

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2020

Katariina Velpel

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN YHTENÄISTÄMINEN HANKINTATOIMEN OSALTA

– Nykytilanteen kartoitus ja jatkotoimenpide-
ehdotukset

Katariina Velpler

JOHTAMISJÄRJESTELMIEN YHTENÄISTÄMINEN HANKINTATOIMEN OSALTA

– Nykytilanteen kartoitus ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kahden toimipisteen johtamisjärjestelmien nykytila hankintatoimen osalta sekä selvittää strategisen hankinnan prosessien ja käytäntöjen yhtenäistämispotentiaali näiden toimipisteiden välillä. Työn tarkoituksena oli löytää tekijöitä, jotka tulee huomioida johtamisjärjestelmien yhtenäistämisen yhteydessä sekä laatia jatkotoimenpide-ehdotukset.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään johtamisjärjestelmään, hallintastandardeihin, hankintatoimeen sekä prosesseihin ja niiden yhtenäistämiseen liittyvää teoriaa, malleja sekä tutkimuksia. Kohdeyrityksen nykytilanteen kartoitus suoritettiin lomakehaastattelujen, dokumenttien analysoinnin ja havainnoinnin avulla. Jatkotoimenpide-ehdotukset laadittiin teoriaviitekehyksen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta.

Työn tuloksena tunnistettiin toimipisteiden strategisen hankinnan prosessit, analysoitiin järjestelmiin kuvatut prosessit ja menettelyohjeet yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien osalta sekä vertailtiin käytännön toimia toimintaohjeisiin ja vaatimuksiin. Lisäksi määriteltiin yhtenäistetyn johtamisjärjestelmän rakenne ja kuvattiin ylätasoon prosessikaavio sekä tunnistettiin haasteet järjestelmien yhtenäistämiseksi. Jatkotoimenpide-ehdotuksina on esitetty havaittujen kehityskohteiden ja haasteiden huomioiminen uuden yhtenäisen toiminnan suunnittelussa sekä projektiluontoisen lähestymistavan käyttöä sisältäen yhtenäisen prosessin implementaatio- ja todennustoimet.

Työn myötä kumpikin toimipiste on tullut tietoisemmaksi johtamisjärjestelmänsä kypsyydestä ja hankintatoimen prosessien nykytilasta, jonka ansiosta yhteisen johtamisjärjestelmän kehittäminen ja toiminnan parantaminen on helpompaa. Tutkimuksen tuloksena saatuja tietoja voidaan hyödyntää muiden funktioiden prosessien yhtenäistämässä, joka osaltaan taas edistää kahden toimipisteen johtamisjärjestelmien yhtenäistämistyötä.

ASIASANAT:

hankintatoimi, integrointi, johtamisjärjestelmä, laatujärjestelmä, prosessi, yhtenäistäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management and Engineering

2020 | 45 of pages, 1 page in appendices

Katariina Velpier

HARMONIZATION OF BUSINESS MANAGEMENT SYSTEMS REGARDING PROCUREMENT

– Assessing current state and proposals for further action

The purpose of this study was to assess the current state of business management systems of two sites regarding procurement. In addition, the aim was to investigate the harmonization potential of procurement processes and practices between these two sites. The objective of this study was to find factors that should be taken into account regarding unifying business management systems and to compose proposals for further actions.

The theoretical section of this thesis concerns theory, models and researches related to business management system, management system standards, procurement, and processes and their harmonizing. Mapping of current state of case company was conducted by template interviews, documents analysis and observation. Proposals for further actions were composed based on theory framework and results of qualitative research.

As a result of this study, procurement processes of the two sites were identified, processes and procedures described in the systems for similarities and differences were analysed and practices were compared to procedures and requirements. In addition, the structure of unified management system was defined, upper level process chart was drawn and challenges for harmonizing were identified. Proposals for further actions contain taking into account identified improvement areas and challenges during planning of the new integrated practice and considering project approach, which includes the implementation and validation of unified process.

The thesis has raised awareness of business management system maturity of both sites and the current state of procurement processes. Due to these factors the development of unified management system and improvement of processes is easier. The results of this study can be utilized to harmonize processes of other functions, which contributes to effort required for unifying of the management systems of these two sites.

KEYWORDS:

business management system, harmonization, integration, process, procurement, quality system

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ	7
2.1 Johtamisjärjestelmän hyödyt	8
2.2 Johtamisjärjestelmän rakenne	9
2.3 Hallintajärjestelmästandardit	11
2.3.1 ISO 9001	12
2.3.2 ISO/TS 22163	12
2.3.3 ISO 14001	13
3 HANKINTATOIMI	14
3.1 Hankintatoimen menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen	15
3.2 Hallintajärjestelmästandardien vaatimukset	17
4 JOHTAMISJÄRJESTELMIEN YHTENÄISTÄMINEN	19
4.1 Yhtenäistämisestä saatavat hyödyt	19
4.2 Yhtenäistämisen prosessi	19
4.2.1 Johtamisjärjestelmien kypsyystason määrittely	22
4.2.2 Prosessianalyysi	23
4.2.3 Konsepti ja prosessioptimointi	25
4.3 Huomioitavat tekijät henkilöstön näkökulmasta	26
4.4 Yhtenäistämisen suunnittelu projektina	28
4.5 Hankintatoimen näkökulma yhtenäistämässä	29
4.6 Implementointi ja todennus	30
5 NYKYTILANTEEN KARTOITUS	32
5.1 Kohdeyritys ja lähtötilanne	32
5.2 Johtamisjärjestelmien kypsyystason arviointi	32
5.3 Strategisen hankinnan prosessien tarkastelu ja tunnistaminen	33
5.4 Järjestelmiin kuvattujen prosessien ja menettelyohjeiden analysointi	35
5.5 Käytännön toiminnan ja menettelyohjeiden vertailu	37
5.6 Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen	38
6 UUDEN YHTENÄISEN TOIMINNAN KUVAAMINEN	39
6.1 Tavoitetilan määrittely	39

6.2 Haasteet järjestelmien yhtenäistämiseksi	40
6.3 Jatkotoimenpiteet	40
7 LOPUKSI	42
LÄHTEET	43

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän rakenne	9
Kuvio 2. PDCA-ympyrää noudattava johtamisjärjestelmän parantamisen silmukka	11
Kuvio 3. Integraatiotoimet vaikutuksen ja työmäärän akseleilla	21
Kuvio 4. Johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen vaiheet	22
Kuvio 5. Systemaattinen lähestymistapa johtamisjärjestelmän kypsyystason arviointiin	23
Kuvio 6. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat tekijät	27
Kuvio 7. Hankintatehtävien organisointi	30

TAULUKOT

Taulukko 1. Hankintatoimen suorituskyvyn mittarit	16
---	----

1 JOHDANTO

Yritykset tekevät toisinaan yritysostoja hankkiakseen uutta osaamista, parantaakseen omaa markkina-asemaansa sekä laajentaakseen tuotetarjontaansa. Onnistunut yritysosto vaatii usein joidenkin toimintatapojen ja prosessien yhdenmukaistamista kahden yrityksen välillä, jotta päällekkäisyydet voitaisiin poistaa ja toimintaa tehostaa. Tämä tarkoittaa käytännössä johtamisjärjestelmien yhtenäistämistä. Johtamisjärjestelmien yhtenäistäminen luo pohjan yhteiselle laadukkaalle toiminnalle ja mahdollistaa parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa laajemmin.

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen ja sen ostaman yrityksen johtamisjärjestelmien nykytilannetta strategisen hankinnan prosessien osalta. Kartoitus on osa suunnitteilla olevaa johtamisjärjestelmien yhtenäistämistä ja harmonisointia. Kartoituksen aikana tutkitaan kummankin yrityksen järjestelmien prosessikuvauksia ja menettelyohjeita sekä verrataan niitä käytäntöön. Tarkoitus on selvittää, miten hankintaprosessit ja niiden kuvaukset eroavat kahden yhtiön välillä, poikkeavatko kuvaukset käytännöstä, sekä tunnistaa ja arvioida parhaat käytössä olevat käytännöt. Samalla selvitetään, löytyykö mahdollisia esteitä prosessien ja toimintojen yhtenäistämiseksi. Sen lisäksi työn tavoitteena on laatia ohjeistus kartoituksen jälkeiselle varsinaiselle yhtenäistämistyölle, jossa otetaan muun muassa huomioon mahdolliset liiketoiminta-alueiden erojen sekä kulttuurierojen vaikutukset. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten johtamisjärjestelmiä yhtenäistetään onnistuneesti.

Tutkimus suoritetaan käyttäen kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja yhteisiä palaverieja. Teoriaviitekehityksessä käytetään kirjallisia ja sähköisiä lähteitä sekä aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Tutkimuksessa pyritään käyttämään alan viimeisimpiä lähteitä tutkimuksen luotettavuuden ja laadukkuuden varmistamiseksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 113–114).

2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Johtamisjärjestelmä-sanan lisäksi käytössä on useampia termejä, kuten esimerkiksi *laadunhallinta*-, *laatu*- ja *toimintajärjestelmä*. Yleisesti ottaen näiden termien tarkoitus on kuitenkin sama – järjestelmä ohjaa toimintaa tavalla, joka varmistaa asiakastyytyvyyden. Termien käyttöön ei kirjallisuudesta löydy yksiselitteistä ohjetta. Pesosen (2007, 50) mukaan laadunhallintajärjestelmä keskittyy yleensä ainoastaan laadunhallintaan, kun taas toimintajärjestelmään kuuluvat usein laadun lisäksi myös ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Lecklin ja Laine (2009, 33) toteavat johtamisjärjestelmän olevan *toimintajärjestelmä*-sanan synonyymi. Toisinaan myös laadunhallintajärjestelmä määritellään johtamisjärjestelmäksi tai siitä käytetään sanaa *laadukas johtaminen* (Lecklin & Laine 2009, 34; Logistiikan maailma 2020). Koska kohdeyrityksessä on käytössä sertifioitu laadunhallinta- ja ympäristöjärjestelmä, mutta ei työterveys- ja turvallisuusjärjestelmää, tässä työssä on päädytty käyttämään termiä *johtamisjärjestelmä*.

Johtamisjärjestelmä määrittelee ja dokumentoi organisaation rakenteen, prosessit, toimintatavat, roolit sekä vastuut, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen (Knowledge2innovation 2010, 6; American Society for Quality 2020a). Tavoitteet voivat liittyä tuotelaatuun, toiminnan tehokkuuteen, työturvallisuuteen, ympäristökyvykkyyteen ja muihin asioihin. Erillisten tavoitteiden tulisi kuitenkin olla linjassa organisaation strategian kanssa. Pätevät ja motivoituneet työntekijät edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä, mutta sillä, miten ja missä järjestyksessä tarvittavat tehtävät suoritetaan, on tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta vielä isompi merkitys (Knowledge2innovation 2010, 6). Näiden koottujen toimintatapojen lisäksi oleellinen osaa järjestelmää ovat toiminnan seuranta ja dokumentointi. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan varmistaa sidosryhmien vaatimusten täyttyminen, seurata tavoitteiden saavuttamista sekä havaita kehityskohteita. Johtamisjärjestelmä kattaa kaikki prosessit sekä resurssit, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tarjoamiseksi asiakkaalle. (Dale, Bamford & van der Wiele 2016, 161–162.) Johtamisjärjestelmä tukee siis käytäntöjä, jotka organisaatio on määritellyt ja jotka mahdollistavat systemaattisen, tehokkaan, tavoitehakuksen ja jatkuvasti kehittyvät toiminnan (Haikonen 2019).

2.1 Johtamisjärjestelmän hyödyt

Koska johtamisjärjestelmä koostuu useimmiten useammasta osa-alueesta, sen tarjoamia hyötyjä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Laadunhallinnassa saatavat hyödyt näyttäytyvät suoraan tuotteiden paremmassa laadussa, lisääntyneessä asiakasyytyväisyydessä ja tuottavuudessa (Logistiikan maailma 2020). Ympäristöjärjestelmä tukee organisaatiota ympäristövaikutusten hallinnassa ja ympäristöasioiden jatkuvassa parantamisessa. Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä auttaa tunnistamaan toimintariskejä sekä hallitsemaan poikkeuksellisia tilanteita. Se lisää työntekijöiden jaksamista ja parantaa organisaation turvallisuuskulttuuria. (Lecklin & Laine 2009, 35–36.) Näiden edellä mainittujen järjestelmien lisäksi johtamisjärjestelmä voi sisältää myös monia muita osa-alueita eli järjestelmiä.

