuin pieniä hankintoja, joita kaikkien etenemistä on seurattava, mutta joista vain osan aikataulu on kriittinen. Ongelmaksi muodostuu sen hahmottaminen, mitä kuuluu seurata projektiaikataulun mukaisesti ja mitä valvotaan muutoin. (Pelin 2022, 248.)

Projektihankinnoissa voidaan hankinnalle asettaa erilaisia tavoitteita, kuten halpa hinta, myöhäinen pääoman sitoutuminen, toimitusajat sekä laatutavoitteet. Hankinta-aikataulut vaihtelevat, mutta jos tarjouskierroksia joudutaan tekemään useita, hankintaan käytetty aika pitenee ja aikataulut venyvät. Hankinnoissa olisikin hyvä pyrkiä siihen, että määrittelyt ovat alusta asti oikein, jotta on mahdollista saada jo heti ensimmäisellä tarjouskierroksella oikea hinta. (Pelin 2022, 248-249.)

Niin kuin hankinnassa yleensä, myös kohdeorganisaation projektien hankinnassa tavoitteena on saada hankinnat hoidettua mahdollisimman pienellä kustannuksella. Hinnan lisäksi toimitusaikataulun täytyy sopia valmistajan valmistusaikatauluun. Jos aikataulu ei sovi valmistajalle, ei halpa hinta silloin auta. Muita tärkeitä hankintakriteereitä ovat myöhäinen pääoman sitoutuminen ja toimittajan luotettavuus sekä laatu. Laitteiden valmistuksen edistymää seurataan viikoittain raportointityökalun avulla.

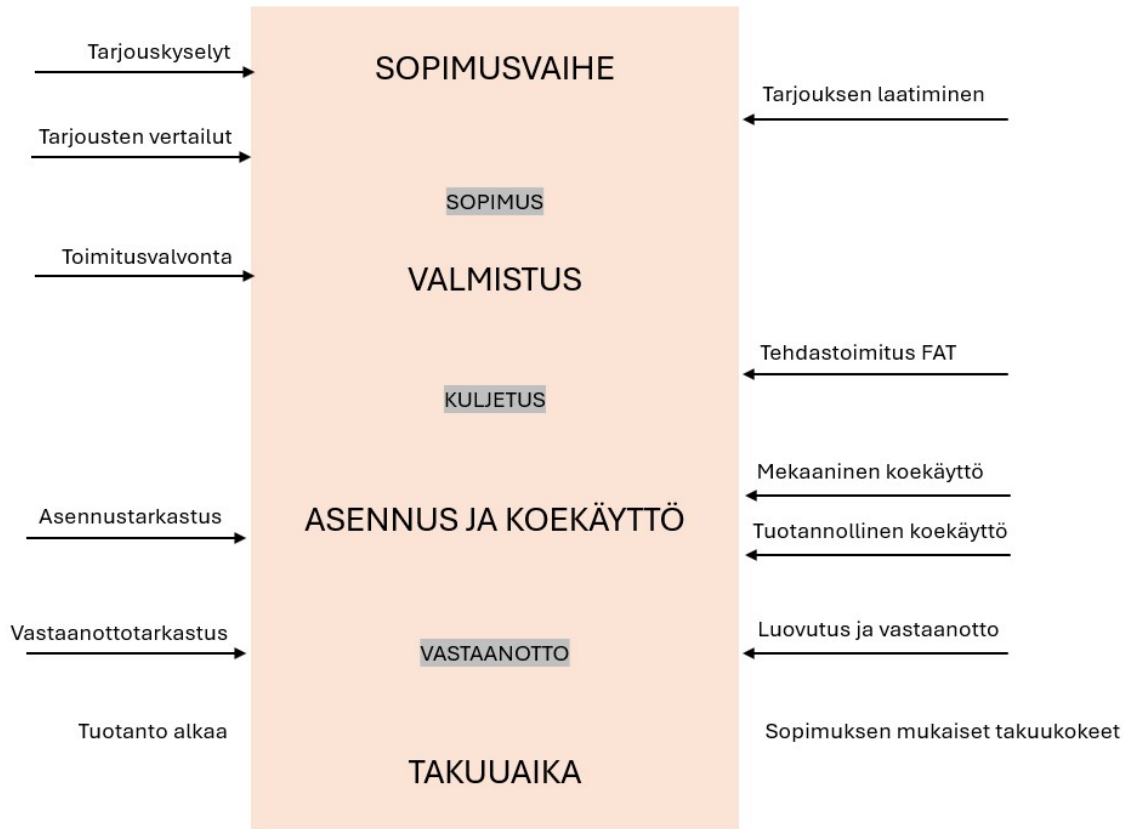
Projektihankinnoissa on myös omanlaisensa haasteet, jotka vaikuttavat niiden aikataulussa pysymiseen. On esimerkiksi mahdollista, että projekti myydään asiakkaalle niin tiukalla aikataululla ja myyntisopimus saadaan tehtyä niin myöhään, että hankintojen aloitus laahaa alusta alkaen perässä. Laitetoimituksissa ei ole lainkaan harvinaista, että kun toimitusaika on käsillä, ei asiakas pystykään laitetta vielä vastaanottamaan. Voi esimerkiksi olla, että asiakkaan työmaa, johon laite on tulossa, ei olekaan vielä siinä mallissa, että laitetta saataisiin vielä paikoilleen. (Pelin 2022, 250-251.)

Suunnittelu voi myös olla myöhässä ja näin hankinnalle ei jää paljoa aikaa tarjouskierroksen hoitamiseen. Aikataulut voivat muutoinkin olla haasteellisia, eikä valmistajatkaan aina pysy pyydetyssä aikataulussa. Myöskään kommunikointi toimittajien kanssa ei ole aina ajantasaista ja joskus toimittajat voivat piilotella aikataulujättämää asiakkaaltaan. Lisäksi jos toimittaja sijaitsee maantieteellisesti kaukana ostavasta organisaatiosta, vaikeuttaa se valvontaa. Joskus myös materiaalien saatavuushaasteet aiheuttavat ongelmia. (Pelin 2022, 250-251.)

Projektien laitehankintojen aikataulut määritellään usein avaintapahtumien kuten tilauspäivän, laitevalmistuksen, tehdastarkastuksien (FAT), työmaalle toimitusten sekä asennusaikataulujen perusteella. Aikatauluvalvontaa varten toimittajat raportoivat ostajalle tilausten edistymää. Projektin aikataulun tekeminen ei ole helppoa, sillä siinä pitää yhteensovittaa niin monta eri palaa, jotta projektin pysyisi alkuperäisessä aikataulussaan. (Pelin 2022, 256-257.)

Kohdeorganisaatiossa on useimmille projektien laitetoimittajille raamisopimukset tehtynä, mutta jokainen laite kysellään ja kilpailutetaan erikseen. Pääsääntöisesti laitteet kysellään ja tilataan jo tutuiksi tulleilta toimittajilta, keiden kanssa molemminpuoliset toimintatavat ovat tuttuja. Tulevien tarpeiden kapasiteettien varaus toimittajilta on kuitenkin harvinaista. Aika ajoin sitä koitetaan tehdä, mutta haasteeksi on muodostunut projektien alati muuttuvat aikataulut. Muuttuvat aikataulut tuottavatkin kohdeorganisaatiossa ja erityisesti hankinnassa sekä toimittajayhteistyössä haasteita. Milloin asiakkaan työmaa ei olekaan valmis ja laitetta ei voida toimittaa tai projekti on myyty asiakkaalle liian tiukalla aikataululla, eikä laitetta saada niin nopeasti valmistettua. Joskus taas jokin laite tarvitaan alkuperäistä suunnitelmaa aiemmin työmaalle. Hankinnalle jää usein myös liian vähän aikaa oman työnsä suorittamiseen, jos esimerkiksi suunnittelu on valmistunut odotettua myöhemmin.

Toimitusvalvonta on olennainen osa projektihankinnan työtä. Sillä varmistetaan hankintojen onnistuminen projektille annettujen tavoitteiden mukaisesti. Toimitusvalvonnan tehtäviä on valvoa toimittajan rutiiniraportointia, suorittaa mahdollisia tarkastuskäyntejä, valvoa valmistumisaikataulun toteutumista ja välittää tietoa toimittajan ja projektin kesken. Toimitusvalvontaa voi tehdä niin hankinta kuin erikseen nimetty toimitusvalvojakin. Toimitusvalvontaan vaikuttaa niin tilauksen rahallinen arvo, sen monimutkaisuus, toimituksen aikataullinen kriittisyys sekä aiemmat kokemukset toimittajasta. (Pelin 2022, 258-261.) Kuviossa 7 on avattu projektin laitetoimituksen vaiheet.



Kuvio 7. Laitetoimituksen vaiheet (Pelin 2022, 261).

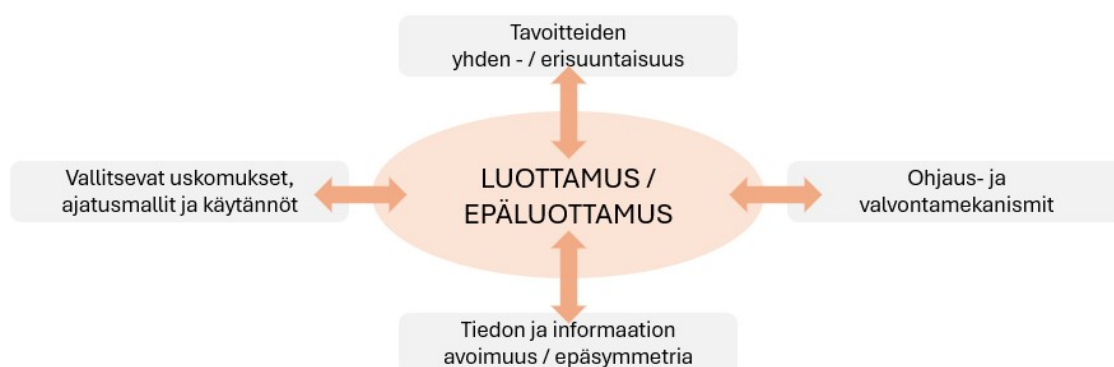
Ensimmäinen vastaanottotarkastus tehdään laitevalmistajan tehtaalla. Usein jokin maksuposti on sidottu tähän tarkastukseen. Tämän jälkeen laitteet puretaan kuljetusta varten ja toimitetaan asennuspaikalle. Toimittajan vastuulla on varmistaa, että edellytykset asennukseen ovat kunnossa. Mikäli puutteita havaitaan, niistä on ilmoitettava asiakkaalle hyvissä ajoin. Myös asennuksen aikana tehdään erinäisiä tarkastuksia. Kun laiteasennus on valmis, suoritetaan mekaanisten tarkastusten lisäksi toiminnallinen koekäyttö. Tämän jälkeen laite luovutetaan asiakkaalle. (Pelin 2022, 261-262.)

4.2 Toimittajayhteistyö

Hankinta on keskeinen tekijä yrityksen kilpailukykyä ajatellen. Yrityksen rahavirrasta kasvava osuus kuluu erinäisiin hankintoihin, ja yritykset muuttuvat entistä riippuvaisemmiksi toimittajistaan. Aiemmin riitti, että yrityksessä johdettiin omaa

toimintaa ja henkilöstöä, mutta nykyään yritysten tulee johtaa myös ulkoista toimittajaverkostoaan. Tämän vuoksi on yrityksen edun mukaista pyrkiä luomaan hyvää yhteistyötä toimittajien kanssa. Hyvä yhteistyö takaa strategisten tuotteiden ja palveluiden saatavuuden, mutta tämän lisäksi se mahdollistaa paremman tuotekehityksen ja innovoinnin. Hyvä hankintastrategia huomioi kustannusten lisäksi toimintavarmuuden sekä toimittajayhteistyön tuomat pitkän aikavälin mahdollisuudet. (Nieminen 2016, 13-15.)

Hyvän yhteistyön edellytyksiä ovat muun muassa molemmin puolinen luottamus, yhteiset tavoitteet, joustavuus, jatkuvuus sekä mahdollinen uusi liiketoimi (Nieminen 2016, 16). Myös Rogers ja Fells (2017) kirjoittamassa artikkelissa nostetaan keskiöön luottamus, yhteiset tavoitteet ja pitkäaikaiset henkilökohtaiset suhteet. Näistä tekijöistä tärkeimmäksi nousi luottamus. Artikkelissa luottamusta kuvaillaan muun muassa seuraavasti: ”tehdään mitä luvataan”, ”kommunikoidaan avoimesti, ei pidetä salaisuuksia eikä valheita” ja ”ratkotaan ongelmia”. Kuviossa 8 havainnollistetaan mistä tekijöistä luottamus syntyy.



Kuvio 8. Luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä (Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2012, 292).

Yhteistyösopimuksissa määritellään ostajan ja toimittajan oikeudet ja vastuut. Hyvää yhteistyötä ei kuitenkaan voida luoda pelkällä sopimuksella, sillä yhteistyö tapahtuu yksilöiden välisellä vuorovaikutuksella. Ostavan organisaation suuntaan näkyvä toimittajan arvonluonti on muun muassa asiakassuuntautunut

toiminta ja sisäinen kehittäminen, aktiivinen vuorovaikutus sekä yhteinen kehittäminen. (Nieminen 2016, 107-109.) Tiiviissä yhteistyössä pohjalla on kuitenkin myös molempien osapuolien hyöty. Oletettavaa on, että yhteistyöhön ei ryhdytä, jollei sillä ole jotain positiivista lopputulosta kummallekin yritykselle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 294.)