Johtamisjärjestelmä sitoo kaikki nämä osa-alueet ja niistä saatavat hyödyt yhteen. Ei siis ole tarkoitus käyttää näitä järjestelmiä irrallisina, vaan yhdistää kaikki yhdeksi helposti hallittavaksi kokonaisuudeksi (Lecklin & Laine 2009, 36). Bernardo, Simon & Molina-Azorín (2015, 263) toteavat, että yhdistämällä laadunhallinta- ja ympäristöjärjestelmät yhdeksi johtamisjärjestelmäksi organisaation tehokkuus paranee, hallinta- ja sisäisten auditointien kustannukset pienenevät, sisäinen viestintä paranee, tavoitteiden ristiriitaisuus ja tehtävien päällekkäisyydet poistuvat, dokumentointi yksinkertaistuu sekä työtehtävät ja vastuut selkeytyvät.

Toimivaan johtamisjärjestelmään pohjautuvat selkeät toimintatavat ja ohjeet auttavat työntekijöitä keskittymään arvoa lisääviin toimintoihin. Ne myös lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä, koska toimivassa organisaatiossa työn tekemisen mielekkyys lisääntyy. (Pesonen 2007, 15–16.) Lisäksi selkeästi määritellyt toimintatavat saavuttavat suunniteltuja tuloksia ennalta määriteltujen kustannusten puitteissa sekä pienentävät virheiden sattumisen mahdollisuutta (Schönreiter 2018, 333, Rickenin & Steinhorstin 2005 mukaan). Johtamisjärjestelmään kuuluva tuotteiden ja prosessien jatkuva parantaminen johtaa asiakkaalle korkeamman lisäarvon tuottamiseen (Bernardo ym. 2015, 260). Hyvin toteutettu johtamisjärjestelmä pienentää kustannuksia sekä lisää resurssien tehokasta käyttöä (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2020).

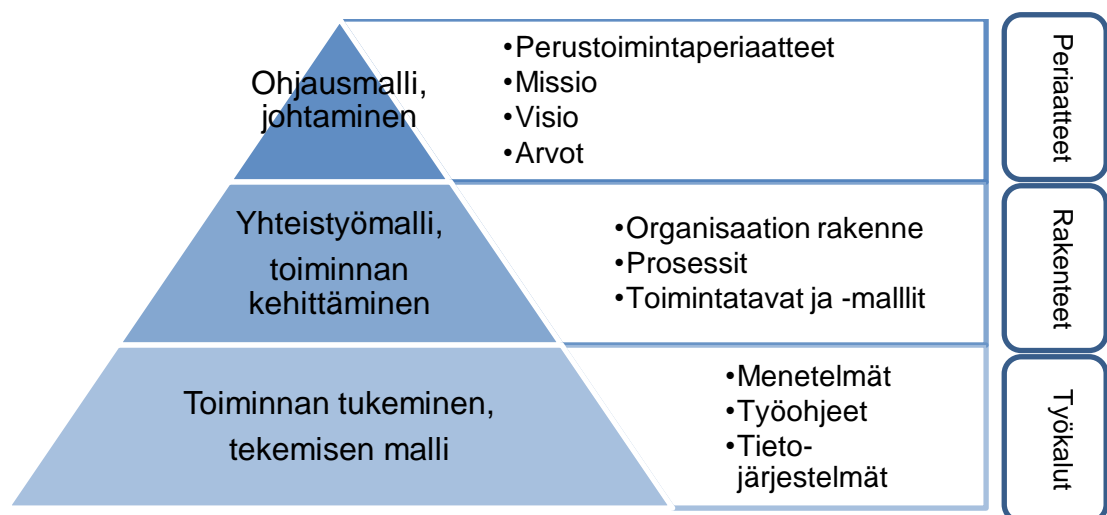
Kun organisaatiolla on hyvä käsitys omasta toiminnastaan ja prosesseistaan kokonaisuutena, se pystyy ohjaamaan sekä kehittämään toimintaansa helpommin ja tehok-

kaemmin. Jatkuvan kehittämisen myötä laatu paranee ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyys lisääntyy. Samalla hyvä johtamisjärjestelmä auttaa pitämään huolen siitä, että organisaation prosessit ja toiminta ovat linjassa sen päämäärien kanssa.

2.2 Johtamisjärjestelmän rakenne

Haikonen (2019) jakaa johtamisjärjestelmän kolmeen tasoon: organisaation johtaminen, toiminnan kehittäminen ja toiminnan tukeminen. Laamanen (2012, 36) esittää melko samantyyppisen rakenteen, joka on esitetty kuviossa 1, mutta hieman eri termeillä. Dale ym. (2016, 161) jakavat järjestelmän eri tasoihin dokumenttien perusteella, mutta sekin jako tukee samanlaista rakennetta.

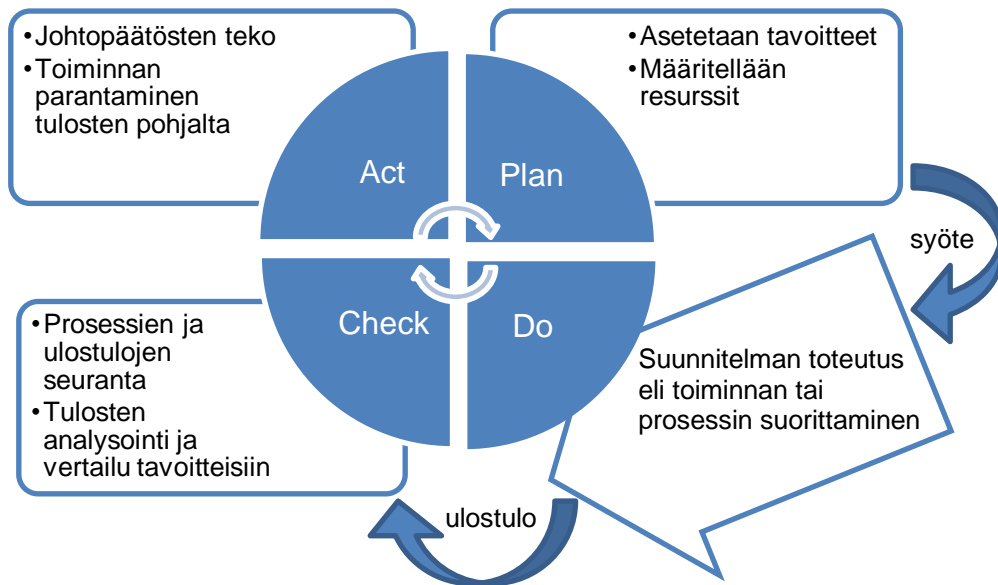
Johtaminen eli ohjausmalli määrittää mission, vision ja arvot. Se tunnistaa perustoimintaperiaatteet ja kehityksen suunnan sekä asettaa tavoitteet. Toiminnan kehittäminen, joka on kuviossa 1 myös nimellä *yhteistyömalli*, sisältää strategian pohjalta määriteltyjen tavoitteiden mukaisten toimintatapojen ja -mallien kehittämistä. Pääpaino on tekijöillä, joita kehittämällä voidaan tuottaa lisää arvoa asiakkaille. Näitä ovat organisaation rakenne ja prosessit. Toiminnan tukeminen eli tekemisen malli keskittyy ohjamaan nykyistä toimintaa. Tämä tarkoittaa tarvittavan ja oikeanlaisen tiedon jakamista siten, että tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat tehtävät voidaan suorittaa. Toimintaa tuetaan tarjoamalla organisaation käyttöön työkaluja, kuten esimerkiksi työohjeita, menetelmiä sekä tietojärjestelmiä. (Haikonen 2019; Laamanen 2012, 36–37.)



Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän rakenne (mukautettu Laamanen 2012, 36).

Koska organisaation strategia ja tavoitteet toteutetaan prosessien kautta, prosessihallinnalla on tärkeä rooli. Prosessihallintaan kuuluu prosessien tunnistaminen, määrittely, suunnittelu sekä kehittäminen ja kuvaaminen (Lecklin & Laine 2019, 143). Prosessikuvausten ylin taso on prosessikartta, johon organisaation tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen tarvittavat toiminnot ja niiden väliset suhteet kuvataan. Prosessikartta jaetaan aliprosesseihin, jonka kuvaukset auttavat selventämään kokonaisuutta ja viestivät tarkemmin, mitä kussakin vaiheessa tehdään. Aliprosessien kuvauksiin pitäisi sisällyttää vain ne asiat, jotka ovat kriittisiä prosessin toimivuuden kannalta ja jotka auttavat työntekijää tekemään tehtävät organisaation näkökulmasta oikein. Toimiva kuvaus sisältää lyhyen kirjallisen peruskuvauksen, prosessikaavion sekä selostukset kaavion vaiheista. (Pesonen 2007, 141–144.) Kuvauksen tarkoituksena on siis hahmottaa organisaation toimintaa ja sen avulla voidaan ymmärtää, arvioida ja kehittää toimintoja (Laamanen 2012, 79).

Pesonen (2007, 50–51) korostaa, että johtamisjärjestelmään tulisi olla rakennettu parantamisen silmukka, jossa toimintaa seurataan ja analysoidaan systemaattisesti, havaitaan kehityskohteita, parannetaan toimintaa ja prosesseja sekä arvioidaan, onko tehdyillä muutoksilla saavutettu halutut tulokset. Tämä silmukka on kuvattu kuviossa 2. Myös Laamanen (2012, 226–227) toteaa, että organisaation tulisi suunnitella ja ylläpitää jatkuvan parantamisen mekanismeja eli kehittämisprosesseja, analyysimenetelmiä sekä käytäntöjä niiden tukemiseen. Usein tämä parantamisen silmukka noudattaa tunnettua Plan-Do-Check-Act- eli PDCA-ympyrää, johon myös monen hallintajärjestelmästandardin rakenne perustuu. Lisäksi tämäntyyppinen käytäntö auttaa arvioimaan prosessin suorituskykyä. Suorituskyky tarkoittaa kykyä tuottaa haluttuja tuloksia (Pesonen 2007, 139; Laamanen 2012, 152). Kuviossa 2 esitettyä mallia voidaan käyttää sekä prosessien että johtamisjärjestelmän parantamisessa.



Kuvio 2. PDCA-ympyrää noudattava johtamisjärjestelmän parantamisen silmukka (mukautettu Pesonen 2007, 52; Laamanen 2012, 210).

2.3 Hallintajärjestelmästandardit

Vaikka johtamisjärjestelmän tulee olla suunniteltua jokaisen organisaation omien tarpeidensa mukaiseksi, voi kuitenkin olla hyödyllistä käyttää hyväksi todettuja käytäntöjä eli standardeja. Standardi on kirjallinen julkaisu, joka sisältää yhteisen menettelytavan tai ratkaisun toistuvaan toimintaan. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019a, 7–11.)

Standardeja on useita erilaisia – perus-, tuote-, palvelu-, menetelmä- ja hallintajärjestelmästandardeja (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019a, 10). Tässä työssä keskitytään hallintajärjestelmästandardeihin, jotka muodostavat johtamisjärjestelmän viitekehysten. Kansainvälisen standardisoimisjärjestön ISO:n (*International Organization for Standardization*) käytetyimpiä hallintajärjestelmästandardeja ovat laadunhallinnan standardi ISO 9001, ympäristöjärjestelmän standardi ISO 14001 sekä työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän standardi ISO 45001 (International Organization for Standardization 2020a).

Hallintajärjestelmästandardit sisältävät vaatimuksia ja ohjeita toiminnan sekä prosessien hallintaan, ja sitä kautta ne tukevat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Hallintajärjestelmästandardeja voivat soveltaa kaikki organisaatiot riippumatta niiden koosta

tai alasta. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2020.) Noudattamalla standardien vaatimuksia organisaatio voi sertifioida johtamisjärjestelmänsä. Opinnäytetyön kohdeyritykselle on myönnetty sertifikaatit laadunhallinnan- ja ympäristöjärjestelmästä. Niiden lisäksi kohdeyrityksen tytäryhtiöllä on sertifikaatti ISO/TS 22163 -standardin vaatimuksen mukaisuudesta. ISO/TS 22163:n sisältöä ja käyttötarkoitusta käsitellään lyhyesti alempana.