Kohdeorganisaatiossa hankintojen osuus kokonaiskuluista on merkittävä, sillä oma valmistustoiminta on vähäistä ja suurin osa projekteihin toimitettavista laitteista valmistetaan alihankintana. Tästä huolimatta toimittajayhteistyön systemaattinen kehittäminen ei ole ollut organisaation strategisena painopisteenä. Yksittäisten toimittajien kanssa on kuitenkin pyritty edistämään sujuvaa yhteistyötä. Toimivan toimittajayhteistyön pitkän aikavälin hyötyjä ei ole hyödynnetty täysimääräisesti, vaikka yrityksen toimittajakannasta olisi mahdollista tunnistaa luotettavia ja joustavia kumppaneita, joiden kanssa yhteistyön kehittäminen voisi tuottaa lisäarvoa.

Rogers ja Fells (2017) määrittelevät keskeiset elementit hyvään ostaja-toimittaja-suhteen ylläpitoon. He jakavat nämä kolmeen kategoriaan: mahdollistajiin, käytännön toimiin sekä korjaaviin toimenpiteisiin. Alla olevassa listauksessa on avattu tarkemmin kutakin kategoriaa.

Mahdollistajat

- Avointa ja kaksisuuntaista viestintää ja tiedonvaihtoa.
- Luottamusta, joka perustuu avainhenkilöiden rehellisyyteen.
- Organisaatiotason luottamusta, joka näkyy selkeinä sopimuksina.
- Aktiivista halua katsoa sopimusvelvoitteiden yli kohti laajempia yhteistyömahdollisuuksia.

Käytännön toimet

- Aktiivista yhteydenpitoa toimittajiin kasvokkain – mieluummin ennakkoivasti kuin vasta ongelmien ilmetessä.
- Lisääntyvää kaupallisen ja strategisen tiedon vaihtoa sopimusvelvoitteiden ulkopuolelta.
- Rehellisyyden ylläpitoa.

- Luottamuksen rakentamista, yhteisten etujen ja tavoitteiden ymmärtämisestä.
- Objektivistista suorituskäytännön hallintaa, toimittajan edustamista tarvittaessa.
- Konkreettista panostusta yhteisiin toimintoihin.

Korjaavat toimenpiteet

- Esihenkilöiden roolin tunnistaminen ennakoivien suhteiden rakentamisessa.
- Nopeaa, objektivistista ja kasvokkain tapahtuvaa reagoitua ongelmatilanteissa.
- Molempipuolisen ongelmanratkaisun tukemista.

4.3 Yhteistyön riskit

Vaikka tiiviissä toimittajayhteistyössä on ehdottomasti etunsa, on siinä myös riskejä. Läheinen yhteistyö toimittajan kanssa ei aina tuo kustannussäästöjä, vaikka niin voisi ajatella. Kun sopimus on tehty ja kokemusta yhteistyöstä kertynyt, toimittaja voi saada kulujaan laskettua, mutta ostavan yrityksen on vaikea saada osuuttaan näistä säästöistä. Näin ollen toimittajan katteet paranevat, mutta ostajan ei. Myös suuri riippuvuus yhdestä toimittajasta on ostavalle yritykselle riski muun muassa siksi, että kustannusten kontrollointi vaikeutuu ja ote teknologian kehitykseen heikentyy. Lisäksi ostavan yrityksen on haastavampaa kontrolloida toimitusketjun vastuullisuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 282.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 295-296) viittaavat tutkimukseen, jossa selvitettiin sosiaalisen pääoman vaikutusta toimittajayhteistyöhön. Tutkimustuloksista voisi päätellä, että alussa kun yhteistyösuhde toimittajan kanssa tiivistyy, yhteistyön hyödyt kasvavat, sekä operatiiviset että strategiset, mutta hiljalleen kasvusuunta kääntyy negatiiviseksi. Syitä tähän on muun muassa se, että objektiivisuuden sekä päätöksenteon tehokkuus ajan saatossa kärsivät ja yhteistyön ylläpito vie liikaa ostavan yrityksen resurssien aikaa.

Operatiivisiksi hyödyiksi tutkimuksessa huomioitiin kustannukset, läpimenoaika, laatu, prosessien tehokkuus ja joustavuus. Tiiviissä yhteistyössä ja luottamuksen kasvaessa on selvää, että jokapäiväiset prosessit alkavat sujua paremmin ja kustannustehokkaammin. Strategisina hyötyinä tutkimuksessa nähtiin esimerkiksi uusien tuotteiden kehitys ja uusien markkinoiden ja potentiaalisten uusien asiakkaiden avaaminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen. Strategisten hyötyjen katsottiin olevan pitkän aikavälin kehityskohteita ja hyötyjen katsottiinkin kääntyvän laskuun operatiivisia hyötyjä hitaammin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 295-296.)

Riskien hallinta onkin yksi tärkeimmistä hankintojen johtamisen tehtävistä. Hankintojen riskejä voidaan hallita muun muassa kattavilla sopimuksilla, säännöllisellä toimittajan taloudellisen tilanteen tarkastamisella, laadunvarmistuksella ja vastuullisuuden varmistamisella sekä punnitsemalla tarkoin käytetäänkö yhtä vai useampaa toimittajaa. (Nieminen 2016, 28.) Vaikka kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä panostettu merkittävästi hyvään toimittajayhteistyöhön, laitteita hankitaan kuitenkin tutuilta toimittajilta, joista monien kanssa kauppaa on tehty jo useita vuosia. Näin ollen toimittajien tuottama laatu, joustavuus sekä kommunikointityylit ovat hyvin tiedossa. Myös toimittajat tuntevat kohdeorganisaation prosessit ja yhteyshenkilöt ovat tuttuja. Nämä ovat kaikki etuja yhteistyötä tehdessä.

4.4 Yhteistyön kehittäminen

Yhteistyön kehittämisessä on kolme keskeistä osa-aluetta: aktiivinen vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä osaavat ja motivoituneet yksilöt. Aktiivinen vuorovaikutus voi sisältää esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, omia liiketoimintastrategioita ja tulevaisuuden näkymiä, arvioidaan markkinoita, yhteisiä kehityskohteita ja tuotekehitystä. Tärkeää on, että vuorovaikutus on aktiivista, säännöllistä ja johdonmukaista. (Nieminen 2016, 110-112.)

Yhteiset tavoitteet ovat onnistuneen toimittajayhteistyön ehdoton edellytys. Yritysten liiketoimintastrategioiden sekä tavoitteiden tulee olla keskenään linjassa ja yrityksillä tulee olla yhteinen ymmärrys tulevaisuuden näkymistä. Yhteiset tavoitteet on hyvä sopia, kirjata ylös ja viestiä yksiselitteisesti niin, että tulkinnan varaa ei jää. Nämä tavoitteet ohjaavat yhteistä kehittämistä. Toimivaan toimittajayhteistyöhön tarvitaan edellä mainittujen lisäksi myös osaavat sekä motivoituneet yksilöt molemmissa yrityksissä. (Nieminen 2016, 110-113.)

Joskus ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan selkeää parannusta toimittajayhteistyöhön. Syitä tällaisille haasteille voi olla esimerkiksi sopimukselliset ongelmat, kuten huono laatu tai myöhässä maksetut laskut tai toisen osapuolen operoimat muutokset sopimukseen, esimerkiksi hintojen nostaminen tai määrälliset muutokset. Myös alun alkaenkin epäreiluiksi koetut sopimukset tai kommunikointiongelmat voivat luoda haasteita yhteistyöhön. (Fells & Rogers 2017.)

Nieminen (2016, 115) ehdottaa yhteistyön kehittämiseksi seuraavia askeleita:

1. Haastatellaan molempien organisaatioiden edustajia keskustellen, mikä yhteistyössä toimii, mikä ei ja mitä kehitettävää haastateltava huomaa toiminnassa.
2. Tehdään alustavat johtopäätökset haastatteluiden perusteella.
3. Laaditaan lomakekysely edellisen perusteella ja toteutetaan se mahdollisimman monelle toimijalle.
4. Analysoidaan tulokset.
5. Tehdään verkostanalyysi selvittäen, kuka keskustelee ja kenen kanssa.
6. Tehdään alustavat johtopäätökset ja suositukset toimenpiteiksi.
7. Laaditaan raportti ja viestitään positiiviseen henkeen.
8. Pidetään workshop, jossa keskustellaan avoimesti toimijoiden kesken ja sovitaan toimenpiteet.

Kun yhteistyötä lähdetään kehittämään yhdessä kaikkien osapuolien kanssa, voi jo se yksistään motivoida toimittajaa, kun huomataan, että asiakas on todellisuus-

dessa kiinnostunut myös siitä, kuinka toimittajalla menee sekä osoittaa halukkuutta kehittää myös toimittajan tekemistä. Yhteistyön kehittäminen on kuitenkin aikaa vievä prosessi. (Nieminen 2016, 116.) Kohdeorganisaatiolla on muutamia laitevalmistajia, joiden kanssa yhteistyö on kohdannut merkittäviä haasteita. Eri-tyisesti toimittajien avoimuudessa ja rehellisyydessä on ilmennyt puutteita. Näistä haasteista huolimatta kyseiset valmistajat muodostavat tärkeän osan organisaation toimittajaverkostoa, sillä korvaavia toimittajia ei ole toistaiseksi löydetty. Tässä tilanteessa Niemisen (2016) esittämät askeleet yhteistyön kehittämiseksi voisivat tarjota keinoja purkaa vakiintuneita, ei-toivottuja toimintatapoja sekä selkeyttää yhteisiä tavoitteita tulevaa yhteistyötä varten.

4.5 Viestintäkulttuurin kehittäminen projektiorganisaatiossa

Viestintä on tärkeä osa yritysten toimintaa. Tiimien työskentely, sosiaalisten suhteiden luonti ja työssä oppiminen onnistuu vain, jos henkilöstö on vuorovaikutuksessa keskenään. Ylipäänsä tiedonjako ja uuden tiedon luonti eivät ole mahdollisia ilman onnistunutta vuorovaikutusta ja viestintää. Viestintä on prosessi, jossa ihmiset luovat ja vastaanottavat viestejä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa erilaisissa yhteyksissä, kuten ryhmissä, organisaatioissa, yhteisöissä ja kulttuureissa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75-76.)

Projektityöskentelyn onnistuminen vaatii tehokasta viestintää ja viestintäjärjestelmää. Projektin viestintää on kuitenkin valvottava ja johdettava, koska ilman sitä projektin toiminta ei voi olla tehokasta. Viestintä on työkalu, jonka avulla projektin osat liitetään toisiinsa sekä projektin toimintaympäristöön. Lopultakin viestintä on se, jonka avulla projekteja johdetaan. (Ruuska 2005, 83.) Projektiviestintä on minkä tahansa projektin tärkein osa-alue. Projektissa viestintä on tiedonvaihtoa projektitiimin jäsenten välillä, ja se on ratkaisevan tärkeää niin tiimin toimivuuden kannalta kuin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokas viestintä projektitiimien välillä vähentää virheiden riskiä ja parantaa päätöksentekoa. Viestintä on olennainen osa projektin menestystä, se edistää niin tiimin tehokkuutta kuin onnistumistakin. (Gul, Rasheed, Usman & Majid 2025, 36.)

Kohdeorganisaation projektihankinta on tiivistä yhteistyötä ostajan, suunnittelijan ja laitevalmistajien välillä. Lisäksi toimitaan muun muassa laatuosaston, projektipäällikön ja logistiikan kanssa. Jotta yhteistyö toimii, vaatii se ajoittain jokaiselta osapuolelta aktiivista ja reipasta otetta ja selkeää kommunikointia. Kohdeorganisaation sisäinen viestintä hoidetaan pääsääntöisesti Teamsin ja sähköpostin välityksellä sekä palavereilla, ulospäin taas viestitään sähköpostitse ja puhelimitse.

Viestintäosaaminen tarkoittaa määritelmästä riippuen esimerkiksi viestien tuottamiseen, ilmaisemiseen, havaitsemiseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja. Viestintäosaamista ovat muun muassa suhteiden luomisen ja ylläpidon valmiudet sekä ryhmätyöskentelytaidot. Osaamisen määritelmässä voidaan painottaa myös työtehtävien edellyttämää ammattikohtaista viestintä- ja informaatio-osaamista, teknologiavälitteisen viestinnän taitoja tai esimerkiksi kulttuurienvälistä viestintäosaamista. Tiivistetysti viestintäosaaminen on henkilön valmius tai kyky viestiä muiden kanssa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75-76.)

Koska kohdeorganisaatiossa työskentelee projektien parissa useita kymmeniä henkilöitä, on selvää, että viestintätyylit vaihtelevat. Käytännössä tämä on kuitenkin johtanut tilanteisiin, joissa olennaisia tietoja, kuten projektin nimi, laite tai nimike, jäävät viesteissä mainitsematta. Tämä lisää tulkinnanvaraisuutta ja heikentää viestinnän sujuvuutta. Organisaation sisäistä viestintää voitaisiin parantaa melko helposti laatimalla selkeä ja yhtenäinen ohjeistus viestinnän käytännöistä.