Tunnetuimmat kansainväliset ISO-hallintajärjestelmästandardit noudattavat samaa rakennetta. Sen ansiosta eri standardien rinnakkainen käyttö yhtenä johtamisjärjestelmänä on helpompaa. ISO-hallintajärjestelmästandardeissa painotetaan prosessimaista toimintamallia sekä PDCA -jatkuvan parantamisen ympyrää. Sen lisäksi niissä korostetaan johdon sitoutumisen ja riskilähtöisen ajattelutavan tärkeyttä sekä hallintajärjestelmästandardien osa-alueiden käsittelemistä osana strategiaa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019b, 4; Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019c, 9.)

2.3.1 ISO 9001

ISO 9001 on kansainvälisesti tunnetuin laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen laadittu standardi. Se asettaa vaatimuksia organisaation laadunhallintajärjestelmälle, joita noudattamalla organisaatio voi osoittaa ottaneensa toiminnassaan huomioon tuotteiden ja palveluiden vaatimuksenmukaisuuden sekä asiakasvaatimusten täyttämisen. ISO 9001 -vaatimukset perustuvat standardissa ISO 9000 esitettyihin laadunhallinnan periaatteisiin, joita prosessimaisen toimintamallin ja parantamisen lisäksi ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, näyttöön perustuva päätöksenteko sekä suhteiden hallinta. ISO 9001 ohjaa organisaatiota ottamaan huomioon kokonaisvaltaisesti kaikki osa-alueet, joita tarvitaan laadunhallinnassa ja toiminnan laadun parantamisessa (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019b, 2–3; ISO 9001:2015, 5–6.)

2.3.2 ISO/TS 22163

ISO/TS 22163 eli *International Railway Industry Standard* (IRIS) on rautatiealan laadunhallintajärjestelmän standardi. ISO 9001 -vaatimusten lisäksi se pitää sisällään rautatiealan erikoisvaatimukset, jotka liittyvät muun muassa projektihallintaan, suunnitteluun,

elinkaarikustannuksiin sekä huollettavuuteen ja luotettavuuteen. IRIS-standardin rakenne noudattaa muiden hallintajärjestelmästandardien rakennetta, ja siitä syystä se on helposti integroitavissa johtamisjärjestelmään muiden hallintajärjestelmien kanssa. IRIS-standardi auttaa suunnittelemaan ja ylläpitämään laadunhallintajärjestelmää, joka parantaa tuotteiden laatua, luotettavuutta ja turvallisuutta sekä johon prosessien arviointi ja kehittäminen kiinteästi kuuluvat. (IRIS Group 2020.)

2.3.3 ISO 14001

ISO 14001 asettaa vaatimuksia organisaation ympäristöjärjestelmälle. Se auttaa rakentamaan, ylläpitämään ja kehittämään johtamisjärjestelmää, jossa ympäristöasiat huomioidaan strategiassa sekä liiketoiminnan prosesseissa. Standardi ohjaa parantamaan ympäristöasioiden hallintaa sekä ympäristönsuojelutoimien tasoa. (Suomen Standardisoi- misliitto SFS ry 2019c, 7–8; ISO 14001:2015, 5–6.)

3 HANKINTATOIMI

Yleisellä tasolla hankintatoimen päätehtävä on edistää organisaation kilpailu- ja suorituskykyä sekä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle ja loppuasiakkaille. Hankintatoimi nähdäänkin nykyään strategisena toimintona, joka tukee organisaation liiketoimintaa. Hankinnan tulee varmistaa materiaalien, tuotteiden ja palveluiden häiriötön saatavuus, hallita ja vähentää hankintoihin liittyviä riskejä, minimoida ostojen kokonaiskustannuksia sekä osallistua uusien tuotteiden kehittämisprosessiin. Hankinta myös osallistaa toimittajia tuotekehitykseen saavuttaakseen kustannussäästöjä ja uusia innovaatioita. Lisäksi hankintatoimen tehtäviin kuuluvat oikean laadun varmistaminen ja laatuun liittyvien kustannusten pienentäminen luotettavien toimittajien ansiosta. (Nieminen 2016; Huuhka 2019, 24–25.)

Johtamisjärjestelmän näkökulmasta hankintatoimella on merkittävä rooli organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta sopivien toimittajien valitsemisen, ostettavien tuotteiden ja komponenttien laadunvarmistuksen sekä käytettyjen materiaalien ja toimitusketjun ympäristövaikutusten arvioinnin kautta.

Hankintatoimeen liittyy monia termejä ja niillä viitataan yleensä tiettyihin hankintaprosessin vaiheisiin. Termien määrittelyssä ei kuitenkaan ole yhteistä käytäntöä ja kirjallisuudessa hankintaprosessin vaiheita saatetaan kuvata eri termeillä. Kohdeyrityksessä hankintatoimi on jaettu kahteen osaan ja niistä käytetään nimitystä *sourcing* ja *operatiivinen osto*. Huuhka (2019, 14) määrittelee termin *sourcing* tarkoittavan organisaation tarpeita vastaavien toimittajien tunnistamista ja valintaa sekä toimittajamarkkinoiden tietämyksen lisäämistä. Kohdeyrityksessä *sourcingin* tehtäväkenttä on kuitenkin laajempi ja muistuttaa enemmän strategista hankintaa. Strategisen hankinnan tehtäviin kuuluvat hankintojen johtaminen, toimittajien valinta ja hallinta, sopimusten teko sekä hankintatoimen kehittäminen ja tehostaminen. Operatiivisiin tehtäviin luetaan päivittäisten tehtävien hoito, kuten tilausten käsittely, toimitusten seuranta ja vastaanotto. (Nieminen 2016.) Työn rajaamista varten tämä tutkimus keskittyy ainoastaan toimeksiantajan strategisen hankinnan tai toimeksiantajan termejä käyttäen, *sourcingin*, prosesseihin ja menettelyohjeisiin.

3.1 Hankintatoimen menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen

Menestystekijät ovat tekijöitä, jotka ovat välttämättömiä toiminnan tarkoituksen saavuttamiseksi (Lecklin & Laine 2009, 136). Hankintatoimen ensisijaiset menestystekijät ovat menojen sopimuksenalaisuuteen saattaminen, edistymisen seuranta ja katselmointi, kustannusten vähentäminen sekä järjestelmien ja tekniikan hyödyntäminen (KPMG 2012, 55). Van Weele (2018, 203–204) esittää menestystekijöiksi oikean toimittajan valinnan, jossa huomioidaan toimittajan kyvykkyyden lisäksi tulevaisuuden näkemysten ja strategioiden yhtäläisyydet, tavoitellun toimittajasuhteen näkökulmasta oikeanlaisen sopimuksen teko, kommunikointini sidosryhmien kanssa, toimittajasuhteen hallinta sekä ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen. Brandmeierin ja Ruppin (2010, 5) tekemän tutkimuksen perusteella hankintatoimen menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat poikkifunktionaalisten tiimit, hankintatoimen merkittävyys organisaatiossa, funktioiden välinen yhteistyö, hankintahenkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen sekä toimittajien integrointi ja jatkuva arviointi.

Ensisijaisten menestystekijöiden lisäksi on tunnistettu tekijöitä, joiden avulla hankintatoimi voi tuottaa enemmän lisäarvoa organisaatiolle. Esimerkiksi riittävä kyky toimittajasuhteiden- ja kategoriahallintaan ja strategiseen hankintaan pelkän ostohintoihin keskittymisen sijaan kasvattaa hankintatoimen strategista roolia. Myös hyvä toimittajiin ja toimitusketjuihin liittyvien riskien hallinta sekä hankintatoimen optimaalinen ja organisaation tavoitteita tukeva toimintamalli tuottavat organisaatiolle lisäarvoa. (KPMG 2012, 2.)

Jotta osattaisiin arvioida suoriutumisen tasoa tärkeillä osa-alueilla, suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi on Huuhkan (2019, 201) mukaan ainut ratkaisu siihen. Koska suorituskyky tarkoittaa kykyä tuottaa haluttuja tuloksia (Pesonen 2007, 139; Laamanen 2012, 152), tulee määritellä, mitä toiminnalta toivotaan ja mitkä ovat tavoitteet. Pohtimalla toiminnan ja prosessin tarkoitusta, menestystekijöitä sekä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden tarpeita löydetään ne osa-alueet, joita kannattaa seurata ja mitata (Pesonen 2007, 157–158). Hankintatoimen mittareita kehitettäessä tulisi huomioida myös organisaatiotasoon tavoitteet ja strategia, jotta varmistettaisiin niiden yhdenmukaisuus. Mittaamisen perimmäinen päämäärä on siis liiketoiminnan parantaminen, ja mittariston avulla pyritään ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Mittaamisen tarkoitus on motivoida sekä ohjata ihmisiä toimimaan tavalla, joka edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. (Nieminen 2016.) Mittaaminen kuuluu vahvasti kuviossa 2 esitettyyn PDCA-ympyrän toimintaperiaatteeseen.

Kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi tulisi mitata suorituskykyä eri näkökulmista, jolloin eri osa-alueet tulee huomioida. Van Weele (2018, 306–207) jakaa mittaamisen kohteet kustannuksiin, laatuun, logistiikkaan, toimittajasuhteisiin ja organisaatioon. Huuhka (2019, 207) esittää mittaamisen tueksi tasapainotettuun mittariston käyttämistä, jossa suorituskykyä arvioidaan talous-, oppimis-, prosessi- ja asiakasnäkökulmasta. Taulukossa 1 on koottuna esimerkkejä kirjallisuudessa esitetyistä hankintatoimen suorituskyvyn arvioimiseen soveltuvista mittareista. On kuitenkin muistettava, että organisaation tulee räätälöidä mittarit omiin tarpeisiin parhaan tuloksen saamiseksi (Huuhka 2019, 201) sekä mitata vain suorituskyvyn ja strategian kannalta tärkeitä asioita.

Taulukko 1. Hankintatoimen suorituskyvyn mittarit.

Alue tai näkökulma	Mittari	Lähde
Kustannukset	Toteutuneen säästön ero budjetoituun, tuotteen yksikköhinnan muutos, oman hintaideksin ja markkinaindeksin ero	Huuhka (2019, 208); Nieminen (2016)
Laatu	Virheettömien toimitusten määrä ja osuus kaikista toimituksista, reklamaatioiden määrä, laatukustannukset per toimittaja, näytteen hylkäämisaste (%)	Huuhka (2019, 210) van Weele (2018, 310)
Prosessi ja/tai organisaatio	Hankintakustannukset per ostohenkilö, hankintaorganisaation kustannusten osuus hankintojen arvosta, hankintasopimusten lukumäärä ja kattavuus, ostotilausten läpimenoaika, auditointien tulokset, poikkeamat ja niiden vakavuus	Huuhka (2019, 209); Nieminen (2016)
Asiakas	Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyskyselyt	Huuhka (2019, 210)
Toimittajasuhde	Toimitusvarmuus, toimitusaika, toimittajatytyväisyys, hintakilpailukyky, teknologian taso ja innovaatioiden määrä,	van Weele (2018, 310) Huuhka (2019, 210)

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu).

Oppiminen	Koulutukseen käytetty aika, laadittujen koulutussuunnitelmien toteutuminen	Huuhka (2019, 209); Nieminen (2016)
-----------	--	-------------------------------------

3.2 Hallintajärjestelmästandardien vaatimukset

ISO 9001 -laadunhallintastandardi vaatii, että organisaatio varmistaa ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden sekä palveluiden täyttävän asiakkaiden vaatimukset sekä niitä koskevien lakien ja viranomaisten vaatimukset. Tämä tarkoittaa toimittajiin ja toimittajien tuotoksiin liittyvien hallintakeinojen sekä todentamis- ja kelpuutustoimintojen määrittämistä. Myös toimittajan käyttämien hallintakeinojen vaikuttavuus pitää ottaa huomioon. Lisäksi organisaation tulee määritellä ja dokumentoida kriteerit toimittajien arviointiin, valintaan, uudelleenarviointiin ja suorituskyvyn seurantaan. Asetetuista vaatimuksista, toimittajan tiloissa suoritettavista tarkastustoimista ja toimittajaan kohdistuvasta suorituskyvyn mittauksesta tulee viestiä toimittajalle. (ISO 9001:2015, 23–24.)