Huono viestintä, heikko johtaminen ja osallisuuden puute ovat merkittäviä syitä projektien epäonnistumiseen. Viestintä ei tarkoita pelkästään niitä hetkiä, jolloin tietoa välitetään, vaan kyse on myös laadusta. Viestinnän laatu vaikuttaa huomattavasti tiimin suoriutumiseen. Onnistunut projektiviestintä vähentää virheiden todennäköisyyttä ja tukee päätöksentekoa, tiedon jakamista ja osaamisen kehittämistä, mikä vahvistaa tiimin yhtenäisyyttä. Selkeästi määritellyt roolit ja parantunut viestintä projektitiimien välillä edistävät luottamusta. Parempi viestintä projektitiimien kesken auttaa välttämään sekaannuksia ja väärinkäsityksiä,

mikä johtaa onnistuneisiin projekteihin. (Gul, Rasheed, Usman & Majid 2025, 36.)

Kun puhutaan organisaation sisäisestä viestinnästä, nousee tärkeäksi aiheeksi informaatio-osaaminen, joka on kriittinen viestintäkompetenssin osa-alue. Erityisesti tietointensiivisessä työssä sekä työssä oppimisessa informaatio-osaamisella on iso merkitys. Informaatio-osaaminen on yksilön kyky hankkia tietoa eri lähteistä ja taitoa arvioida sekä käyttää tätä hankittua tietoa. Koska tiedon ja tietointensiivisen työn määrä lisääntyy, on informaatio-osaaminen yksi asiantuntijuuden osa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 79-80.) Työyhteisön viestintä tarkoittaa sanomien vaihdantaa työyhteisön eri organisaatioiden välillä, jonka avulla saavutetaan kyseisen yhteisön sekä sen jäsenten tavoitteet. Tavoitteellinen työskentely onnistuu toimivissa viestintäkanavissa, noudattaen yhteisiä sääntöjä. Työyhteisön viestinnällä on organisoidut puitteet ja se on tavoitteellista. (Ruuska 2005, 84.)

Niin työyhteisöjen toiminta kuin tietointensiivinen työkin vaativat monipuolista viestintäosaamista ja viestintä onkin iso osa asiantuntijoiden työrutiineja. Viestinnän merkitys korostuu haastavissa tilanteissa, kuten muutoksissa sekä uusien toimintatapojen ja työvälineiden käyttöönotossa. Myös erilaiset tiimityöskentelytilanteet vaativat hyvää viestintäosaamista. Jos työyhteisön toimintaa halutaan kehittää, vaatii se sekä ryhmien sisäisten että niiden välisten vuorovaikutusten kehittämistä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 82-83.)

Projektiorganisaation viestinnästä Gul, Rasheed, Usman ja Majid (2025, 38-39) nostavat esiin viestinnän tärkeyden, sen suunnittelun ja yhteyden projektin onnistumiseen, sidosryhmien sitouttamisen, tiimin sisäisen viestinnän ja yhteistyön sekä viestinnän projektien epävarmuuksien aikana. Viestintä on olennainen osa jokaisen organisaation toimintaa, ja sen kautta rakentuvat ne ihmissuhteet, jotka mahdollistavat organisaatioiden toiminnan ja menestymisen. Onnistunut viestintä tukee päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja muutoksenhallintaa. Viestinnän huolellisella suunnittelulla määritetään, mitä tietoa tarvitaan, miten se jaetaan ja kuinka projektin sidosryhmien odotukset huomioidaan.

Tehokas ja avoin viestintä sidosryhmien kanssa vähentää konflikteja ja vahvistaa luottamusta. Kaksisuuntainen viestintä, jossa kuuntelu ja palaute ovat keskiössä, lisää sidosryhmien sitoutumista ja edistää projektin onnistumista. Hyvä tiimiviestintä taas tukee yhteistyötä, tiedon jakamista ja konfliktien ratkaisua, mikä johtaa parempiin projektituloksiin. Virtuaalitiimeissä tehokkaat viestintävälineet ja -strategiat ovat erityisen tärkeitä. (Gul, Rasheed, Usman & Majid 2025, 38-39.)

Hyvällä viestinnän hallinnalla on selkeä yhteys työntekijöiden suoriutumiseen. Erityisesti tiedon tarkkuudella, avoimuudella ja sillä kuinka usein tietoa jaetaan, on merkitystä. Heikko viestintä taas voi johtaa siihen, ettei yritys pääse tavoitteisiinsa eikä välttämättä asiakaskaan pysy tyytyväisenä. Viestinnän näkökulmasta ei ole yhdentekevää, mitä viestintäkanavavia käytetään ja kuinka niitä projektien aikana hyödynnetään. (Albuali 2021, 2.) Project Management Institute (PMI 2017) on määritellyt projekteille viestintästrategian, joka perustuu kolmeen viestinnän hallinnan prosessiin, jotka on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Viestinnän hallinnan prosessit (Albuali 2021, 2).

	Prosessi	Määritelmä
1	Viestinnän suunnittelu	Tavoitteena on löytää paras lähestymistapa viestinnän suunnitteluun sidosryhmien toiveiden ja vaatimusten pohjalta.
2	Viestinnän hallinta	Keskittyy siihen, miten projektin oikea tieto kerätään, tallennetaan, haetaan, jaetaan ja tuotetaan siten, että se on linjassa alkuperäisen viestintäsuunnitelman kanssa.
3	Viestinnän valvonta	Tämän prosessin päätehtäviä ovat viestinnän seuranta ja valvonta koko projektin elinkaaren ajan sekä varmistaminen, että sidosryhmien tarpeet täyttyvät.

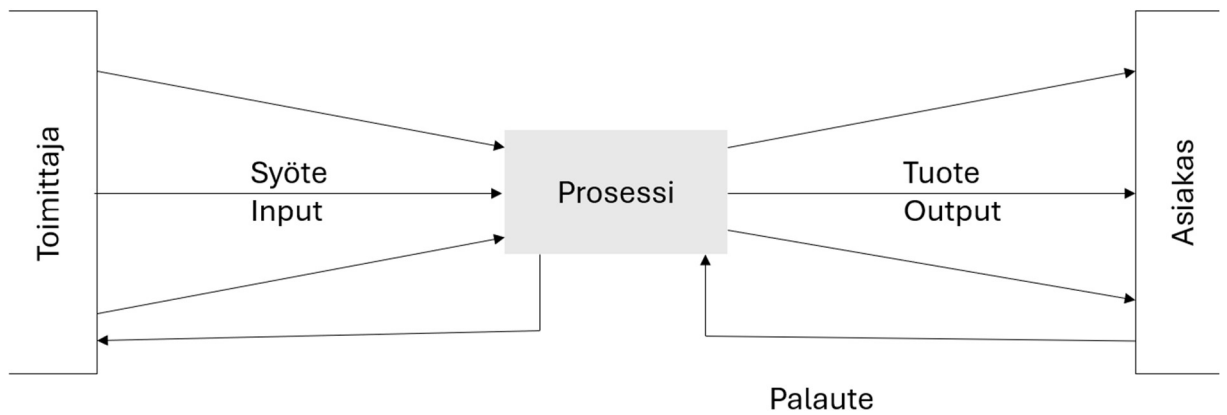
Viestinnän suunnittelussa määritellään kaikki ne viestintätavat, joita projektin aikana käytetään. Sidosryhmät voivat olla joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Sidosryhmät määriteellään suunnittelun alussa ja viestintäsuunnitelma jaetaan heidän kanssaan ennen projektin aloitusta. Näin varmistutaan siitä, että kaikki

suunnitelman osa-alueet ymmärretään oikein. Viestinnän hallinta kuuluu jokaiselle projektin sidosryhmälle. Jokainen projektissa työskentelevä osallistuu tavalla tai toisella projektin aikaiseen viestintään, tiedon keräämiseen sekä jakamiseen muiden kanssa. Heidän on myös varmistettava, että viestit ymmärretään oikein. (Albuali 2021, 2.)

Viimeisessä vaiheessa projektitiimin on seurattava ja valvottava viestintään liittyviä toimintoja koko projektin elinkaaren ajan. Näiden viestinnänhallinnan prosessien avulla voidaan parantaa viestintää projektin eri osapuolien välillä. Toki avuksi tarvitaan myös erinäisiä työkaluja ja toimintatapoja, kuten tiedonhallintajärjestelmät, erilaiset viestintäkanavat, palaverit ja raportit. (Albuali 2021, 2-3.) PMI:n määrittelemistä viestinnän hallinnan prosesseista voisi olla selkeää hyötyä kohdeorganisaation projektitoiminnassa. Näiden prosessien käyttöönotto voisi selkeyttää projektiviestintää sekä parantaa viestinnän laatua ja löydettävyyttä.

4.6 Prosessien kehittäminen ja vastuunjako

Prosessi on ketju toistuvasti tapahtuvia toimintoja, jotka on tehtävä, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Prosessi koostuu toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista. Jokaisessa prosessissa on syöte (input), toiminta (tempu) sekä tuotos (output). Lisäksi sillä on asiakas (customer) ja toimittaja (supplier). Kun puhutaan prosesseista, puhutaan arjen operatiivisesta suorituskyvystä. Prosessien toteuttamiseen tarvitaan erilaisia resursseja, kuten henkilöstöä, laitteita, rahaa ja tiloja. (Laamanen 2005, 151-153.) Kuviossa 9 on avattu liiketoimintaprosessin määritelmä.



Kuvio 9. Liiketoimintaprosessin määritelmä (Laamanen 2005, 154).

Kuten kuvio 9 nähdään, on palaute myös osa prosessia. Saatu palaute mahdollistaa prosessien ohjauksen, mutta ainoastaan sitten, jos tiedetään prosessin tavoite sekä keinot vaikuttaa siihen. Palautteen avulla prosessia voidaan korjata (control) tai parantaa (improvement). Toisin sanoen, liiketoimintaprosessi koostuu resursseista ja toistuvista toiminnoista, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Prosessien avulla saavutetaan liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. (Laamanen 2005, 153-154.)

Prosessien kehittäminen lähtee usein liikelle, kun huomataan, että kyseessä oleva prosessi on liian hidas, monimutkainen, monivaiheinen ja kustannustehoton. Muita haasteita voi olla jatkuvat häiriöt ja laatuongelmat. Prosessien kehittämisen tavoitteena on, että prosessi olisi yksinkertaisempi ja nopeampi ja sisältäisi vähemmän vaiheita. Prosessi olisi myös kustannustehokkaampi, häiriöttömämpi ja laatuvarmempi. Prosesseja voidaan kehittää standardoimalla, eli vakioidulla, jatkuvalla kehittämisellä sekä radikaalilla, suurin harppauksin toteutettavalla, kehittämisellä. (Tuominen 2010, 13.) Omien havaintojeni sekä tehtyjen haastattelujen perusteella tiedetään, että kohdeorganisaation hankintaprosessissa on kehittämistarpeita. Hankintaprosessi on määritelty sekä kuvattu, mutta sen haasteina ovat muun muassa hitaus, monivaiheisuus ja heikko tiedon laatu.

Ensimmäinen pohdittava asia prosesseja määriteltäessä tai kehittäessä on mitä halutaan ja kuka haluaa. Lopultakin prosessi alkaa ja loppuu asiakkaaseen. Prosessin toimivuuden mittarina toimii asiakastytyvyisyys, eli saiko prosessin

asiakas sen, mitä hän odotti saavansa. Prosessiajattelun ydin onkin asiakkaan etu. Prosessit koskettavat yleensä useampia organisaatioita yrityksen sisällä, ja prosesseja optimoidessa se pitää myös ottaa huomioon. (Pesonen 2007, 129-130.)

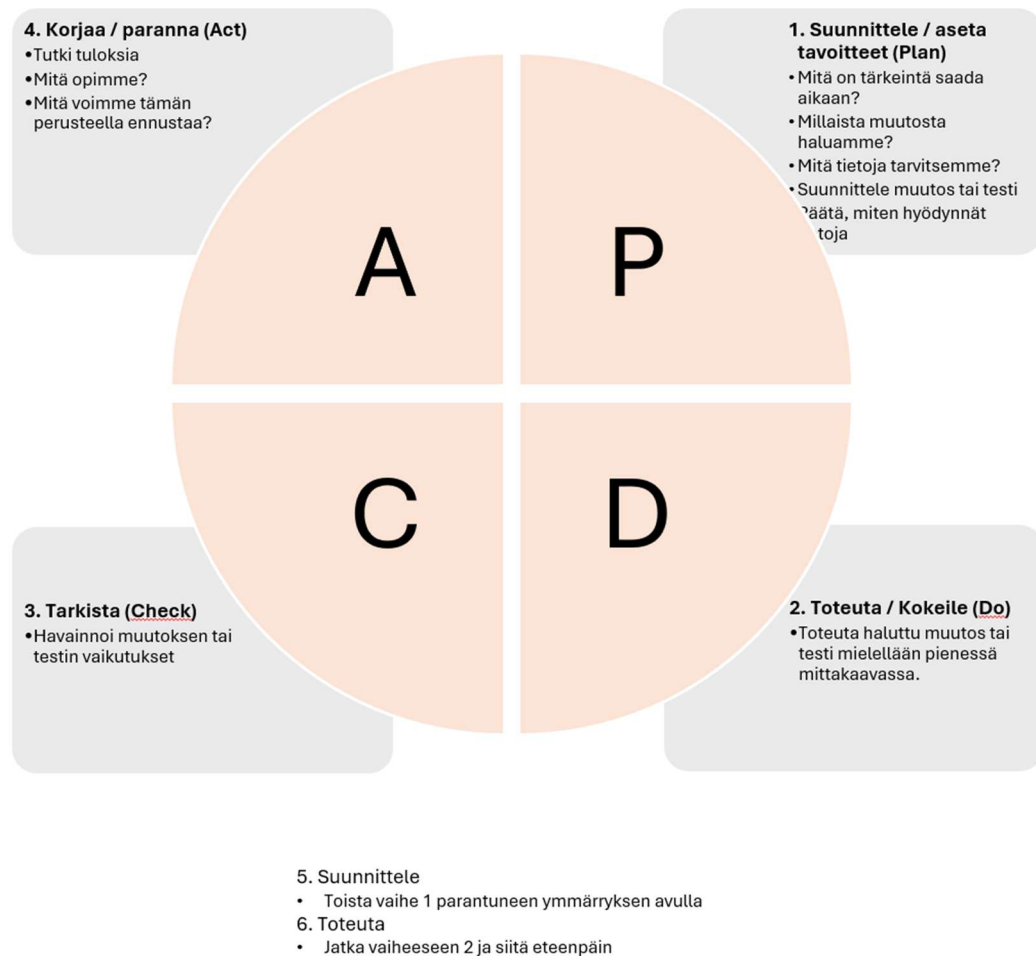
Jokaisella prosessilla tulee olla omistaja, eli henkilö tai tiimi, joka on siitä vastuussa. Omistajan tehtävänä on seurata ja kehittää prosessia niin, että se on tehokas ja tuottava. Prosessinomistaja ei aina itse osallistu prosessin tehtäviin, vaan voi olla myös ainoastaan päättämässä, miten siinä tulee toimia. Prosesseihin liittyy siis kahdenlaista vastuuta: vastuu prosessin määrittämisestä ja vastuu toimia määrittysten mukaisesti. Prosesseja kuvataan prosessikartalla, jossa esitetään jokainen prosessin vaihe. Kun prosessikartta on kerran määritelty, on sen päivittäminen helppoa. Yleensä prosessikartan tekee organisaation johto ja sen tarkoituksena on toimia prosessiajattelun kulmakivenä. (Pesonen 2007, 132-134.)

Prosessit tulee kuvata sekä niiden suorituskyvyille täytyy määritellä tavoitteet. Lisäksi prosesseja täytyy johtaa ja kehittää. Prosessijohtaminen on kriittisten prosessien tunnistamista, niiden kuvaamista ja mittaamista, resurssien kehittämistä, parantamista ja arviointia. Lopultakin prosesseissa on kyse organisaation operatiivisesta tehokkuudesta. Tehokkaiden prosessien avulla asiakastyytyväisyys paranee, henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet ja oman roolinsa siinä paremmin, lisäksi yhteistyö yli organisaatorajojen paranee. (Laamanen 2005, 155-156.) Kohdeorganisaatiossa hankintaprosessi on kuvattu prosessikaaviolla ja sille on määritelty omistaja. Prosessikaaviot päivitettiin keväällä 2025, minkä jälkeen ne käytiin läpi koko organisaation tasolla. Hankintaprosessia ei kuitenkaan tarkasteltu erikseen hankintaorganisaation kanssa, vaikka tällainen läpikäynti olisi voinut olla hyödyllinen. Hankintaorganisaation kanssa olisi voitu kerrata omistajan ja tekijöiden vastuut sekä tarkentaa hankintaprosessin tavoitteita ja tunnistaa mahdollisia pullonkauloja.

Prosessien mittaaminen on useimmiten seuraamista ja havainnointia. Prosessin mittaamiseen hyvä ohje onkin mitata sitä mitä prosessin asiakas tai prosessia hoitava organisaatio prosessilta odottaa. Prosessien mittaamisen avuksi voidaan ottaa seuraavat kohdat:

- Mikä on prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa?
- Mitkä ovat prosessin asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset prosessille?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Mitä organisaatio odottaa, mittaa sen toteutumista.
- Asiakkaiden palautteet ja tyytyväisyys.
- Prosessien tulokset, kuten toimitusvarmuus, täsmällisyys, virheettömyys ja tehokkuus.
- Henkilöstön tyytyväisyys, motivaatio ja vaihtuvuus.
- Talouden tulokset, kuten liikevaihto, kannattavuus, maksuvalmius ja pääoman tuotto. (Pesonen 2007, 156-158. 185.)

Prosessien kehittämistä varten on luotu monia erilaisia konsepteja. Eroavaisuuksistaan huolimatta, niissä kaikissa on yleensä samankaltaisia piirteitä, kuten prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi sekä ratkaisujen testaaminen. Demingin ympyrä, eli PDCA-ympyrä, on yksi usein käytetty kehittämiskonsepti. PDCA tulee sanoista Plan, Do, Check ja Act. (Laamanen 2003, 209.) Demingin ympyrä on avattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Demingin ympyrä (Laamanen 2003, 210).

Toinen yleisesti käytetty prosessien kehittämistyökalu on Lean. Lean on johtamismalli tai -filosofia, jonka tavoitteena on jatkuvalla kehittämisellä tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle minimoimalla hukkaa, parantamalla prosessien virtausta sekä kehittämällä henkilöstöä. (Mikkonen 2022, 44.) Lean-johdattamisessa tavoitteena on virtaus, eli työn sujuva eteneminen. Virtauksen esteenä on useimmiten vaihtelu (mura), ylikuormitus (muri) tai hukka (muda). Vaihtelu on useimmiten syy kuormitukselle ja hukalle. Kun nämä esteet saadaan prosessista poistettua, voidaan siinä päästä haluttuun tilaan. (Torkkola 2015, 23.)

Asiantuntijatyössä vaihtelu eli epätasapaino voi tarkoittaa muun muassa henkilöstön välisiä osaamiseroja, työkuorman vaihtelevuutta tai vaikka kiireellisiä, yllättäviä töitä. Ylikuormitus voi kohdistua niin henkilöstöön, laitteisiin kuin järjes-

telmiinkin. Jos henkilöstö on jatkuvasti ylikuormittunut, voi siitä seurata sairauspoissaolojen lisäksi muun muassa heikentynyt oppimis- ja uudistumiskyky. Hukka taas on tehtyä työtä, joka ei tuota arvoa. Hukkaa on ylituotanto, kesken-eräinen työ, odottaminen, ylimääräinen liike, siirtäminen, virheet ja epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2015, 23-27.)

Kohdeorganisaation hankintaprosessin kehittämistä voisi lähestyä pohtimalla ensin, millaisia odotuksia hankintaorganisaatiolla on prosessia kohtaan sekä kuinka täsmällisesti, tehokkaasti ja virheettömästi se tällä hetkellä toimii. Tällainen tarkastelu auttaisi tunnistamaan prosessin keskeiset kehityskohteet. Seuraavaksi kehittämistyötä voitaisiin jäsentää hyödyntämällä esimerkiksi Demingin ympyrää sekä Lean-ajattelun periaatteita, kuten hukan poistamista ja vaihtelun vähentämistä.

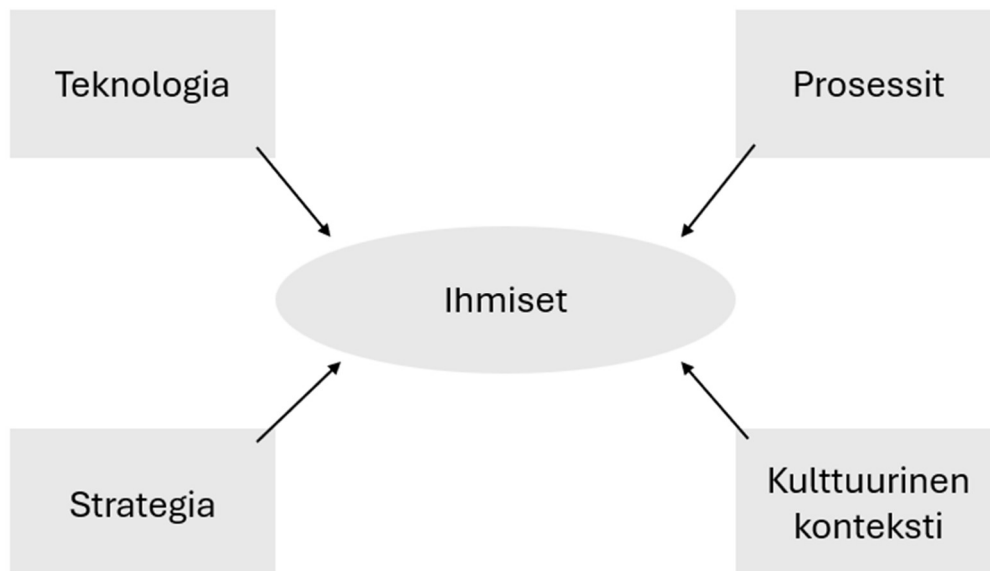
4.7 Tiedon johtaminen

Nykyorganisaatioilla on haasteena suuri tietomäärä. Tietoa on valtavasti, mutta sen hallinta ja johtaminen ei ole niin yksinkertaista. Lisäksi ongelmaksi muodostuu se, etteivät organisaatiot tiedä, mitä ne jo tietävät. Tieto on useasti jo olemassa, mutta sen sijaintia on vaikea paikallistaa. Erityisesti suurissa organisaatioissa haasteena on tiedon saattaminen kaikkien saataville. Lisäksi organisaatioissa käytetään paljon aikaa tiedon etsimiseen tai jo olemassa olevan uudelleen keksimiseen. Tieto, joka organisaatioilla on jo olemassa, on saatava kaikkien näkyville ja ulottuville. Tämä pystytään toteuttamaan tiedon johtamisella (knowledge management), jonka avulla organisaatiot voivat tehostaa ja järkevöittää toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2012, 175-176.)

Myös kohdeorganisaatiossa käsitellään suuria tietomääriä, mikä aiheuttaa haasteita erityisesti tiedon tallentamiseen ja löytämiseen liittyen. Organisaatiossa on käytössä M-Files-tiedonhallinta-alusta, jonne kaikki dokumentit, myös hankintaprosessiin liittyvät, tulisi tallentaa. Käytännössä ongelmia syntyy kuitenkin käyttäjien vaihtelevasta osaamistasosta M-Filesin käytössä. Eri käyttäjillä

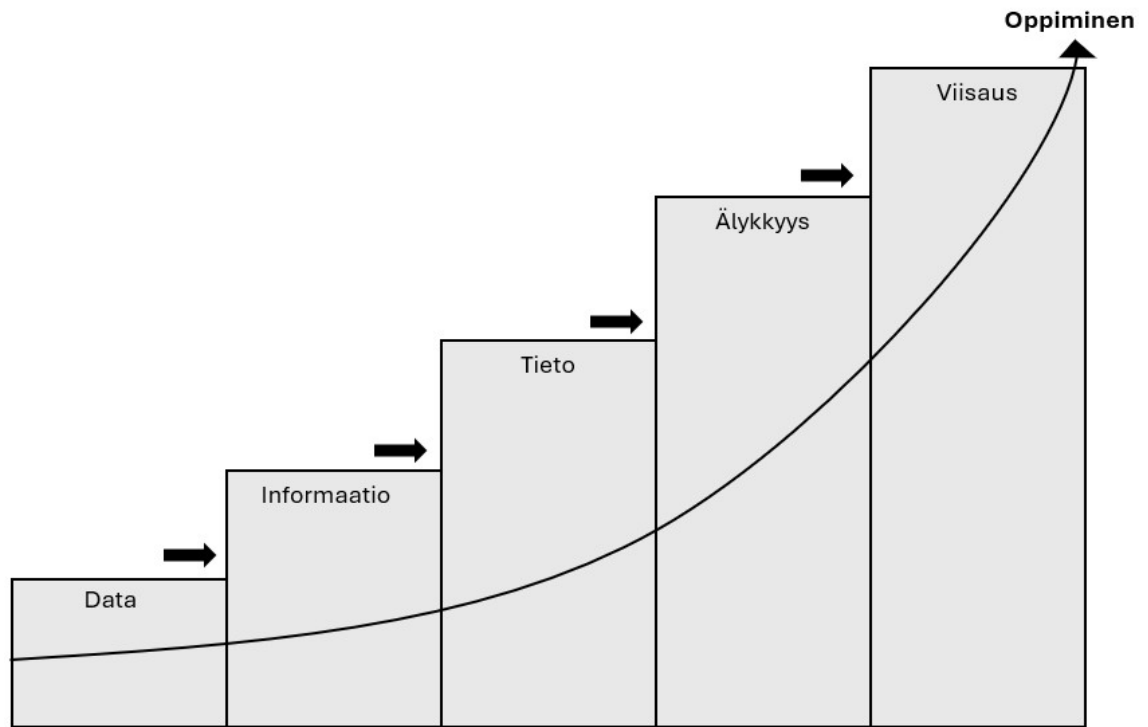
saattaa olla erilaiset näkymät ohjelmaan, metatietojen lisäämisen käytännöt eivät ole yhtenäisiä, eikä oikean tiedon etsiminen aina onnistu tehokkaasti. Tilannetta voitaisiin parantaa järjestämällä säännöllisiä, mahdollisesti osastokohtaisia koulutuksia ja perehdytyksiä järjestelmän käytöstä.