ISO/TS 22163 -eli IRIS-standardi asettaa lisää vaatimuksia hankintatoimelle. IRIS korostaa prosessiajattelun tärkeyttä vaatimalla organisaatiolta ulkoisesti tuotetuille tuotteille, prosesseille ja palveluille dokumentoidun prosessin suunnittelua, käyttöönottoa ja ylläpitoa. Tämän prosessin tulee sisältää kriteerit muun muassa toimittajaluokittelulle, -arviointille ja -hyväksynnälle, tarjouksen hyväksymiselle sekä viestinnälle. Lisäksi prosessissa pitää olla määriteltynä kriteerit liittyen uuden tai muutetun ulkoisesti tuotetun tuotteen, prosessin ja palvelun hyväksyntään ennen sarjatuotannon aloittamista sekä hyväksynnän jälkeiselle verifiointille. Verrattuna ISO 9001 -vaatimukseen IRIS asettaa tarkempia vaatimuksia toimittajien suorituskyvyn seurannalle ja uudelleenarviointille. Esimerkiksi se ohjeistaa avaintoimittajien kohdalla huomioimaan arviointien säännöllisyyden, suorituskyvystä annettavan palautteen, arvioinnin tuloksiin perustuvien kontrollien käyttöönoton ja niiden pohjalta tehtävät toimenpiteet. ISO/TS 22163 huomioi myös koko toimitusketjun näkökulman esimerkiksi asettamalla vaatimuksia tilauksia, toimitusaikoja ja muutoksia koskevalle viestinnälle ja dokumentaatiolle. (ISO/TS 22163:2017, 41–47.)

ISO 14001 ei aseta suoraan vaatimuksia hankintatoimelle, mutta se vaatii organisaatiolta ympäristönäkökohtien, joihin se voi vaikuttaa ja joita se voi hallita, tunnistamista sekä

niihin liittyvien ympäristövaikutusten arvioimista ja huomioimista toiminnoissaan (ISO 14001:2015, 16). Mikäli organisaatio on määritellyt hankintatoimeen liittyvät toiminnot merkittäviksi ympäristönäkökohtien ja -vaikutusten kannalta, tämä vaatimus koskee välillisesti myös hankintatoimea. Kohdeyritys on arvioinut, ettei hankinnan toimintoihin liity merkittäviä ympäristönäkökohtia, joihin se voi suoraan vaikuttaa. Hankintatoimen on kuitenkin varmistettava, että toimittajat noudattavat ympäristölakeja sekä kantavat sosiaalista vastuuta. Nämä asiat huomioidaan toimittajavalinnassa.

4 JOHTAMISJÄRJESTELMIEN YHTENÄISTÄMINEN

4.1 Yhtenäistämistä saatavat hyödyt

Johtamisjärjestelmien yhtenäistämisen hyötyjä voidaan tarkastella prosessien yhtenäistämisen kautta. Johtamisjärjestelmässä yhden toiminnon monen eri toimintatavan ja prosessin ylläpito on kallista, joten niiden yhtenäistäminen pienentää ylläpidon vaatimaa työmäärää ja sen johdosta myös hallintokustannuksia. Lisäksi prosessimuutosten tekeminen standardoituun prosessiin on tehokkaampaa. Yhdenmukaistetun prosessin ansiosta samojen IT-järjestelmien käyttö mahdollistuu, mikä vuorostaan alentaa kustannuksia ja parantaa tietojen analysointimahdollisuuksia. Usein prosessien yhtenäistämisen yhteydessä toimintatapoja kehitetään tai hyväksi todetut käytännöt otetaan laajempaan käyttöön, jolloin myös suorituskyky paranee. (Schönreiter 2018, 333; Romero, Dijkman, Grefen & van Weele 2012, 15). Hyvin määritellyt yhteiset käytännöt saavuttavat jatkuvasti kustannus- ja suoritustavoitteensa sekä pienentävät virheen mahdollisuutta (Schönreiter 2018, 333; Kettenbohrer, Beimborn & Kloppenburg 2013, 3). Lisäksi yhdenmukaiset toimintatavat ja prosessit mahdollistavat paremman seurannan organisaatiossa. Yhtenäisen prosessin ansiosta eri yksiköiden suorituskykyä voidaan verrata keskenään ja sitä kautta saada parempi kokonaiskuva suoriutumisen tasosta. (Schönreiter 2018, 333; Kettenbohrer ym. 2013, 3; Romero ym. 2012, 15.) Yhdenmukaiset käytännöt takaavat myös sen, että asiakaskokemus on joka yksikössä samanlainen (Kettenbohrer ym. 2013, 2).

4.2 Yhtenäistämisen prosessi

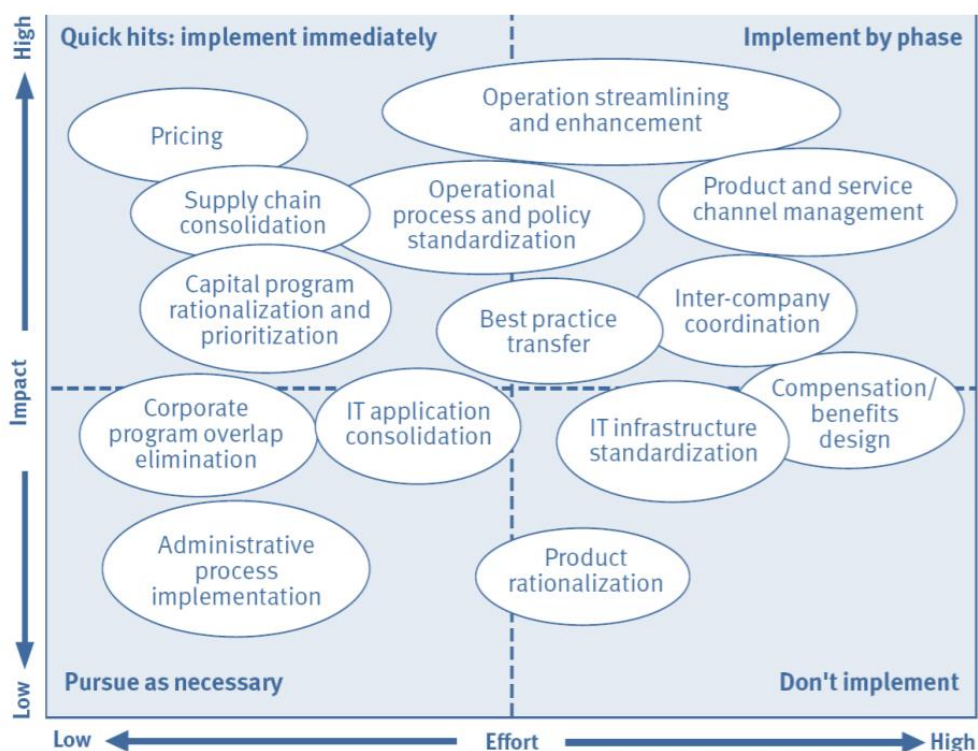
Johtamisjärjestelmien yhtenäistäminen tarkoittaa kuviossa 1 esitetyn johtamisjärjestelmän osien muokkaamista eri toimipisteiden välillä yhdeksi rakenteelta samanlaiseksi järjestelmäksi. Kaikkien kuviossa 1 esitettyjen johtamisjärjestelmän tasojen yhdenmukaistaminen ilman toimipistekohtaista räätälöintiä ei kuitenkaan ole aina käytännön kannalta järkevää, ja sen takia sopivan laajuuden selvittäminen vaatii analysointia.

Esimerkiksi Laamanen (2012, 69–70) toteaa, että jokaisella liiketoimintayksiköllä tulisi olla oma prosessikartta, jonka rakenne tukee juuri kyseisen liiketoimintayksikön operatiivista toimintaa. Yksi yhteinen prosessikartta voi olla perusteltua ja toimiva ratkaisu, jos

organisaation liiketoimintayksiköillä on paljon yhteistyötä. Toisaalta jos organisaatiotalla on monia samantyyppisiä liiketoimintoja, organisaatio voi luoda yhteiset toimintatavat ja prosessien raamit, jotka tukevat parhaiden käytäntöjen soveltamista. Näin ollen johtamisjärjestelmien yhtenäistämisen laajuutta täytyy tarkastella liiketoimintayksiköiden ominaispiirteiden aspektista. Johtamisjärjestelmien ylitason eli periaatteiden yhtenäistäminen eri toimipisteiden välillä on kuitenkin useimmiten mahdollista ja jopa toivottavaa organisaation näkökulmasta.

Jos johtamisjärjestelmien yhtenäistämistä suunnitellaan yritystoston seurauksena, kuten tämän työn kohdeyrityksessä, on ensin määriteltävä, mitä yritystostolla on tavoiteltu. Yritystoston jälkeiselle kokonaisuudelle on asetettava selkeä visio, jonka pohjalta tarvittavat toimenpiteet suunnitellaan. (Liimatainen & Länteenmaa 2020, 395.) Integraation sekä sitä kautta järjestelmien yhtenäistämisen tarkoituksenmukainen laajuus ja intensiteetti riippuvat tällöin yritystoston johtaneista strategisista tavoitteista. Esimerkiksi jos yritystoston tavoitteena on ollut saada lisää markkinaosuutta ostamalla yritys samalta toimialalta, niin on sen integraation kattavuus on eri kuin, jos tavoitteena on ollut hankkia puuttuvaa osaamista. (Erkkilä & Valpola 2011, 28.)

Yritystosta käsittelevässä kirjallisuudessa käytetty termi *integraatio* ja sen toimet sisältävät osittain samoja tekijöitä kuin johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen. Siitä johtuen tässä työssä käytetään lähteenä myös integraatiota käsittelevää kirjallisuutta. Erkkilän ja Valpolan (2011, 70) esittämän kuvion 3 (mukautettu Deloitte 2007) mukaan politiikoiden ja prosessien yhtenäistäminen sekä toimintojen yhdenmukaistaminen ja parantaminen ovat myös integraatiotoimia. Lisäksi kuvion perusteella niillä on iso vaikutus integraatiosta saatavan hyödyn realisointiin, mutta ne vaativat keskimääräistä tai hieman korkeampaa työmäärää. Siksi niiden implementointia suositellaan kuvion mukaan tehtävän vaiheittain. Kyseisiä toimia voidaan soveltaa kuitenkin vasta silloin, kun on varmuutta siitä, että yritystoston strategiset tavoitteet tukevat laajaa integraatiota.



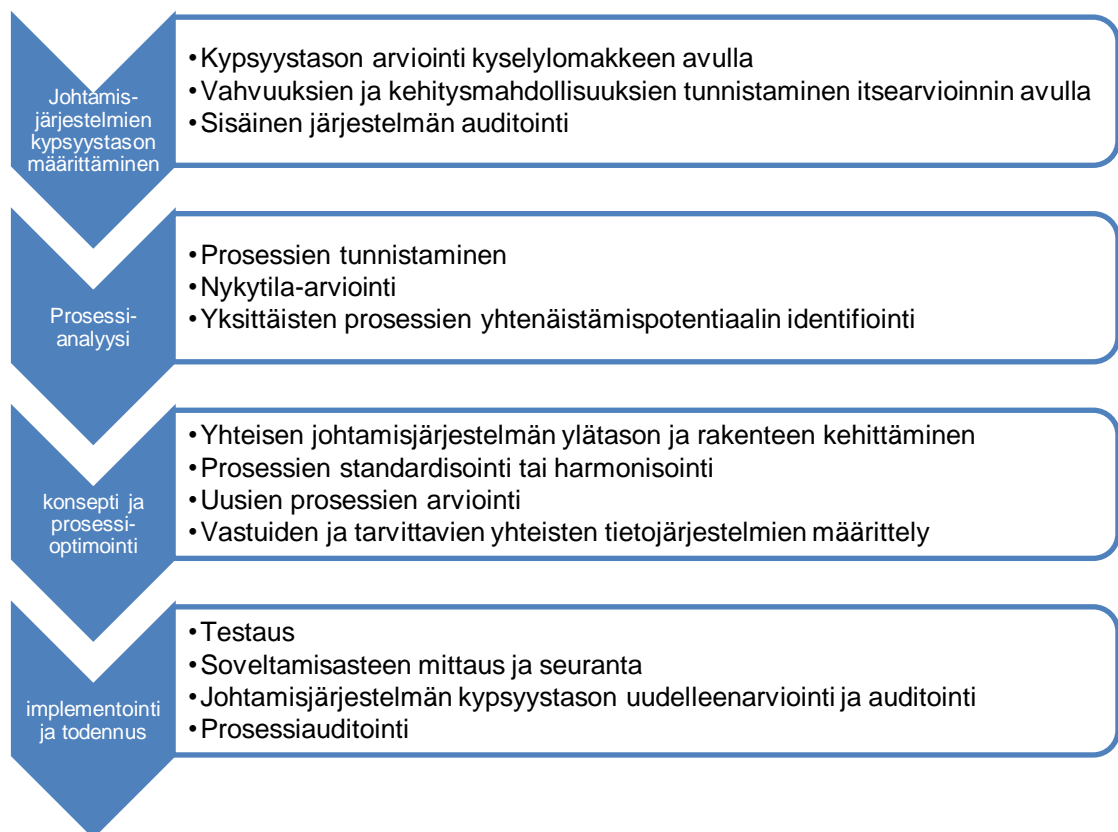
Kuvio 3. Integraatiotoimet vaikutuksen ja työmäärän akseleilla (Erkkilä & Valpola 2011, 70; mukautettu Deloitte 2007).