Tiedon johtaminen tarkoittaa organisaation prosessien, tietojenkäsittelyohjelmien, strategioiden ja kulttuurin yhdistämistä. Tiedon johtamisen avulla ihmisten tietoa ja oppimista voidaan suunnata ja hyödyntää entistä paremmin yrityksen toivomaan suuntaan. (Pervaiz, Lim & Loh 2002, 12.) Kuvio 11 avaa tiedon johtamisen pääelementit.



Kuvio 11. Tiedon johtamisen pääelementit (Pervaiz, Lim & Loh 2002, 13).

Tiedonhallinta ei ole erillinen toiminto, jota tulee johtaa, vaan se koostuu joukosta organisaation eri prosesseja, jotka pyrkivät jatkuvaan uuden tiedon luomiseen (Pervaiz, Lim & Loh 2002, 12). Jotta tietoa pystyy johtamaan, pitää ensin ymmärtää, mitä se todellisuudessa on. Kuvio 12 esittää tiedon hierarkian.



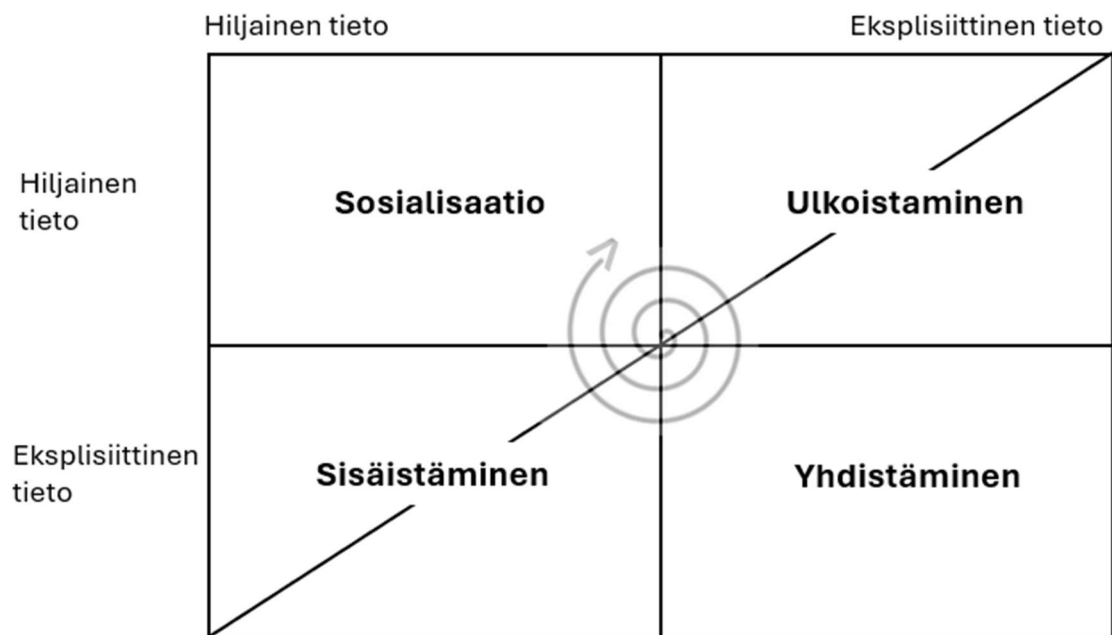
Kuvio 12. Tiedon hierarkia (Sydänmaanlakka 2012, 188).

Teoriassa tieto ei ole dataa eikä informaatiota. Data on tekstiä, numeroita, kirjaimia tai kaikkia näitä, ja sen avulla informaatio syntyy, tallennetaan ja siirretään. Informaatio taas on merkitykselliseksi kokonaisuudeksi muutettua dataa, sen tehtävä on viestiä jotakin. Kun henkilö vastaanottaa informaation, muuttuu se tällöin tiedoksi. Tieto on monitahoinen ilmiö, ja sen ymmärtäminen on haastavaa. (Pervaiz, Lim & Loh 2002, 9.)

Käytännössä kuitenkin riittää, että tiedon johtamisessa keskitymme dataan, informaatioon ja tietoon. Organisaatioissa tieto on usein kytketty rutiineihin, prosesseihin, dokumentteihin ja toimintatapoihin. Tiedon hierarkiassa kuvattu älykkyys on oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Tällöin on mahdollista tehdä oikeita valintoja ja päätöksiä. Mutta pelkkä tieto ei riitä älykkyyteen, sitä pitää myös osata käyttää. Viisaus taas on sisäistettyä, sovellettua sekä testattua tietoa ja siihen liittyy arvot, moraalit ja jokaisen henkilökohtaiset kokemukset. Viisaus on pitkälti henkilökohtaisen oppimisen tulosta. (Sydänmaanlakka 2012, 187-191.)

Tieto voidaan jakaa hiljaiseen (tacit) ja eksplisiittiseen (explicit) tietoon. Hiljainen tieto on sellaista, jota on vaikea selittää sanallisesti. Se siirtyy yleensä käytännön esimerkkien kautta. Muun muassa erilaiset taidot ovat hiljaista tietoa. Eksplisiittinen tieto taas on sellaista, joka on helposti sanallistettavissa ja tallennettavissa ja sen siirtäminen yksilöiden tai organisaatioiden välillä on vaivatonta. Eksplisiittistä tietoa ovat esimerkiksi kaavat, oppikirjat ja tekniset dokumentit. (Pervaiz, Lim & Loh 2002, 10.)

Myös Takeuchi ja Nonaka (2004, 53) jakavat tiedon hiljaiseen (tacit) ja eksplisiittiseen (explicit) tietoon. Heidän mukaansa inhimillinen tieto syntyy ja laajenee hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kuten kuviossa 13 on kuvattu.



Kuvio 13. Tiedonluomisen neljä mallia (Nonaka & Takeuchi 2004, 66).

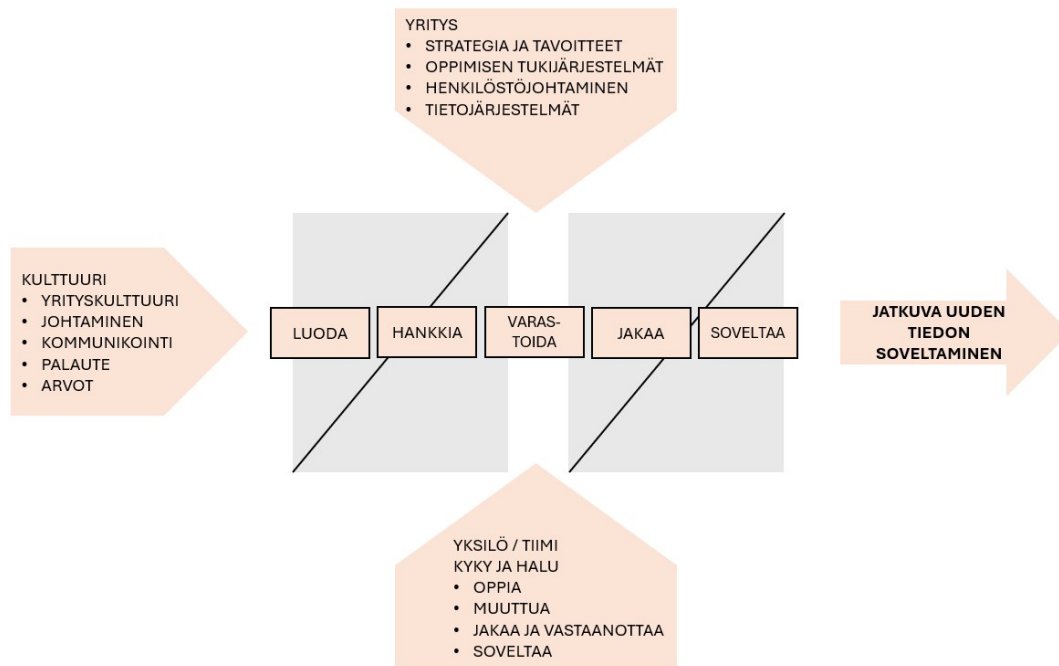
Kuviossa 13 kuvattu tiedonluomisen malli, eli SECI-malli, kuvaa tiedon luonnin neljä eri vaihetta: sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisaatiolla tarkoitetaan prosessia, joka luo hiljaista tietoa hiljaisesta tiedosta. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri, jota ei selitetä sanoilla, on sosialisaatiota. Yleisesti voi ajatella, että hiljainen tieto saadaan kokemuksen kautta. UI-

koistaminen taas on prosessi, joka muuntaa henkilön hiljaisen tiedon eksplisiitiksi tiedoksi, esimerkiksi sanoja käyttäen. Yritysmaailmassa ulkoistaminen syntyy vuoropuhelulla. Neljästä tiedonluomisen muodosta ulkoistaminen on tärkein, sillä sen avulla saadaan luotua hiljaisesta tiedosta uutta eksplisiittistä tietoa. Yhdistäminen on prosessi, joka luo uutta eksplisiittistä tietoa kategorioimalla ja yhdistämällä eksplisiittistä tietoa. Esimerkiksi uuden tuotteen tekeminen erilaisista osista voidaan nähdä yhdistämisprosessina. Sisäistäminen on prosessi, joka sisällyttää ulkoistetun eksplisiittisen tiedon yksilön hiljaiseen tietoon. Esimerkiksi uusien manuaalien vienti käytäntöön voidaan katsoa tiedon sisäistämiseksi. (Nonaka & Takeuchi 2004, 53-65.)

SECI-malliin sisältyy myös tiedon spiraali, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän vuorovaikutuksen seurauksena syntyy uutta tietoa. Organisatorinen tiedonluonti on siten spiraalimainen prosessi. Mallin ytimessä on ajatus siitä, että yksilöt jakavat keskenään aiemmin omaksumaansa tietoa, joka laajenee vuorovaikutuksessa ylittäen osasto-, yksikkö- ja organisaatorajat. (Nonaka & Takeuchi 2004, 66-67.) Hiljaisen tiedon siirtymisen avuksi kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön sponsori-malli uusien työntekijöiden tueksi.

4.8 Tiedon johtamisen malli

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan. Tässä prosessissa yksilön tieto muuttuu koko tiimin tai organisaation tiedoksi ja piilossa oleva tieto taas havaittavissa olevaksi. Tiedon johtamisen tavoitteena on tiedon käyttäminen päätöksentekotilanteissa. Kun tieto on parempilaatuista, myös sen pohjalta tehdyt päätökset ovat oletettavasti parempia. (Sydänmaanlakka 2012, 176.) Kuviossa 14 on avattu tiedon johtamisen viitekehys.



Kuvio 14. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2012, 177).

Tiedon johtaminen lähtee organisaation strategiasta sekä sen tavoitteista. Nämä määrittelevät sen, millainen tieto organisaatiossa koetaan tärkeäksi. Lisäksi organisaation tulee tarjota sellaiset tukijärjestelmät oppimiselle, jotka helpottavat tiedon luontia, löytämistä, säilyttämistä, jakamista ja soveltamista. Tämän ohella kunnolliset tietojärjestelmät sekä henkilöstöjohtamisen riittävä tuki ovat oleellisia. Näiden lisäksi tarvitaan myös oppimishalukkuutta niin yksilö- kuin tiimitasollakin. Organisaatioissa tiimi on yleensä tiedon jaon ja oppimisen perusyksikkö. Myös organisaation kulttuurilla on merkitystä, sillä se luo edellytykset tiedon johtamiselle. Organisaation arvoja, jotka tukevat tiedonjakoa, ovat esimerkiksi avoimuus, jatkuva oppiminen sekä yksilön kunnioittaminen. Tiedon johtamista voidaan tukea myös osallistavalla johtamisella, avoimella kommunikatiolla ja palautteenannolla. (Sydänmaanlakka 2012, 176-178.)

Tiedon johtamisessa on oleellista, että tarvittava tieto on saatavilla helposti ja sitä voidaan soveltaa kulloisenkin tarpeen mukaan. Tiedon johtaminen on prosessi, johon kuuluvat seuraavat alaprosessit: Luominen, hankinta, varastointi, jakaminen ja soveltaminen. Uuden tiedon luominen voi olla itsenäistä opiskelua, ryhmätyöskentelyä tai esimerkiksi tehtäväkiertoa. Tiedon hankinta taas on

muun muassa tiedon etsimistä eri lähteistä tai benchmarkausta. Se voi myös olla tiedon dokumentointia niin, että se on muillekin helposti löydettävissä. (Sydänmaanlakka 2012, 182-183.)

Tiedon varastointi on sen käsittelyä, muokkausta, jäsentelyä niin, että organisaation tietokannat ovat järjestelmällisesti organisoituja sekä luotettavia ja täsmällisiä. Henkilötasolla tiedon varastointi taas tarkoittaa tiedon sisäistämistä. Erilaiset pöytäkirjat, dokumentit, muistiot, manuaalit ja toimintaohjeet ovat kaikki tiedon varastointia. Oleellista onkin saada nämä tallennettua niin, että tieto on kaikkien saatavilla. Tiedon kunnollinen varastointi on onnistuneen tiedonjaon edellytys. Erilaisia tiedonjakokanavia on useita, esimerkiksi sähköposti, palaverit ja erilaiset tietojärjestelmät. Oikeiden työkalujen lisäksi hyvä tiedonjako vaatii myös edellä mainittua organisaation kulttuuria. Lopulta oleellisin osa tiedon jakoa on sen soveltaminen. Useimmiten organisaatiot kykenevät hyödyntämään vain murto-osan siitä tiedosta, joka niillä on jo olemassa. Jos tieto on nopeasti saatavilla, sitä oletettavasti myös käytetään. (Sydänmaanlakka 2012, 184-185.)

Jos organisaatio haluaa lähteä kehittämään omaa tiedon johtamistaan, voi se seurata aiemmin esitettyä tiedon johtamisen viitekehystä. Kuitenkin jokaisen organisaation tulee itse määritellä, mitä se tarkoittaa tiedon johtamisella ja miten sen prosessi etenee ja mitä työkaluja käytetään. Oleellisinta on määritellä tiedon johtamisen strategia, joka sisältää nykytilan ja toivotun tavoitetilan. Lisäksi organisaation tulisi tarkastella olemassa olevia oppimisen tukijärjestelmiä, onko niitä ja ovatko ne riittäviä. Sama koskee myös olemassa olevia muita työkaluja sekä henkilöstöjohtamisen prosesseja. (Sydänmaanlakka 2012, 185-186.)

Kun organisaatiolla on tarve päivittää omaa tiedon johtamistaan, tulee ensin selvittää, millainen siellä on suorituksen, osaamisen ja näiden edellyttämän tiedon taso. Nykytilaa selvittäessä organisaatiossa voidaan vastata esimerkiksi seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Onko tietoa riittävästi?
- Luodaanko tietoa tehokkaasti?

- Hankitaanko tietoa tarpeeksi ulkopuolelta?
- Osataanko tietoa varastoida?
- Kuinka hyvin tietoa jaetaan?
- Kuinka tieto sovelletaan?
- Osataanko olemassa olevaa tietoa hyödyntää? (Sydänmaanlakka 2012, 198-200).

Jos saadut vastaukset eivät ole toivotunlaisia, organisaatiossa voidaan arvioida, ovatko prosessit kunnossa, onko avain- ja tukiprosessit määritelty sekä kehitetäänkö niitä jatkuvasti. Lisäksi on tärkeää tarkastella, miten organisaatio tukee tiedon johtamista. Tämä sisältää muun muassa panostukset tiimityöhön, virtuaalitiimien toimivuuteen ja yleiseen tiedonkulkuun sekä henkilöstölle suunnatun viestinnän, jossa korostetaan tiedon jakamisen merkitystä. Myös käytössä olevien IT-järjestelmien tuki tiedonkululle ja niiden tehokkaampi hyödyntäminen ovat keskeisiä tarkastelukohteita. Ennen tiedon johtamiseen liittyvän projektin käynnistämistä tulee lisäksi määrittää sen tavoitteet ja odotettavat hyödyt. (Sydänmaanlakka 2012, 200.)

Sydänmaanlakka (2012, 201-202) listaa seuraavat tiedon johtamisen projektin ensi askeleet:

1. Organisaation strategia, visio, tavoitteet
2. Tarvittava suoritus, osaaminen ja tieto
3. Tiedon johtamisen strategian ja sisällön määrittely
4. Nykytilanteen analysointi -> vertailu
5. Tavoitteiden määrittely
6. Toimintasuunnitelman luonti
 - a. Koulutuksia – Pilotteja
 - ➔ Tiedon johtaminen jatkuvana projektina

Strategian, vision ja tavoitteiden jäsentely auttaa luomaan viitekehyksen, jolla kuvataan mitä tiedon johtaminen organisaatiolle tarkoittaa. Mikä on kriittistä tietoa, mikä sen merkitys liiketoiminnalle on, miten sitä hallitaan. Tällainen viiteke-

hys luo työkalut nykytilanteen analysoimista varten. Muun muassa benchmarkaus on hyvä työkalu nykytilan analysointiin. Sen avulla on helpompi nähdä oman organisaation kehityskohteet. (Sydänmaanlakka 2012, 201-202.)

Tiedon johtamisen projektin toimintasuunnitelman voi jakaa kahteen eri alueeseen, koulutukseen ja pilottiprojekteihin. Koulutuksen ajatuksena on opettaa organisaation avainhenkilöitä ja avartaa heidän ymmärrystään tiedon johtamisesta ja sen tärkeydestä. Pienimuotoiset pilotointiprojektit taas auttavat projektin suunnan määrittelyssä. Pilotointien jälkeen voidaan arvioida pitääkö projektin sisältöä tai strategiaa muuttaa ja sen jälkeen on helpompi lähteä toteuttamaan tiedon johtamista pidemmän kaavan mukaan. Tiedon johtamisen projektin tärkeimmät tekijät ovat organisaation ihmiset ja kulttuuri sekä käytössä oleva teknologia. (Sydänmaanlakka 2012, 202-203.)

Kappaleessa 4.2.3 mainittiin kaksi kohdeorganisaatiossa käytössä olevaa tiedon jakamisen keinoa: M-Files ja uusien työntekijöiden sponsorointi. Näiden lisäksi kohdeorganisaatiossa käytetään aktiivisesti sähköpostia, ERP-järjestelmää, Teamsia, tuotetiedonhallintajärjestelmää sekä erilaisia palavereja. Haasteita aiheuttavat kuitenkin myös inhimilliset tekijät. Kaikki työntekijät eivät aina huomaa jakaa hankkimaansa tietoa tai kutsua mukaan palavereihin henkilöitä, joiden osallistuminen olisi olennaista. Lisäksi tapaamisista jää toisinaan muistiot kirjoittamatta ja jakamatta, mikä heikentää tiedon siirtymistä.

Kokonaisuutena kohdeorganisaation tiedon johtaminen on kuitenkin varsin hyvällä tasolla, sillä sen tueksi on käytössä monipuoliset ja laajasti hyödynnetyt työkalut. Suurimmat haasteet hankintaprosessin näkökulmasta liittyvät puutteelliseen kommunikointiin, tiedon vaikeaan löydettävyyteen sekä ajoittaisiin laatuongelmiin olemassa olevassa tiedossa. Jos kohdeorganisaation hankintaprosessin tiedon johtamista haluttaisiin kehittää, apuna voitaisiin hyödyntää Sydänmaanlakan esittämiä tiedon johtamisen projektin alkuvaiheita sekä Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia.

5 Nykytila-analyysin tulokset

Nykytila-analyysin tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva kohdeyrityksen toimittajayhteistyön nykyisestä tasosta sekä tunnistaa yhteistyön vahvuudet ja kehittämistarpeet. Toteutin tämän analyysin omien havaintojeni, dokumentti-analyysin sekä haastattelujen avulla kerätyn aineiston pohjalta. Nykytila-analyysi toimii lähtökohtana toimintatutkimuksen kehittämisvaiheelle. Avasin jo luvussa 2.1 omiin havaintoihini perustuvia ongelmakohtia kohdeyrityksen sisäisissä toimintatavoissa sekä toimittajayhteistyössä ulkoisten laitevalmistajien kanssa.

Tarkempaa nykytila-analyysia varten haastattelin neljää kollegaani kohdeyrityksen hankintaosastolta. Heistä kaksi toimii hankinta-asiantuntijoina, yksi projektien hankintapäällikkönä sekä yksi kategoriapäällikkönä ja työkokemus kohdeyrityksessä vaihtelee puolesta vuodesta kolmeentoista vuoteen. He käyttävät pääsääntöisesti aina samoja laitevalmistajia omissa hankinnoissaan. Toteutin haastattelut 3.-4.9.2025 Teamsin välityksellä ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Ennen haastattelua lähetin haastateltaville suostumuslomakkeen täytettäväksi (liite 1) sekä myös haastattelukysymykset (liite 2) ennakoon tutustuttaviksi, jotta keskustelu sujuisi mahdollisimman hyvin ja luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Aluksi haastattelussa paneuduttiin erityisesti kokemuksiin toimittajien kanssa kommunikoinnista. Haastatteluissa kävi ilmi, että pääsääntöisesti haastateltavat viestivät toimittajien kanssa sähköpostitse. Myös puhelimesta puhutaan toimittajien kanssa melko usein. Yhteydenpito toimittajien kanssa on normaalitilanteissa viikoittaista eikä ihan päivittäistä. Sähköpostin ja puhelimen lisäksi muutamien toimittajien kanssa viestitellään Teamsin välityksellä sekä ajoittain myös Whatsapp -sovelluksella. Mikäli yhteistyö vaatii tiivistä seurantaa, saatetaan toimittajien kanssa järjestää esimerkiksi viikoittaisia Teams-palavereja tai toteuttaa toimittajavierailuja.

Viestinnän toimivuutta arvioidessaan haastateltavat nostivat esiin toimittajakoh-
taisen vaihtelun. Osa toimittajista vastaa viesteihin nopeasti, kun taas toisia on
ajoittain vaikea tavoittaa. Myös sähköpostin käyttö koetaan hankalaksi, jos vies-
tejä tulee paljon. Tällöin sähköpostiketjut sekoittuvat keskenään, samaa aihetta
voidaan käsitellä useammassa eri viestiketjussa ja liitteitä tai muita sovittuja asi-
oita on jälkikäteen hankala löytää. Koska kohdeyrityksen liiketoiminta on kan-
sainvälistä, esiintyy yhteistyössä ja kommunikoinnissa myös kulttuurillisia haas-
teita, joka usein hidastaa tiedonkulkua.

Haastateltavat nostivat esiin toiveita viestinnän kehittämiseksi. Yksi esiin nos-
tettu aihe oli kohdeyrityksen käyttämä raportointityökalu, johon toimittajien odo-
tetaan raportoivan laitteiden valmistuksen edistymistä. Osa toimittajista toimii
omatoimisesti ja raportoi viikoittain, kun taas toisia on usein muistutettava. Myös
sähköpostin ongelmat nousivat esiin useammassa vastauksessa, ongelmana
erityisesti sinne hautautuvat tiedot. Ratkaisuksi ehdotettiin toimittajakohtaisia
Teams-kanavia, joiden kautta voisi helposti esittää kysymyksiä, jakaa tiedostoja
ja hoitaa nopeaa viestintää.

Kysyttäessä yleistä arvosanaa yhteistyöstä toimittajien kanssa, olivat haastatel-
tavat melko samoilla linjoilla ja toimittajayhteistyön arvosanaksi (asteikolla 1-5)
saatiin kolme. Kysymykselle oli sinällään haastateltavien vaikea antaa suoraa
vastausta, sillä toimittajia on niin erilaisia ja yhteistyö usein myös henkilöityy yh-
teen toimittajan yhteyshenkilöön.

Toimittajayhteistyön haasteiksi nousi useita samoja aiheita. Esitetyt haasteet
vahvistavat myös omia havaintojani. Muun muassa tällaisia haasteita toimitta-
jayhteistyössä haastateltavien mukaan esiintyy:

- Kohdeyrityksen sisäisiä haasteita:
 - Piirustusvirheet: Laitteesta riippuvaista, joissain laitteissa virheitä ilmenee toistuvasti, toisissa harvemmin.
 - Henkilöstön vaihtuvuus.
 - Jälkitoimitukset ja niiden hallinta.
 - Hankinnan rooli toimittajan ja suunnittelun välillä.

- Projektipäälliköiden vaihtelevat toimintatavat: Tarve yhteisille pelisäännöille, kuten säännöllisille viikkopalavereille.
 - Liian tiukat aikataulut.
 - Sisäisen tietotaidon ja yhteistyön puutteet: Tiedon siirtyminen toimittajille ei aina toimi tehokkaasti.
 - Kassanhallinnan haasteet.
- Komponenttien hallinta: Osalla toimittajista haasteita komponenttien vastaanotossa, mutta useimmat toimittajat hoitavat vastaanoton asianmukaisesti.
 - Kommunikointiongelmien ostajan ja toimittajan välillä: Kielimuuri, kulttuurierot ja kasvottomasti toimiminen tuovat haasteita yhteistyöhön.
 - Aikatauluissa pysyminen, valmistuksen edistymän kirjaus ei aina ajantasaisista.
 - Laaturvirheet ja lisäkustannukset, jotka johtuvat usein piirustusvirheistä.
 - Hidas kommunikointi erityisesti tarjousvaiheessa, toimittajat eivät aina tarjoa pyydettyä aikana, ja vastausajat voivat olla yleisesti pitkiä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että todelliset kehitystarpeet kohdistuvat erityisesti kohdeyrityksen omiin sisäisiin toimintamalleihin. Piirustusvirheet, puutteellinen yhteistyö hankinnan ja suunnittelun välillä sekä hitaat vasteajat toimittajille aiheuttavat haasteita. Myös talon sisäiset vastualueet koetaan ajoittain epäselviksi ja tällöin ei aina tiedetä kehen olla mistäkin asiasta yhteydessä (suunnittelija, alihankkija, projektipäällikkö vai projektin pääsuunnittelija). Lisäksi useampi haastateltava mainitsi käytössä olevien ohjelmistojen / järjestelmien kehitystarpeet sekä yhden uuden hankinnan alla olevan järjestelmän käyttöönoton. Toiveena on sähköpostien määrän sekä tiedon, joka on vain yhden ihmisen takana, vähentäminen. Lisäksi haastateltavat peräänkuuluttivat jo olemassa olevien ohjelmistojen yhteneväistä käytötappaa.