Tapoja, jolla yritystoston jälkeinen integraatio voidaan toteuttaa, on monia. Ostava yritys voi sijoitella ostetun yrityksen toimintatapoja ja prosesseja osaksi omaa johtamisjärjestelmää. Tällä strategialla voidaan saavuttaa kustannussynergioita, mutta toisaalta tämä voi aiheuttaa ihmisissä tyytymättömyyttä. Toinen tapa on hyödyntää kummankin yrityksen parhaat toimintatavat ja sitä kautta luoda parempi liiketoiminta kokonaisuutena. Integraatio voidaan myös toteuttaa kehittämällä kokonaan uudet toimintatavat ja prosessit, mikä toisaalta vaatii paljon kustannuksia sekä aikaa. Yksi mahdollisuus on ottaa käyttöön kaikki ostavan yrityksen prosessit ostetussa yrityksessä sellaisenaan. Tämän strategian yhtenäistämisen kustannukset ovat pieniä, mutta se saattaa turhauttaa työntekijöitä. Myös olla integroimatta on yksi strategioista. (Davis 2012, 22.)

Varsinainen yhtenäistämisen prosessi voidaan aloittaa, kun ensin on analysoitu, että haluttu integraatiotaso sekä liiketoimintayksiköiden ominaispiirteet mahdollistavat yhtenäisen johtamisjärjestelmän. Kuten yllä on todettu, integraation ja sitä kautta yhtenäisen johtamisjärjestelmän toteuttamiseen on monta tapaa. Tilanteeseen sopivimman ja tarkoituksenmukaisimman tavan löytää seuraamalla kirjallisuudessa esitettyjä vaiheita ja käyttämällä niitä varten kehitettyjä työkaluja. Näiden vaiheiden ansiosta tärkeät aspektit tulee

analysoitua ja sen johdosta paremmat puitteet onnistuneelle yhtenäistämiselle voidaan luoda. Seuraavaksi käsitelläänkin tarkemmin, minkälaisia vaiheita johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen prosessi sisältää.

Schönreiter (2018, 345) esittää tutkimustuloksen, jonka mukaan yritystason jälkeisellä johtamisjärjestelmien yhtenäistämällä on oletettu olevan seuraavat vaiheet: kummankin yrityksen johtamisjärjestelmän kypsyyden määrittäminen, prosessianalyysi, konseptivaihe ja prosessioptimointi, implementointi sekä todennusvaihe. Nämä vaiheet ovat koottu kuvioon 4. Seuraavaksi jokainen vaihe ja sen sisältö käydään tarkemmin läpi.

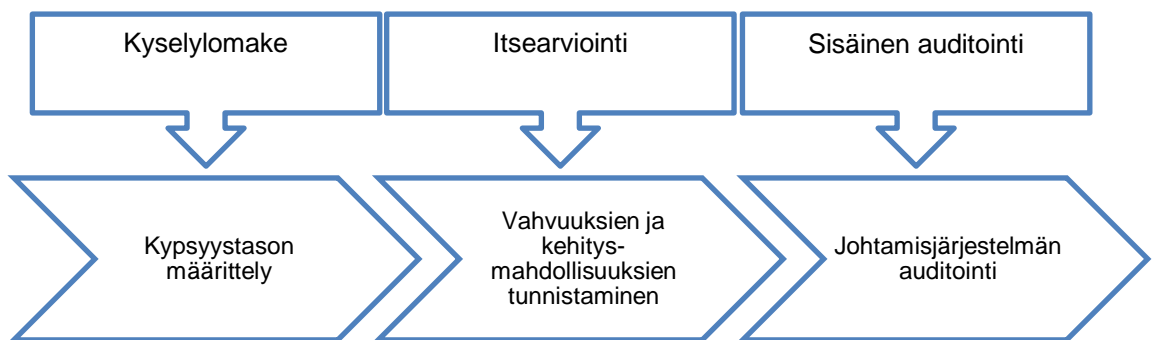


Kuvio 4. Johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen vaiheet (mukautettu Schönreiter 2016, 14).

4.2.1 Johtamisjärjestelmien kypsyyden määrittäminen

Johtamisjärjestelmän kypsyyden määrittely auttaa löytämään tarvittavia kehityskohteita (Garza-Reyes 2018, 216) sekä antaa alustavan suunnan, kumman yrityksen johtamisjärjestelmä olisi parempi pohja yhtenäistämiseksi (Schönreiter 2018, 348). Garza-

Reyes (2018, 226) esittää systemaattisen lähestymistavan johtamisjärjestelmän kypsyystason arvioinnille. Tätä havainnollistaa kuvio 5. Ensimmäinen vaihe on kypsyystason määrittely kyselylomakkeen avulla. Saman lomakkeen käyttö kehitystoimien jälkeen auttaa arvioimaan toimien vaikuttavuutta. Toinen vaihe kyseisessä lähestymistavassa on vahvuuksien ja kehittymismahdollisuuksien tunnistaminen itsearviointin avulla. Tämän vaiheen suorittamiseen tarvittavaa tietoa voidaan kerätä työntekijöiden ja esimiesten haastattelujen sekä olemassa olevien dokumentaation avulla. Kolmas vaihe on sisäinen johtamisjärjestelmän auditointi, jossa johtamisjärjestelmän nykytilannetta verrataan standardien ja sidosryhmien vaatimuksiin.



Kuvio 5. Systemaattinen lähestymistapa johtamisjärjestelmän kypsyystason arviointiin (Garza-Reyes 2018, 217).

4.2.2 Prosessianalyysi

Molempien yritysten johtamisjärjestelmien kypsyystason määrittelyä jälkeen analysoidaan niiden nykyiset liiketoimintaprosessit. Analysointivaihe sisältää prosessien tunnistamisen, nykytila-arvioinnin sekä yksittäisten prosessien yhtenäistämispotentiaalin identifioinnin (Schönreiter 2016, 10–11). Vaikka johtamisjärjestelmä sisältääkin prosessikuvausta, on syytä varmistaa, että kaikki olennaiset prosessit ja niiden yhteydet on tunnistettu. Prosessien tunnistaminen sisältää prosessin rajapintojen, asiakkaiden, toimittajien sekä syötteiden ja ulostulojen määrittelyä. Lisäksi tulisi tunnistaa prosessiin liittyvät suunnittelu- ja arviointitoimet, joiden avulla mahdollistetaan prosessin ohjaaminen sekä jatkuva kehittäminen. (Laamanen 2012, 52–53.) Prosessien nykytilan arviointi auttaa havaitsemaan ristiriitoja olemassa olevien prosessikuvausten ja käytännön välillä sekä löytämään parantamismahdollisuuksia. Prosessien nykytila-analyysi olisi hyvä suorittaa prosessissa toimivien henkilöiden toimesta, jolloin myös heidän ymmärryksensä

kokonaisuudesta paranee. Jos nykytila-analyysin tekee ulkopuolinen, tulee tutkia tilannetta eri näkökulmista käyttäen hyväksi dokumentaatiota sekä haastatteluja. (Nieminen 2016.) Nykyisten prosessikuvausten sekä työohjeiden merkittävyyden ja toimivuuden tutkiminen auttaa kehityskohteiden priorisoinnissa (Laamanen 2012, 103–104).

Prosessien analysointivaiheen yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää ne prosessit, joissa on potentiaalia yhtenäistämiseen sekä soveltuvuuden että saatavien hyötyjen näkökulmasta. Tämä analysointi olisi hyvä suorittaa yhdessä yhtenäistämisestä vastuussa olevan tiimin, prosessiomistajan sekä prosessiin osallistuvien kanssa. (Kettenbohrer ym. 2013, 4.) Lisäksi tulisi arvioida ja verrata kummankin yrityksen johtamisjärjestelmän perspektiivistä yksittäisten prosessien merkitys ja suhde johtamisjärjestelmään nähden (Schönreiter 2016, 11).

Zellner ja Laumann (2013, 7) esittävät päätöksen teon avuksi kehitetyn työkalun, joka auttaa systemaattisesti analysoimaan, kannattaako prosessia yhtenäistää. Arviointi tapahtuu määriteltyjen kriteerien perusteella, jotka vuorostaan jakautuvat kahteen ulottuvuuteen: prosessin soveltuvuus yhtenäistämiseen sekä yhtenäistämisestä saatavat potentiaaliset hyödyt. Kriteerit, kuten prosessin ennakoitavuuden ja hiljaisen tiedon taso, kertovat, onko prosessi järkevästi kuvattava ja sitä kautta yhtenäistettävissä. Vaadittava työmäärä analysoidaan kriteerien, kuten sidosryhmien laajuuden sekä prosessin ympäristön vakauden perusteella. Yhtenäistämisestä saatava potentiaalinen hyöty tutkitaan analysoimalla prosessin strateginen tärkeys, tehottomien prosessivariaatioiden taso sekä tapahtumien esiintymistiheys. Kettenbohrer ym. (2013, 9) taas esittävät tutkimuksessaan yhtenäistämisen potentiaalinen arvioinnin tueksi laaditun taulukon, jossa on esitetty huomioitavia tekijöitä. Ylätasolla nämä ovat rakenteellisuus, homogeenisuus, esiintymistiheys, integraatio, määräykset, kustannukset, aika, laatu sekä prosessin jatkuvan parantamisen tärkeys. Eroaisuutena Zellnerin ja Laumannin (2013, 7) kehittämään työkaluun, siinä arvioidaan, miten paljon kummankin yrityksen prosessien syötteet ja ulostulot eroavat, mitkä ovat vaikutukset ylätasoon ja viereisiin prosesseihin sekä mitkä ovat prosessille asetetut vaatimukset. Yleinen näkemys on, että monimutkaisten ja ei-rutiiniluontoisten prosessien yhtenäistäminen ei onnistu edes isolla työmäärällä, mutta niillä saattaa kuitenkin olla yhtenäistettävissä olevia osia (Schönreiter 2018, 344).

4.2.3 Konsepti ja prosessioptimointi

Prosessianalyysin jälkeen alkaa konsepti- ja prosessin optimointivaihe. Vaihe aloitetaan kehittämällä yhteisen johtamisjärjestelmän ylätaso, jossa määritellään yhteiset toimintaperiaatteet, organisaation strategian pohjalta muodostetut tavoitteet sekä järjestelmän rakenne. Prosessitasolla tämä vaihe sisältää prosessien optimoinnin, uusien prosessien, vastuiden sekä tarvittavien yhteisten tietojärjestelmien määrittelyn. (Schönreiter 2016, 11.) Jotta organisaation strategia voitaisiin kytkeä toimintaan, tarvitaan strategiaa ja ydinsuorituskykyä kuvaavia tunnuslukuja. Näiden avulla voidaan seurata prosessien suorituskykyä ja tavoitteiden saavuttamista sekä tarvittaessa suunnitella toimenpiteitä. (Laamanen 2012, 249–250.) On siis tärkeää, että yhtenäisen johtamisjärjestelmän konseptivaiheessa parantamisen silmukka, eli mittaaminen ja seuranta, suunnitellaan osaksi rakenteita. Ennen varsinaista prosessien yhtenäistämistyötä tulisi määrätä yhtenäistetyille prosessille oma prosessiomistaja, jonka tehtävä on vastata kyseisen prosessin kehittämisestä sekä koordinoinnista koko organisaation laajuudessa (Kettenbohrer ym. 2013, 4).