Viimeiseksi haastattelussa perehdyttiin hankinnan toimintatapoihin ja kuinka haastateltavat kokivat niiden tukevan toimittajasuhteiden ylläpitoa ja kehittämistä. Vastaukset olivat muotoa ”Aika heikosti, arvosana kaksi”, ”Enintään numero kolmen arvoista” ja ”Ylläpito kolme, kehittäminen kaksi”. Useat haastateltavat toivoivat pitkäaikaisia, laitekohtaisia strategisia kumppanuuksia, joiden

kanssa olisi selkeät sopimukset ja valmiit hinnastot. Tällainen yhteistyö mahdollistaisi jatkuvan kehittämisen. Sen sijaan nykyinen käytäntö, jossa toimittajia jatkuvasti kilpailutetaan ja hintaa tingitään, ei luo kestäväää pohjaa kumppanuudelle. Samoin kassanhallinnan haasteet sekä aikataulupaineet syövät hyvän yhteistyön pohjaa.

Haastateltavat nostivat esiin myös muita sisäisiä toimintamalleja, jotka hankaloittavat yhteistyötä toimittajien kanssa:

- Liiallinen muistinvaraisuus ja poikkeukset.
- Useista eri lähteistä poimittava tieto.
- Eriävät toimintatavat henkilöstön kesken, puutteelliset ohjeistukset.
- Epäjohdonmukaiset sisäiset määräykset ja heikko kommunikaatio.
- Sisäiset prosessit ja resurssit eivät tue kehittämistä.

Alun perin tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli puhtaasti kehittää kohdeorganisaation toimittajayhteistyötä. Nykytilaa kartoittaessa kuitenkin selvisi, että suurimmat haasteet hankintaprosessissa sekä toimittajayhteistyössä ovatkin enemmän kohdeyrityksen sisäisiä, muun muassa tiedon johtamisen, viestinnän ja prosessien sujuvuuden saralla. Näin ollen kehitystyön tavoitteeksi muotoutui kohdeyrityksen tiedonhallinnan, viestinnän ja hankintaprosessin kehittäminen. Tavoitteena on luoda kehittämis ehdotus, jonka avulla yhtenäistetään erilaisten tietojärjestelmien ja viestintäkanavien käyttöä, parannetaan hankinnan dokumentaatiota ja tiedon löytymistä, päivitetään ohjeistuksia ja yhtenäistetään sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja sekä selkeytetään vastuita ja parannetaan näin pitkällä tähtäimellä eri osastojen välistä kommunikointia sekä yhteistyötä toimittajien kanssa.

6 Kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön alussa asetettujen tutkimuskysymysten sekä nykytilakartoitusta varten suoritetuissa haastatteluissa esiin nousseiden teemojen pohjalta etsin kirjallisuudesta toimintamalleja niin projektien viestinnän, prosessien kehittämi-

sen kuin tiedon johtamisenkin aiheistakin. Tässä kohdeorganisaatiolle suunnatussa kehittämissuunnitelmassa onkin tarkoitus hyödyntää näitä tietoperustassa avattuja toimintamalleja kohdeorganisaatioon soveltuvin osin.

Projektityöskentelyn onnistuminen edellyttää tehokasta ja suunnitelmallista viestintää ja vuorovaikutusta. Viestinnän merkitys korostuu sekä tiimin toimivuuden että projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Sen laatu vaikuttaa suoraan päätöksentekoon, tiedon jakamiseen, osaamisen kehittämiseen ja virheiden vähentämiseen. Onnistunut projektiviestintä edellyttää selkeästi määriteltyjä rooleja sekä tiimien sisäisten ja eri sidosryhmien välisten vuorovaikutusten hallintaa. Tehokas viestintä vähentää virheiden riskiä ja parantaa päätöksentekoa ja sillä on suora yhteys työntekijöiden suoriutumiseen. Heikko viestintä taas voi heikentää projektin tuloksia. Näin ollen viestinnän suunnittelu, hallinta ja jatkuva kehittäminen muodostavat keskeisen osan projektien menestystä.

Kohdeorganisaation projektihankinnassa yhteistyö ostajan, suunnittelijan, laitevalmistajien sekä muiden sidosryhmien, kuten laatuosaston, projektipäällikön ja logistiikan kanssa, on tiivistä. Käytössä on useita viestinnän työkaluja, kuten sähköposti ja Teams sekä erilaisia tiedonhallintajärjestelmiä. Hyvistä työkaluista huolimatta kohdeorganisaation projektiviestinnässä on kehittämiskohteita. Kohdattuja haasteita ovat muun muassa olennaisten tietojen puute tai tuntematon sijainti, pitkittyneet vastausajat, useat viestintäkanavat sekä epäselvät viestit ja sisäiset vastuut.

Näiden haasteiden ratkomiseksi kohdeorganisaatiossa voitaisiin mukailleen hyödyntää PMI:n viestintästrategiaa. Alkuperäiseen PMI:n projektin viestintästrategiaan kuuluu kolme osa-aluetta: viestinnän suunnittelu, viestinnän hallinta sekä viestinnän valvonta. Kohdeorganisaatiossa pitää ennen viestintästrategian käyttöönottoa kuitenkin selvittää projektiviestinnän nykytila, sillä tämän opinnäytetyöprosessin aikana sitä ei ollut aikataulullisesti mahdollista tehdä. Taulukossa 2 on avattu PMI:n projektin viestintästrategian pohjalta ehdotus kohdeorganisaation viestinnän hallinnan prosesseihin.

Taulukko 2. Kohdeorganisaation viestinnän hallinnan prosessit

	Prosessi	Määritelmä
1	Viestinnän nykytilan selvitys ja suunnittelu	Projektien viestinnän nykytilan kartoitus, jonka jälkeen tavoitteena löytää paras lähestymistapa viestinnän suunnitteluun.
2	Viestinnän hallinta	Ohjeistuksen luonti siitä miten ja minne projektin tieto kerätään, tallennetaan, haetaan, jaetaan ja tuotetaan niin, että se on linjassa alkuperäisen viestintäsuunnitelman kanssa.
3	Viestinnän valvonta	Määritellään projektien vastuuhenkilö, joka seuraa ja valvoo viestinnän sujuvuutta projektien ajan.

Ensimmäinen vaihe kohdeorganisaation projektin sisäisen viestinnän kehittämisessä on nykytilan kartoitus. Mikä projektien viestinnässä toimii, missä on haasteita, minkälaisia ohjeistuksia ja käytänteitä on olemassa, kuinka olemassa olevat järjestelmät tukevat projektin viestintää, olisiko niissä kehitettävää? Kun näihin kysymyksiin saadaan vastauksia, voidaan projekteille luoda viestinnän suunnitelma, joka vastaa sidosryhmien tarpeisiin. Huolellisella suunnittelulla määritellään, mitä tietoa tarvitaan, miten se jaetaan ja kuinka projektin sidosryhmien odotukset huomioidaan. Valmis suunnitelma jaetaan projektin henkilöstön kesken, sillä viestinnän oikeanlainen toteutus on jokaisen projektissa työskentelevän vastuulla. Suunnitelman jälkeen luodaan projekteille selkeä ohjeistus, miten ja minne projektin tieto kerätään, tallennetaan, haetaan, jaetaan ja tuotetaan. Lopuksi jokaiselle projektille määritellään viestinnän valvonnasta vastaava henkilö.

Deloitte Human Capital Trends 2025 -tutkimuksen mukaan jopa 41 % työntekijöiden päivittäisestä työajasta kuluu tehtäviin, jotka eivät tuota lisäarvoa organisaatiolle. Suuri osa ajasta kuluu turhiin palavereihin ja sähköpostien käsittelyyn, mikä lisää kiireen ja aikapulan tunnetta. Tutkimus osoittaa, että työntekijät priorisoivat usein näkyvää ja kiireiseltä vaikuttavaa työtä, vaikka se ei tukisi organisaation tavoitteita. Taustalla ovat juurtuneet työtavat, vanhentuneet prosessit ja tehottomat teknologiat, jotka hidastavat työntekoa ja heikentävät tuottavuutta, innovatiivisuutta ja työhyvinvointia. Turhien töiden tunnistaminen ei kuitenkaan ole ihan helppoa. Siitä huolimatta organisaatioiden tulisi arvioida kriittisesti omia prosessejaan ja työtapojaan. (Deloitte Finland 2025.)

Prosessien kehittäminen käynnistyykin usein tilanteessa, jossa prosessi koetaan liian hitaaksi, monivaiheiseksi tai kustannustehottomaksi, tai siinä ilmenee toistuvia häiriöitä ja laatuongelmia. Kehittämisen tavoitteena on yksinkertaistaa ja nopeuttaa toimintaa, parantaa laatua ja varmistaa kustannustehokkuus. Prosessijohtaminen tarkoittaa kriittisten prosessien tunnistamista, kuvaamista, mitaamista ja jatkuvaa parantamista. Tehokkaat ja hyvin johdetut prosessit lisäävät asiakastytyvääisyyttä, selkeyttävät henkilöstön rooleja, tehostavat organisaation toimintaa ja vahvistavat yhteistyötä yli organisaatorajojen.

Kohdeyrityksen hankintaprosessi noudattaa perinteistä hankintaprosessin kaavaa. Kohdeorganisaation hankintaprosessi on määritelty ja kuvattu prosessikaavion avulla, ja sille on nimetty omistaja. Prosessikaaviot syötettiin uuteen järjestelmään keväällä 2025 ja sen jälkeen ne käytiin läpi koko organisaation tasolla, mutta hankintaorganisaation erillinen tarkastelu jäi tekemättä. Tällainen koko hankintaorganisaation osallistava palaveri olisi edelleen hyödyllinen, sillä sen avulla voitaisiin selkeyttää prosessin vastuita ja tavoitteita, tunnistaa pullonkauloja sekä tarkastella organisaation odotuksia ja kehitystarpeita. Samalla olisi mahdollista pohtia Lean-mallin mukaisesti prosessin hukkan lähteitä ja keinoja vaihtelun vähentämiseksi.

Demingin ympyrän ensimmäisen kohdan, suunnittele / aseta tavoitteet, mukaisesti voisimme hankintaorganisaation kanssa yhdessä käydä läpi seuraavat kohdat liittyen hankintaprosessiin:

- Mitä on tärkeintä saada aikaan?
- Millaista muutosta haluamme?
- Mitä tietoja tarvitsemme?
- Suunnittele muutos tai testi
- Päätä, miten hyödynnät tietoja

Tämän jälkeen määriteltäisiin hankintaprosessin kehittämisen vastuuhenkilö sekä aikataulu Demingin-ympyrän mukaisille kohdille 2. Toteuta, 3. Tarkista ja 4. Korjaa.

Kohdeorganisaatiossa käsitellään suuria tietomääriä, mikä aiheuttaa haasteita erityisesti tiedon tallentamiseen ja löytämiseen. Käytössä oleva M-Files-tiedonhallinta-alusta on keskeinen väline dokumenttien hallinnassa, mutta käyttäjien vaihteleva osaamistaso ja epäyhtenäiset käytännöt vaikeuttavat järjestelmän tehokasta hyödyntämistä. Tiedon johtamista tukevat myös sähköposti, ERP-järjestelmä, Teams, tuotetiedonhallintajärjestelmä sekä erilaiset palaverikäytännöt. Kokonaisuutena tiedon johtaminen on kohdeorganisaatiossa kuitenkin hyvällä tasolla. Suurimmat hankintaprosessin kehitystarpeet liittyvät kommunikointiin, tiedon löydettävyyteen ja tiedon laatuun. Näitä voitaisiin parantaa hyödyntämällä Sydänmaanlakan tiedon johtamisen mallia.

Sydänmaanlakan (2012, 201-202) tiedon johtamisen projektin ensi askeleet ovat seuraavat:

1. Organisaation strategia, visio, tavoitteet
2. Tarvittava suoritus, osaaminen ja tieto
3. Tiedon johtamisen strategian ja sisällön määrittely
4. Nykytilanteen analysointi -> vertailu
5. Tavoitteiden määrittely
6. Toimintasuunnitelman luonti
 - a. Koulutuksia – Pilotteja

➔ Tiedon johtaminen jatkuvana projektina

Tällaiseen hankintaprosessin tiedonjohtamisen projektiin ei riitä ainoastaan hankintaorganisaation osallistaminen. Koska hankintaprosessi on tiivistä yhteistyötä yli organisaatorajojen, tulee tiedonjohtamisen projektiin osallistaa myös muista organisaatioista nimettyjä vastuuhenkilöitä. Hankintaprosessin tiedonjohtamisen projektiin tarvitaan mukaan hankinnan lisäksi ainakin suunnittelu, laatu, logistiikka sekä mahdollisesti yksi projektipäällikkökin. Kun kehittämissuunnitelmien mukaiset prosessit on saatettu valmiiksi, paranee sekä hankintaprosessin sujuvuus että tiedon laatu ja löydettävyys. Tämä muutos heijastuu myös toimittajiin ja vahvistaa toimittajayhteistyötä.