Konsepti- ja prosessin optimointivaiheessa verrataan dokumentoidun tiedon pohjalta kummankin yrityksen prosessivariaatioita löytääkseen parhaat käytännöt (Kettenbohrer ym. 2013, 5). Prosessivariaatioita määriteltäessä tulisi huomioida prosessien toimintojen, toimintojen välisten suhteiden ja käytettyjen tietojärjestelmien väliset eroavaisuudet (Romero ym. 2012, 15–16). Vertailun tueksi lisää tietoa nykyisten prosessien suorituskyvystä saadaan määrittelemällä vertailukriteerit, joiden pohjalta jokaisen variaation suorituskykyä mitataan. Nämä kriteerit voivat olla esimerkiksi läpimenoaika, reklamaatioiden määrä, kustannukset. Mittauksista saatujen tulosten sekä dokumentoidun tiedon perusteella identifioidaan parhaat käytännöt. (Kettenbohrer ym. 2013, 5.)

Prosessien yhtenäistäminen voidaan jakaa standardointiin ja harmonisointiin. Standardoitu prosessi suoritetaan aina samalla tavalla jokaisessa toimipisteessä kun taas harmonisoitu prosessi sallii variaatioita määriteltyjen rajojen puitteissa (Romero ym. 2012, 13–14). Kettenbohrer ym. (2013, 5) esittämän mallin mukaan parhaiden käytäntöjen tunnistamisen jälkeen kehitetään ja kuvataan standardiprosessi. Seuraavaksi jokaisessa toimipisteessä arvioidaan uuden standardiprosessin sovellettavuutta sekä tutkitaan, löytyykö tekijöitä, jotka estävät sen implementointia. Jos esteitä löytyy, suunnitellaan toimenpiteet esteiden poistamiseksi ja arvioidaan niiden kustannukset ja verrataan niitä

odotettavissa oleviin hyötyihin. Standardointi tarkoittaa, että vaikka yksittäisen toimipisteen näkökulmasta kustannukset ylittäisivätkin standardisoinnista saatavat hyödyt, lopullinen hyöty näkyy isossa mittakaavassa globaalilla tasolla. On huomioitava, että pitkälle viety standardointi voi vähentää yksikön toiminnan joustavuutta ja sitä kautta haitata kilpailuetua (Schönreiter 2018, 333). Harmonisointi pyrkii löytämään tasapainon prosessin standardisoinnin ja spesifisyyden välille. Harmonisoinnin ensisijainen tavoite on kuitenkin ylläpitää niin pieni määrä prosessivariaatioita kuin mahdollista (Romero ym. 2012, 14–15.)

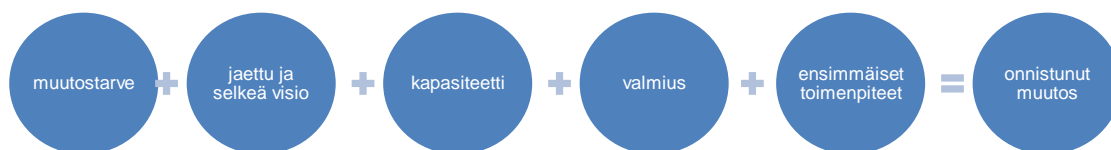
Prosessin optimointi tapahtuu siis uuden standardiprosessin tai harmonisoidun prosessin kehittämisen kautta, sillä virtaviivaistetun prosessin ansioista odotettavissa on kustannussäästöjä, parempaa tehokkuutta sekä seurantaa. Konseptivaiheen ja prosessioptimoinnin jälkeen tapahtuva implementointi- sekä todennusvaihe käsitellään alempana kappaleessa 4.4.

Kun uusi yhtenäinen prosessi on kuvattu, ihmisten tulisi tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyä uusi toimintatapa, jotta he voisivat sitoutua siihen. Sitoutuminen taas tapahtuu osallistumisen kautta. Uuden prosessin arviointiin osallistuminen ja sen pohjalta parannusehdotusten esittäminen edesauttavat sitoutumista. Arviointimallissa on yleensä seuraavat vaiheet: uuden prosessin esittelyvaihe, vahvuuksien ja parantamisolueiden löytäminen, arvioijien näkemysten esittelyvaihe, parannusideoiden priorisointi ja jatkotoimenpiteiden määrittely sekä hyväksyntä. Mitä paremmin kehitysehdotukset otetaan huomioon prosessikuvauksen parantamisessa, sitä vahvempi on henkilöstön sitoutuminen käyttööntottovaiheessa. (Laamanen 2012, 98–100.)

4.3 Huomioitavat tekijät henkilöstön näkökulmasta

Yritysoston jälkeisen integraation onnistumiseen vaikuttavat vahvasti kulttuurilliset ja ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät. Onnistuminen vaatii inhimilliseen pääomaan sisältyvien riskien tunnistamista ja suunnitelman laatimista. (Liimatainen 2020, 388.) Kuten aiemmin jo todettu, integraation toimet sisältävät monia samoja tekijöitä kuin johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen ja siitä johtuen inhimillisen pääomaan liittyvät näkökohdat tulee huomioida myös yhtenäistämässä.

Toimintatapojen ja prosessien yhtenäistäminen johtaa muutokseen (Schönreiter 2018, 333), joten muutoksenhallinnalla on iso rooli tässä yhteydessä. Muutoksenhallinta keskittyy käsittelemään psykologisia aspekteja, kuten muutoksen aiheuttamia tunteita ja muutosvastarintaa, jotka vuorostaan voivat estää tavoitteen saavuttamisen. (Green 2007, 159). Työntekijöiden positiivinen suhtautuminen muutokseen ja muutoksen hyväksyminen vaativat hyvää tiedottamista ja henkilöstön osallistumista (Schönreiter 2018, 333). Henkilöstön osallistuminen muutokseen auttaa heitä tuntemaan olevansa muutoksen tekijä eikä sen kohde (Laamanen 2012, 261). Muutoksen suunnittelussa on kuitenkin huomioitava, että eri ihmistyyppit saa osallistumaan ja motivoitumaan eri tavalla ja että eri ihmiset pitävät tärkeinä eri asioita. Jotkut ihmiset vaativat faktatietoja muutostarpeen tueksi, toiset taas haluavat selvän kuvan tulevaisuuden tilasta. Jotkut ihmistyyppit tarvitsevat selkeät ohjeet ja suunnitelman, kun taas toiset haluavat päästä alusta asti mukaan muokkaamaan muutoksen lopullista muotoa. (Green 2007, 168–169.) Onnistunut muutos vaatii, että mahdollisimman moni ihmistyyppi sitoutuu muutokseen ja sen takia muutoksen suunnitteluvaiheessa tulee huomioida monia tekijöitä. Nämä tekijät näkyvät kuviossa 6.



Kuvio 6. Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat tekijät (mukautettu Valpola 2004, 146; Green 2007, 170.)

Muutostarpeen puuttuessa muutoksen vaatimaan ponnistukseen ei löydy tarpeeksi motivaatiota (Erkkilä & Valpola 2011, 147). Muutospaine saavutetaan esittämällä ulkoisia ja sisäisiä syitä muutokseen, kertomalla minkä tulee muuttua sekä mitä tapahtuu, jos mitään ei muuteta (Green 2007, 171). Myös tunnuslukujen esittämisen avulla voidaan kertoa muutoksen tarpeellisuudesta (Laamanen 2012, 270). Selkeä visio auttaa hahmottamaan lopputulosta ja ohjaa tekemistä koko muutosprosessin aikana. Muutoksen tarvitsema kapasiteetti tulee arvioida ja ihmisten työkuormaa säätää siten, että heillä on mahdollisuuksia toteuttaa muutoksen vaatimat tehtävät. (Green 2007, 171.) Riittävän kapasiteetin puuttuessa ihmiset turhautuvat ja ahdistuvat (Erkkilä & Valpola 2011, 146). Valmius tarkoittaa, että organisaatiolla on muutokseen tarvittava osaaminen ja että osaaminen hyödynnetään. Valmiuteen vaikuttavat myös ihmisten sitoutuminen ja motivaatio

muutoksen suhteen, joten tässä yhteydessä tulee suunnitella, miten ihmisten motivaatiota parannetaan. (Green 2007, 171.) Viimeinen tekijä onnistuneen muutoksen kannalta on ensimmäiset toimenpiteet. Ensimmäiset toimenpiteet vaikuttavat vahvasti siihen, miten muutokseen suhtaudutaan jatkossa (Erkkilä & Valpola 2011, 146). Esimerkiksi henkilöstön osallistuminen nykytilan arviointiin ja kehitysideoiden esittämiseen tukevat muutosprosessin alkua myönteisesti (Green 2007, 171–172).

Osallistuminen voidaan toteuttaa erilaisten työpajojen avulla. Jotta kaikki pääsisivät työpajassa osallistumaan ratkaisujen ideointiin ja myöhemmin käyttöönotettavien ratkaisujen valintaan, voidaan käyttää Me-we-us menetelmää. Tämä menetelmä antaa myös hiljaisemmille sekä pidempään pohdiskelleville henkilöille mahdollisuuden esittää ideoitaan. Menetelmä koostuu kolmesta vaiheesta, jossa ensimmäisessä jokainen kirjaa rauhassa omat ajatuksensa paperille. Toisessa vaiheessa ideoista keskustellaan pienryhmissä ja viimeisessä vaiheessa kirjataan koko ryhmän keskustelussa esitetyt ratkaisut ja ideat. (Kantojärvi 2012, 54–55.)

Kun kaikki viisi onnistuneeseen muutokseen vaikuttavaa tekijää huomioidaan muutosta suunniteltaessa, muutosvastarinta vähenee (Green 2007, 170). Lisäksi muutosvastarinnan käsittelyyn voidaan käyttää Kantojärven (2012, 214) esittämää voimakenttäanalyysia. Siinä muutokseen osallistujat pääsevät analysoimaan ratkaisun plussat eli vahvuudet ja heikkoudet eli miinukset. Sen jälkeen sovitaan yhdessä, miten miinuksia voi ratkaista tai vähentää sekä miten plussat saadaan toteutumaan ja vahvuudet hyödynnettyä paremmin.

4.4 Yhtenäistämisen suunnittelu projektina

Koska yritysoston jälkeinen integraatio on projekti, joka koostuu monesta osaprojektista (Erkkilä & Valpola 2011, 122), tarkasteltaessa yhtenäistämistä integraation näkökulmasta, voidaan todeta sen olevan yksi osaprojekteista. Johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen, varsinkin alatasojen yhtenäistäminen, voidaan nähdä myös järjestelmän kehittämisenä, sillä yhtenäistämisen kautta toimintatapoja usein optimoidaan, parannetaan ja käytettäviä työkaluja kehitetään vastaamaan koko organisaation vaatimuksia. Koska toiminnan kehittäminen ja parantaminen tehdään useimmiten projektityönä (Leclin & Laine 2009, 207), johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen kannattaa toteuttaa projektina. Järjestelmän alatasojen yhtenäistäminen voidaan jakaa vuorostaan osaprojekteihin esimerkiksi funktioittain tai prosesseittain.

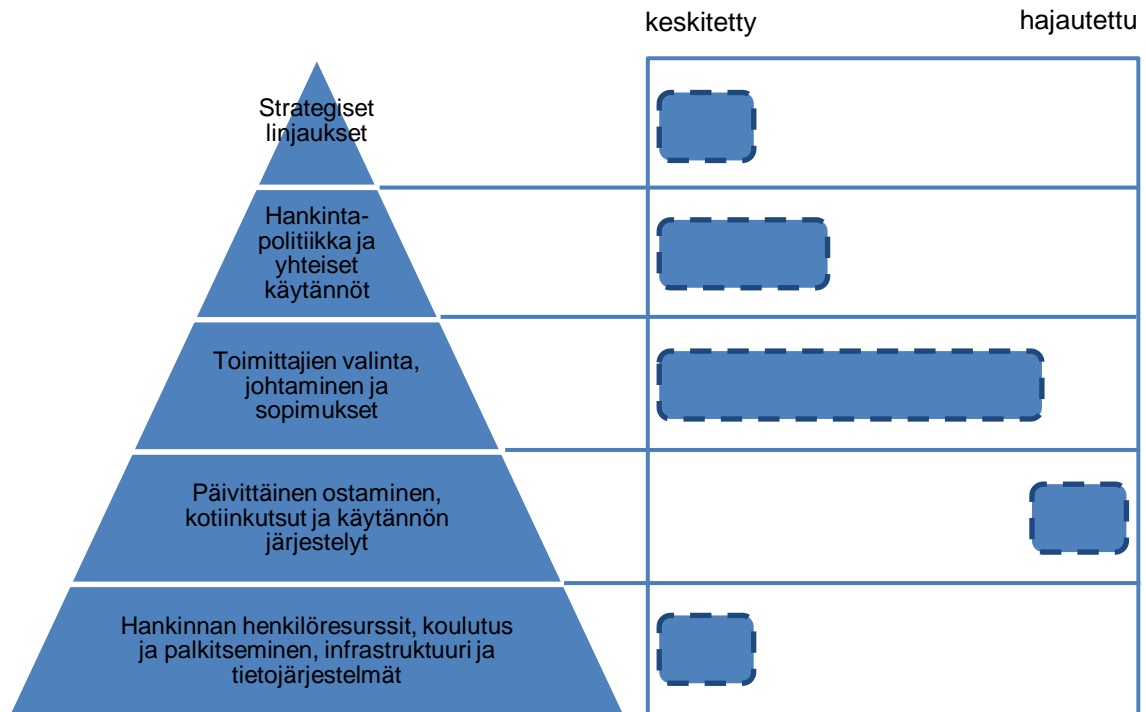
Projektin perustamisvaiheessa tulisi määritellä tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, tarkistuspisteet, tarvittavat resurssit sekä vastuujako (Pesonen 2007, 161; Lecklin & Laine 2009, 207). Projektisuunnitelman laatimisessa voidaan käyttää apuna kuvioon 4 koottuja johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen vaiheita. Projektisuunnitelmaa ja -aikataulua tulee tarvittaessa päivittää, koska projektin aikana saadaan usein uutta tietoa, joka saattaa vaikuttaa projektin seuraaviin vaiheisiin (Laamanen 2012, 222–223). On tärkeää, että projektin edistymistä seurataan ja sitä varten voidaan perustaa erillinen seurantaryhmä (Pesonen 2007, 162). Laamanen (2012, 264) toteaa, että merkittävien muutosten kohdalla organisaation johtoryhmällä tulisi olla seurantavastuu eikä erillistä seurantaryhmää tarvita. Myös Lecklin ja Laine (2009, 206) esittävät seurannan olevan johtoryhmän tehtävä. Projektin kannalta on olennaista, että johtoryhmä on sitoutunut projektiin, sillä se nopeuttaa projektia ja takaa tarvittavat resurssit (Pesonen 2007, 161–163).

4.5 Hankintatoimen näkökulma yhtenäistämässä

Eri yksiköiden hankintojen koordinointi ja selkeät yhteiset toimintatavat tukevat koko organisaation mahdollisuuksien ja tarpeiden hyödyntämistä. Yhtenäistämisen kautta saadaan parempi kokonaiskuva eri toimipisteiden hankinnoista ja kustannuksista. (Huuhka 2019, 64.) Hankintatoimen prosessien nykytila-analyysi auttaa tunnistamaan parantamiskohteita. Analyysin johdosta saatetaan havaita, että hankintoja tehdään monella eri tavalla, jolloin prosessien kehittämisen kautta yhtenäistetään toiminnot sekä toimipisteen sisällä että niiden välillä. (Nieminen 2016.)

Toimintatapojen yhtenäistämisen lisäksi tulisi huomioida hankintojen organisointi. Hankintojen organisointiin vaikuttaa koko toimitusverkosto eikä ainoastaan organisaation rakenne (Huuhka 2019, 176). Hankintojen organisointitapoja ovat keskittäminen, hajauttaminen ja niiden yhdistelmä eli hybridi. Hankintojen keskittäminen voi olla järkevää, jos yksiköt ostavat samantyyppisiä nimikkeitä, ne sijaitsevat maantieteellisesti lähellä ja suuruuden ekonomialla on iso merkitys. Hajauttamisesta voi olla hyötyä, kun asiakas vaikuttaa merkittävästi hankintapäätöksiin ja kun yksiköiden tarpeet sekä hankittavat nimikkeet eroavat paljon toisistaan. Usein sopivin vaihtoehto on hybridimalli, jossa osa hankinnoista organisoidaan keskitetysti ja osa hajautetusti, jolloin kummankin mallin etuja pyritään hyödyntämään. (Huuhka 2019, 176–177; van Weele 2018, 285–286; Nieminen 2016.) Kuviossa 7 on esitetty eritasoiset hankintatehtävät niiden aikajänteen ja laajuuden mukaan sekä peruseriaatteet, miten nämä tehtävät kannattaisi organisoida.

Kuvio auttaa myös hahmottamaan johtamisjärjestelmän yhtenäistämisen kannalta tärkeitä aspektejia hankintatoimen näkökulmasta.



Kuvio 7. Hankintatehtävien organisointi (Huuhka 2019, 179; Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2008).

4.6 Implementointi ja todennus

Implementointi tarkoittaa analysoinnin tuloksena syntyneiden yhteisten ja osittain uusien toimintaperiaatteiden, toimintatapojen, prosessien, menetelmien ja soveltuvien osin tietojärjestelmien käyttöönottoa. Implementoinnin ja seurannan tulisi olla sisällettynä johtamisjärjestelmien yhtenäistämisen projektisuunnitelmaan. On kuitenkin huomioitava, että yhtenäistämistiimin tehtävä tukea prosessinomistajaa toiminnan organisoinnissa uuden järjestelmän mukaiseksi jatkuu myös virallisen projektin päätyttyä (Laamanen 2012, 108).

Jos johtamisjärjestelmien yhtenäistäminen on jaettu osaprojekteihin, esimerkiksi osastoittain, niin käyttöönottovaiheessa havaittuja puutteita ja kehityskohteita voidaan hyödyntää seuraavien osaprojektien kohdalla. Vaiheittain tapahtuva implementaatio osas-

toittain vie enemmän aikaa, mutta pienentää projektin riskejä ja monimutkaisuutta verrattuna kerralla koko organisaatiossa suorittettavaan implementaatioon. (Schönreiter 2016, 13.)

Ennen varsinaista uuden toimintatavan implementointia voidaan kokeilla sitä pienessä mittakaavassa toimivuuden varmistamiseksi. Mikäli uusi prosessi toimii kokeilussa suunnitellusti, johto hyväksyy uuden tavan toimia ja se otetaan käyttöön. Tässä yhteydessä tulee varmistaa, että kaikki valmiudet uudistetulle toiminnalle on olemassa. Tällaiset ovat esimerkiksi menettelyohjeet ja prosessikuvaukset, vastuut, tavoitteet sekä henkilöstön koulutus. (Lecklin & Laine 2009, 222–223.)

Uuden toimintatavan ja työkalujen soveltamisen astetta voidaan mitata määrittelemällä siihen tarkoitukseen tunnuslukuja. Mittaamalla näitä tunnuslukuja käyttöönoton alkuvaiheessa, voidaan arvioida, ovatko toimintatavat muuttuneet käytännössä. Esimiehillä on tärkeä rooli uusien toimintatapojen seurannassa ja poikkeamiin puuttumisessa. Näin varmistetaan, että uudet toimintatavat juurtuvat organisaatioon eikä vanhoihin toimintamalleihin palata. (Laamanen 2012, 107–108.)

Todennusvaiheessa tarkistetaan ja verifioidaan, että johtamisjärjestelmän yhtenäistäminen ja toiminnan kehittäminen ovat onnistuneet. Tämä voidaan tehdä auditoimalla sisäisesti johtamisjärjestelmä sekä prosessit (Schönreiter 2016, 13–14). Järjestelmän auditoinnissa arvioidaan sen toimivuus ja tehokkuus sekä varmistetaan, että järjestelmän elementit ovat toteutettu ja dokumentoitu vaatimusten mukaisesti. Prosessiauditoinnissa arvioidaan toiminnan yhdenmukaisuus kuvattujen ohjeiden kanssa sekä todetaan prosessikuvauksen ja ohjaustavan merkityksellisyys sekä vaikuttavuus. Siinä katselmoidaan myös prosessin suorituskyvyn taso sekä käytettävät resurssit. (American Society for Quality 2020b.) Todennuksen yhteydessä arvioidaan johtamisjärjestelmän kypsyyden taso uudelleen. Saman kypsyyden arviointiin käytetyn lähestymistavan käyttö kuin alussa, takaa tulosten vertailukelpoisuuden. Myös analysointivaiheessa suoritettujen prosessien nykytila-arvioinnin tuloksia tulisi verrata todennusvaiheessa suoritettujen prosessiauditoinnin tuloksiin. Sen pohjalta voidaan nähdä, onko suunnittelu ja implementointi onnistunut. (Schönreiter 2016, 14.)

5 NYKYTILANTEEN KARTOITUS

5.1 Kohdeyritys ja lähtötilanne

Toimeksiantajana toimii teknologiakonserni, jolla on toimintaa yli 30 maassa ja sen liikevaihto oli vuonna 2019 235 miljoonaa euroa (Lähde on salattu toimeksiantajan pyynnöstä 2020). Konserni osti vuonna 2015 yrityksen (Lähde on salattu toimeksiantajan pyynnöstä 2015), joka on nykyään sen yksi merkittävimmistä tytäryhtiöistä. Silloin yritystoston jälkeinen integrointi suoritettiin välttämättömien toimintojen osalta, mutta integraatio jatkuu edelleen paremman synergian saavuttamiseksi. Osana integrointitavoitetta on yhtenäistää ostetun yrityksen ja emoyhtiön johtamisjärjestelmät ja sitä kautta myös niiden toimintatavat soveltuvin osin.

Tarkasteltaessa johtamisjärjestelmän rakennetta, voidaan havaita, että toimeksiantaja on jo yhtenäistänyt järjestelmän ylätasot. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on määritelty yhteiset perustoimintaperiaatteet, missio, visio ja arvot. Nämä luovat hyvän pohjan johtamisjärjestelmän seuraavien tasojen yhtenäistämiseksi ja suunnittelulle. Myös alustavaa suunnitelmaa uuden prosessikartan rakenteesta on tehty. Uuteen prosessikarttaan on hahmoteltu organisaation ydinprosesseja sekä tukiprosesseja ylätasolla. Hankintatoimi on määritelty siinä ydinprosessiksi, joka osaltaan viestii hankintatoimella olevan organisaatiossa strateginen rooli.

5.2 Johtamisjärjestelmien kypsyystason arviointi

Opinnäytetyön yhteydessä ei tehty systemaattista johtamisjärjestelmien kypsyystason arviointia, joka asettaisi nykyiset järjestelmät tietylle tasolle, sillä tämä jätettiin työn rajauksen ulkopuolelle. Nykyisten johtamisjärjestelmien kypsyystason arviointi suoritettiin havainnoimalla ja dokumentaatioon tutustumalla. Sen yhteydessä katselmoitiin kummankin yksikön johtamisjärjestelmän rakennetta ja myös sitä, millä tavalla nykyiset prosessikuvaukset, kirjatut käytännöt, työohjeet ja mallipohjat on järjestetty.

Emoyhtiössä johtamisjärjestelmän osa-alueet on koottuna kahteen päätietojärjestelmään ja tytäryhtiössä yhteen. Emoyhtiön johtamisjärjestelmän kokonaiskuvan hahmotamista vaikeuttaa tietojen hajanaisuus ja selkeän rakenteen puute. Tytäryhtiön johta-

misjärjestelmän osa-alueiden hahmottaminen on helpompaa, sillä koko yksikön toiminnan kuvaus on yhdessä tietojärjestelmässä. Toisaalta käytössä oleva tietojärjestelmä ei ole kovin kehittynyt eikä mahdollista prosessikaavioiden linkittämistä toisiinsa, joka vuorostaan vaikeuttaa prosessirajapintojen määrittelyä.

Vaikka konserni on määritellyt yhteiset toimintaperiaatteet, johdon asettama suunta ja tavoitteet eivät aina näy operatiivisella tasolla. Lisäksi prosessien suorituskyvyn seuranta on hajanaista ja osittain puutteellista. Nykyinen seuranta tapahtuu useassa eri järjestelmässä, jolloin kokonaiskuvan saaminen voi olla vaikeaa. Tytäryhtiössä suorituskyvyn seuranta on jossain määrin implementoitu paremmin johtuen IRIS standardin tiukemmista vaatimuksista. Lisäksi PDCA-mallin mukainen jatkuvan parantamisen periaate johtamisjärjestelmän tasolla vaatii vielä kehittämistä kummassakin yksikössä. Esimerkiksi joillekin toimintojen ulostuloille on asetettu tavoitteita, mutta niiden toteuttamista tukevaa suunnitelmaa ei ole laadittu. Myös tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi on puutteellista.