Kävin työni läpi esihenkilöni kanssa 27.11.2025. Ennen tapaamista, hän oli ehtinyt lukemaan työni läpi sekä arvioimaan luomiani kehittämisehdotuksia. Palaute työstä, sen tekoprosessista ja kehittämisehdotuksista oli positiivista. Opinnäytetyön kokonaisuus oli selkeä ja sen eteneminen toimeksiantajan näkökulmasta suunnitelmallista ja hallittua. Esihenkilön mukaan opinnäytetyössä esitetyt havainnot hankinnan prosesseista ja projektien sisäisestä viestinnästä ja tiedon johtamisesta ovat relevantteja ja tuovat esille organisaation nykyisiä kehitystarpeita. Työssä esiin nostettu tarve hankintaprosessin päivittämisestä on ajankohdainen. Prosesseja ei ole päivitetty lähiaikoina, ja niiden läpikäynti ja arviointi on perusteltu ja realistinen ehdotus. Tämä työ tarjoaa konkreettisen etenemismallin hankintaprosessin päivittämiselle. Todellinen prosessien kehitys voidaankin aloittaa organisaatiossa välittömästi, sillä tarve ja keinot on tunnistettu.

Opinnäytetyön havainnot projektien viestintästrategiasta ovat hyvin perusteltuja ja vastaavat organisaation kokemia haasteita. Myös tiedon johtamisen haasteet ovat todellisia ja työssä on annettu sen kehittämiseen selkeät askelmerkit. Näiden kehittämisehdotusten läpivienneistä saisikin hyvät aiheet seuraaville opinnäytetyön tekijöille. Tiivistettynä, vaikka opinnäytetyön kehittämistehtävän tulokset eivät ole vielä johtaneet muutokseen organisaation toiminnassa, niiden hyödyntämismahdollisuudet ovat selkeät ja realistiset.

7 Johtopäätökset

7.1 Yhteenveto ja jatkokehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli hankintaprosessin ja toimittajayhteistyön kehittäminen kohdeorganisaation projektihankinnoissa. Työn tavoitteena oli luoda kohdeyrityksen hankinnalle kehittämisehdotus, jossa esitetään soveltuvia ratkaisuja sisäisten prosessien ja toimintatapojen parantamiseen. Kehittämisehdotuksen tarkoituksena on esitellä erilaisia malleja hankintaprosessin kehittämiseen, projektien viestinnän parantamiseen ja tiedon johtamiseen. Tarkoituksena oli löytää käyttökelpoisia toimintamalleja, joiden avulla koko valmistettavan laitteen

hankintaprosessi aina asiakastilauksesta laitteen toimitukseen asti helpottuu ja nopeutuu.

Lähdin kokoamaan opinnäytetyön tietoperustaa omien havaintojeni ja tekemieni haastattelujen perusteella. Tietoperusta voidaan jakaa karkeasti kahteen osioon, projektihankintoihin ja toimittajayhteistyöhön sekä hankintaprosessin kehittämiseen. Hankintaprosessin kehittämiseen sisältyi niin projektiorganisaation viestinnän ja prosessien kehittäminen kuin tiedon johtaminenkin. Tietoperustasta sain hyviä ajatuksia, kehitysideoita sekä toimintamalleja, joita kohdeorganisaatiossa voidaan hyödyntää, jotta hankintaprosessista ja toimittajayhteistyöstä saataisiin mahdollisimman sujuva.

Opinnäytetyöprosessin alussa työlle määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä, jotka ohjasivat niin nykytilan kartoitusta kuin tiedon etsimistä kirjallisuudestakin. Tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset:

1. Millaisia puutteita kohdeyrityksen hankintaprosessissa, toimintatavoissa ja ohjeistuksissa tällä hetkellä esiintyy ja mistä ne johtuvat?
2. Miten kohdeyrityksen hankinnan sisäisiä prosesseja voidaan kehittää niin, että se tehostaa toimittajayhteistyötä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia pitkälti nykytilankartoitusta varten tehtyjen haastatteluiden kautta. Puutteita havaittiin muun muassa sisäisissä ohjeistuksissa ja prosesseissa. Esimerkkinä muun muassa hankinnan epäselvä yhteistyö sekä prosessi logistiikkaosaston kanssa ja huono tiedonjako ja hitaasti sujuva reklamaatioprosessi laatuosaston kanssa. Myös juurisyitä osattiin nimetä.

Toiseen tutkimuskysymykseen haettiin ja saatiin vastauksia tietoperustaa koottaessa. Tietoperustan avulla sain luotua kohdeorganisaatiolle kehittämis ehdotuksen, jossa on käytännönläheisiä keinoja kohdeorganisaation hankintaprosessin kehittämiseen. Erilaisia prosessien kehitysmalleja on useita, mutta tässä työssä perehdyttiin Demingin ympyrään ja Lean-malliin. Lisäksi löydettiin teoriaa tiedon

johtamisesta, josta myös saatiin kehittämisehdotukseen tiedon johtamisen projektin kehitysmalli. Viimeisenä ehdotin vielä projektiviestinnän kehittämistä PMI:n projektin viestintästrategian pohjalta. Näiden kolmen lähestymistavan avulla kohdeorganisaation hankintaprosessin sujuvuutta saataisiin paranemaan ja samalla myös yhteistyö laitevalmistajien kanssa paranee.

Koska tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa minun ei ollut mahdollista viedä kehittämisehdotuksiani käytäntöön, olisi seuraavana luonnollisena askeleena näiden kehittämisehdotuksien toteuttaminen. Helppointa olisi lähteä liikkeelle hankintaprosessin kehittämisestä Demingin ympyrän ja Lean-mallin avulla. Tähän ei tarvittaisi hankintaorganisaation ulkopuolelta niin suurta panostusta, joten kehittämisen aloitus olisi siinä mielessä melko yksinkertaista. Palauttekeskustelussa kohdeorganisaation kanssa todettiin, että hankintaprosessin kehitystyö voidaan ottaa heti työn alle.

Vaikka nykytila-analyysin pohjalta työni suunta muuttui puhtaasta toimittajayhteistyön kehittämisestä enemmän kohdeorganisaation sisäisen hankintaprosessin kehittämiseksi, koen työn tuloksena syntyneen kehittämisehdotuksen olevan ajankohtainen ja relevantti ja loppuun vietyä myös toimittajayhteistyöhön vaikuttava. Myös kohdeorganisaation kokemus työn hyödyllisyydestä tukee ajatusta. Työssä käyttämäni lähteet ovat luotettavia, aineisto selkeää ja haastatellut henkilöt tutkimusaiheen asiantuntijoita. Jos jotakin tekisin toisin, suorittaisin haastattelut jokaiselle hankintaorganisaation jäsenelle. Näin nykytilasta olisi saatu vielä laajempi kuva ja useampi näkökulma. Tämä olisi lisännyt entuudestaan työn luotettavuutta.

Kuten aiemmin jo mainittiin, saisi sekä tiedon johtamisen projektista että projektien viestintästrategian läpiviemisestä aiheiden laajuuden vuoksi tehtyä omat opinnäytetyönsä. Lisäksi tämän nykytilan kartoituksen aikana esiin nousi muita mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tällaisia ovat muun muassa kohdeorganisaation hankinta- ja laatuosaston yhteistyön kehittäminen sekä strategisten toimittajasuhteiden luominen ja ylläpito.

7.2 Oman oppimisen reflektointi

Aloitin opinnot hankintatoimen tutkintolinjalla syksyllä vuonna 2019. Sain opintojeni kurssit suoritettua niille annetun kahden vuoden aikarajan puitteissa, mutta opinnäytetyön tekeminen jäi kesken. Sain edelliseltä työnantajaltani aiheen opinnäytetyölle, mutta sen kirjoittaminen keskeytyi muun muassa kahden vanhempainvapaan vuoksi ja lopulta vaihdoin työnantajaa. Vuoden 2025 alussa päätin tarttua härkää sarvista ja saattaa opintoni kunnialla maaliin. Pohdin potentiaalisia aiheita opinnäytetyölleni ja olin yhteydessä tutkinto-ohjelmani vastuulliseen lehtoriin. Sain opinto-oikeutta jatkettua vuodella ja tänä aikana opinnäytetyö oli kirjoitettava alusta loppuun. Vuoden aikaraja osoittautui melko tiukaksi, ottaen huomioon täyspäiväisen työn sekä pikkulapsiarjen haasteet.

Haasteita opinnäytetyöprosessissa on aiheuttanut muun muassa ajan puute, ajoittain heikko itsensä johtaminen sekä työpäivien jälkeen huono keskittymiskyky. Lisäksi kun varsinaisesta opiskelusta on ehtinyt vierähtää jo useampi vuosi, jouduin harjoittelemaan akateemista kirjoittamista uudelleen. Aikarajan tuoma paine on myös ollut ajoittain melko kovaa ja harmikseni en tässä ajassa ehtinyt tehdä toimintatutkimukselle ominaista varsinaista kehittämistä vaan työni jäi tapaustutkimuksen tasolle.

Näistä haasteista huolimatta positiivisiakin puolia on opinnäytetyön teossa ollut. Olen kokenut oman työn kehityskohteiden ja niihin ratkaisujen pohtimisen arvokkaana. Se on syventänyt omaa ymmärrystäni niin hankinnasta yleisesti, sen kehittämisestä, omasta työstäni kuin työnantajastanikin. Lisäksi olen opinnäytetyön kirjoittamisen aikana perehtynyt itselleni melko vieraisiin aihealueisiin. Projektiviestintä, prosessien kehittäminen ja tiedon johtaminen eivät olleet minulle entuudestaan kovinkaan tuttuja, joten niihin perehtyminen on ollut mielekästä. Varmasti myös resilienssini on kasvanut tämän prosessin myötä.

Lähteet

Albuali, M. 2021. Effective Strategies for Managing Communication in a Project. *International Journal of Applied Industrial Engineering (IJAIE)*, 8(1), 1-6. DOI: 10.4018/ IJAIE.20210101.oa1. Accessed: 25 October 2025.

Artto K., Martinsuo M. & Kujala J., 2006. *Projektiliiketoiminta*. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Deloitte Finland 2025. Tutkimus: 41 % päivittäisestä työstä käytetään tuottamattomiin tehtäviin <https://www.deloitte.com/fi/fi/about/press-room/41-prosenttia-paivittaisesta-tyosta-kaytetaan-tuottamattomiin-tehtaviin.html>. Accessed 13 November 2025.

Eriksson, P. & Koistinen K., 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Fells, R and Rogers, H 2017. Successful buyer–supplier relationships: The role of negotiations. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 2017, Vol. 3(3) 121–136. Available at: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.metropoliia.fi/doi/epub/10.1177/2055563618763037>. Accessed: 1 June 2025.

Gul, J., Rasheed, R., Usman, M. and Majid, A. (2025) “Impact of Communication on Project Success; with Mediating Role of Employee Efficiency”, *Review of Applied Management and Social Sciences*, 8(1), pp. 35-52. Available at: <https://ramss.spcrd.org/index.php/ramss/article/view/431>. Accessed: 23 October 2025.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen T., 2005. *Viestinnästä tietoon*. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H., 2012. *Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

Kananen, J. 2014. *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Laamanen, K. 2003. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön*. Keuruu: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan*. Tampere: Suomen Laatukeskus Oy.

Mikkonen, T. 2022. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. Kauppakamari. Meedia Zone OÜ.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – Parempi Bisnes. Talentum Media Oy.

Nonaka I. & Takeuchi H. 2004. Hitotsubashi on Knowledge Management. John Wiley & Sons.

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Norderstedt: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pervaiz A., Lim K. & Loh A., 2002. Learning Through Knowledge Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovai-
kutukset. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jy-
väskylä: WS Bookwell Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy.

Tutkittavan suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Hankintaprosessin ja toimittajayhteistyön kehittäminen teknologiateollisuuden laitevalmistuksessa

Tutkimuksen toteuttaja:

Työn ohjaaja:

Tutkimuksessa tarkastellaan strategisen toimittajayhteistyön kehittämistä kohdeyrityksessä. Työn tavoitteena on kehittää yhtenäinen toimintamalli toimittajayhteistyön laadun ja tehokkuuden systemaattiseksi parantamiseksi. Työ perustuu sekä teoriaan, kirjoittajan omiin havaintoihin, että yrityksessä toteutettuihin haastatteluihin.

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen. Minua on tiedotettu riittävästi tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Henkilötietoja käsitellään anonyymisti.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaa suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa. Jos peruutan suostumukseni, minusta jo kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on edelleen mahdollista.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn.

Allekirjoitus:

Nimenselvennys:

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

NYKYTILA-ANALYYSI - HAASTATELUKYSYMYKSET OSTAJILLE

1. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
2. Mitä laitteita pääsääntöisesti ostat?
3. Mitkä ovat pääasiallisesti käyttämäsi toimittajat?
4. Kuinka usein ja millä tavoin kommunikoitte toimittajien kanssa?
5. Koetko, että viestintä toimittajien kanssa toimii tehokkaasti?
6. Missä olisi parannettavaa?
7. Miten arvioisit nykyistä yhteistyötä toimittajien kanssa? Perustele.
5 Erinomainen – 4 hyvä – 3 tyydyttävä – 2 heikko – 1 huono
8. Mitä haasteita toimittajayhteistyössä esiintyy?
9. Missä näet eniten kehitystarpeita?
10. Kuinka yhteistyötä voitaisiin kehittää?
11. Miten hyvin hankinnan toimintatavat tukevat toimittajasuhteen ylläpitoa ja kehittämistä? Perustele.
5 Erinomainen – 4 hyvä – 3 tyydyttävä – 2 heikko – 1 huono