5.3 Strategisen hankinnan prosessien tarkastelu ja tunnistaminen

Johtamisjärjestelmien yhtenäistämiseen kuuluu nykyprosessien tunnistaminen ja analysointi. Opinnäytetyön rajaamista varten nykytilan analysointi kattaa ainoastaan strategisen hankinnan prosessit. Osalta tämä rajaus tehtiin, koska ostetussa tytäryhtiössä on juuri otettu käyttöön sama toimintaohjausjärjestelmä kuin emoyhtiössä, joka omalta osaltaan ainakin osittain pakottaa operatiivista ostoa toimimaan samojen käytäntöjen ja prosessien mukaan. Samalla tämä yhteisen toimintaohjausjärjestelmän käyttöönotto lisää myös strategisen hankinnan prosessien harmonisoinnin ja standardoinnin tärkeyttä.

Strategisen hankintaprosessien tunnistaminen ja arviointi suoritettiin pari- ja yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelut järjestettiin kummassakin yksikössä ja haastatteluihin osallistuivat sekä strategisen hankinnan työntekijät että päälliköt. Haastattelumuodoksi valittiin lomakehaastattelu, jossa oli myös teemahaastattelun osio. Haastattelussa käytetty lomake on esitetty Liitteessä 1 ja sen sisällön laatimiseen on käytetty tukena Pesosen (2007, 146) ja Laamasen (2012, 291) suosittamia kysymyksiä. Haastattelun tavoitteena oli tutkia, ovatko prosessin rajapinnat, syötteet ja ulostulot sekä asiakkaat yleisessä tiedossa ja selkeästi määriteltynä. Sen avulla selvitettiin myös, miten nykyproses-

sia seurataan ja ohjataan. Pääprosessin ja sen aliprocessien tunnistamisen lisäksi käytiin haastattelussa läpi niiden nykytilannetta sekä arvioitiin muutamien nykyisten ohjeiden merkittävyyttä ja toimivuutta.

Strategisen hankinnan prosessin rajapinnat eivät ole selkeästi määriteltynä, sillä henkilöstöllä on eri näkemyksiä niistä. Prosessin tarkoitus, asiakkaat ja heidän vaatimuksensa sekä prosessin syötteet ovat yleisessä tiedossa kummassakin yksikössä. Tämä helpottaa yhteisen prosessin suunnittelua ja kuvaamista. Yhtenäistämisen yhteydessä tulisi ensin yhdessä keskustella prosessin rajapinnoista ja sen jälkeen määritellä ne. Tällöin yhteinen ymmärrys kokonaisuudesta paranee.

Strategisen hankinnan menestystekijöiksi nimettiin hankinnan aikainen osallistuminen tuotekehitysprojektiin, tieto toimittajamarkkinoista, hyvät suhteet toimittajiin, selkeät toimintatavat, riittävät resurssit sekä tiedon jako ja läpinäkyvyys. Prosessin kriittisimmiksi vaiheiksi tunnistettiin komponenttivalinta, toimittajavalinta sekä -arviointi ja sitä kautta saatavuuden varmistaminen, riskien arviointi ja sopimuksen teko. Uutta yhtenäistä prosessia kehitettäessä nämä asiat tulisi ottaa huomioon. Lisäksi näiden avulla löydetään ne prosessin osa-alueet, joita kannattaa seurata ja mitata.

Prosessin tarkastelun yhteydessä haastatteluissa nousi esiin seurannan ja ohjauksen kehittämistarve. Tällä hetkellä strategisen hankinnan tavoitteet ovat puolivuositain asetetut bonustavoitteet, joiden tilannetta käydään toisinaan tiimipalaverissa läpi. Asiaa on kuitenkin kehitetty emoyhtiössä, sillä siellä on aloitettu saavutettujen säästöjen kirjaaminen osana strategisen hankinnan toiminnan seurantaa. Ajatuksena on myös esitetty uuden mittarin käyttöönottoa, joka auttaisi sopimuksenalaisuudessa olevien hankintojen seurantaa.

Haastattelun avulla pyrittiin tunnistamaan strategisen hankinnan pääprosessin ja sen aliprocessit sekä käymään läpi niiden nykytilannetta. Tärkeiksi aliprosesseiksi koettiin toimittajien valinta, hankintojen hintaseuranta, sopimusten teko sekä toimittaja-auditointi. Samalla nousi esiin monia kehityskohteita näihin liittyen. Nykyiset kriteerit toimittajavalintaan ovat epäselviä, sillä toimittajien analysointiin ja kyselylomakkeiden tulosten arviointiin ei ole määritelty yhteistä käytäntöä. Myös linjaus siihen, kenen kanssa sopimus tehdään ja miten sopimuksia ylläpidetään, on puutteellinen. Lisäksi toimittaja-auditoinnin käytäntöihin toivotaan parannusta ja selkeämpää ohjeistusta. Toimittajakehitysprosessi on myös yksi tärkeä aliprosessi, mutta koska sitä on hiljattain kehitetty ja yhtenäinen käytäntö on implementoitu molempiin yksikköihin, se jäi pienemmälle huomiolle.

Teoriaviitekehyksessä nousi esiin yksittäisten prosessien yhtenäistämispotentiaalin identifioinnin tärkeys. Tutkimuksessa arvioitiin, että strategisen hankinnan prosessi on kuvattavissa sekä osittain jo kuvattukin kummassakin yksikössä ja sen takia myös yhtenäistettävissä. Myös organisaation liiketoimintaympäristö on melko vakaa, joka edesauttaa yhdenmukaistetun prosessin ylläpitoa. Toisaalta havaittiin, että yhtenäistämisen toteuttamiseen tarvitaan monen henkilön ja sidosryhmien osallistumista ja se osaltaan lisää vaadittavaa työmäärää. Strategisella hankinnalla on merkittävä rooli kohdeyrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, sillä kummallakin yksiköllä on omaa tuotantoa ja tuotekehitystä. Tämän perusteella voidaan olettaa hankintatoimen yhtenäistämällä olevan hyötyä koko organisaatiolle. Lisäksi prosessin syötteet ja ulostulot ovat kummasakin yksikössä samankaltaisia, joka lisää yhtenäistämispotentiaalia. Toimeksiantajan ja sen tytäryhtiön liiketoimintamalli vaikuttaa strategisen hankinnan prosessin esiintymistiheyteen positiivisesti. Zellnerin ja Lumannin (2013, 7) mukaan prosessin korkeampi esiintymistiheys lisää yhtenäistämisestä saatavia hyötyjä. Haasteita hankintatoimen yhtenäistämällä voi aiheuttaa laatustandardien erilaiset vaatimukset, joita käsiteltiin luvussa 3.3. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että näiden kahden yksikön strategisen hankinnan prosesseilla on potentiaalia yhtenäistämiseen sekä soveltuvuuden että saatavien hyötyjen näkökulmasta.

5.4 Järjestelmiin kuvattujen prosessien ja menettelyohjeiden analysointi

Kummankin yksikön strategisen hankinnan prosessikuvaukset, ohjeet ja mallipohjat analysoitiin. Analysoinnissa tutkittiin kuvattujen käytäntöjen standardien vaatimusten mukaisuutta sekä verrattiin, löytyykö kuvauksissa yhtäläisyyksiä ja vastaavasti merkittäviä eroja toimipisteiden välillä. Arviointia varten kaikki prosessikuvaukset, menettelyohjeet ja mallipohjat koottiin yhteen ja luokiteltiin strategisen hankinnan päätehtävien mukaan eri riveille ja pystysarakkeeseen toimipisteiden tallennuspaikan mukaan. Tallennuspaikkoja on kolme: emoyhtiön kaksi tietojärjestelmää ja tytäryhtiön tietojärjestelmä.

Kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että isommat eroavaisuudet kuvattujen prosessien välillä löytyvät komponentin elinkaaren hallinnasta. Tämä johtuu osaltaan siitä, että emoyhtiöön on nimetty komponentti-insinööri, jonka tehtäviin kuuluu huolehtia komponentin elinkaaren hallinnasta, mutta tytäryhtiössä tämä tehtävä hoidetaan koko osaston toimesta. Lisäksi tytäryhtiössä on dokumentoituna muutostenhallinnan käytäntö, joka taas puuttuu emoyhtiön prosessikuvauksista. Yhtenä eroavaisuutena on tytäryhtiössä

kuvattu Make-or-Buy prosessi, joka ei ole käytössä emoyhtiössä. Muita eroavaisuuksia löytyy toimittajaluokittelussa sekä toimittajien arvioinnissa ja kehittämisessä. Esimerkiksi emoyhtiössä on käytössä grading -käytäntö, jossa arviointilomakkeen perusteella seurataan toimittajan suorituskykyä ja kehittymistä. Tytäryhtiössä taas on käytössä laatu- ja yhteistyöpalaverikäytäntö, johon määritellyt toimittajat osallistuvat tietyn väliajoin. Myös kriteerit siihen, milloin toimittaja-auditointeja tehdään, eroavat kahden toimipisteen välillä.

Yhtäläisyyksiä löytyy toimittajavalintaprosesseissa, hankintojen vastuujaoissa, joka on jaettu kategorioittain, sekä toimittajan suorituskyvyn mittareissa. Vaikka toimittajaluokittelussa löytyykin eroja, kriteerit luokittelulle ovat kuitenkin melko samoja. Lisäksi hiljattain on yhtenäistetty molempien yksiköiden toimittajaseuranta ja toimittajien kehittämisprosessit. Yhteistä on myös se, että kummallakin toimipisteellä on toimittajia, jotka valmistavat tuotteita organisaation omien piirustusten mukaan. Tämä luo molempien yksiköiden strategisen hankinnan prosesseille samankaltaisia vaatimuksia. Osa näistä käytännöistä on kuvattu kummankin toimipisteen järjestelmissä.

ISO 9001 laatustandardin vaatimat kriteerit toimittajien arviointiin, valintaan, uudelleenarviointiin ja suorituskyvyn seurantaan on määritelty kummassakin toimipisteessä. Laatustandardin vaatima toimittajien tuotosten vaatimustenmukaisuuden varmistaminen tapahtuu ennalta määriteltyjen kriteerien mukaan sisääntulotarkastuksessa. Kummassakin yksikössä tehdään myös toimittaja-auditointeja, jotta voitaisiin todentaa toimittajan kyky täyttää vaatimukset. Lisäksi ISO 9001 vaatii toimittajaseurannasta saatujen tulosten perusteella tehtyjen toimenpiteiden dokumentointia. ISO 9001 laatustandardi vaatii myös, että tietyn toimittajan valintaan johtaneet seikat ja syyt dokumentoidaan. Nämä kaksi viimeistä kohtaa analysoidun dokumentoinnin perusteella eivät kuitenkaan aina toteudu kummassakaan toimipisteessä. Huonontuneesta tuloksesta tiedotetaan kyllä toimittajaa, mutta tarvittaviin konkreettisiin korjaustoimenpiteisiin ei aina ryhdytä. Analysoinnin aikana ei myöskään havaittu, että emoyhtiössä toimittajien suorituskyvyille olisi asetettu tavoitteita, mutta tytäryhtiössä tätä käytäntöä sovelletaan.

Tytäryhtiön sertifioidulle IRIS laatujärjestelmälle standardi asettaa hankintatoimelle tiukempia vaatimuksia, kuten vaikka lisävaatimuksia tarjouksen arvioinnille ja hyväksymiselle. Tytäryhtiön prosessikuvausten ja menettelyohjeiden joukosta ei kuitenkaan löytynyt tarjousten analysointiin määriteltyä ohjeistusta. Toimittajaseurantaan liittyvät IRIS standardin vaatimukset näyttäisivät prosessikuvausten mukaan toteutuvan. Ympäristö-

standardin näkökulmasta katsottuna ympäristöasioita ei strategisen hankinnan prosesseissa huomioida erityisesti. Toimittajia pyydetään allekirjoittamaan dokumentti, jossa he sitoutuvat noudattamaan ympäristölakeja sekä kantamaan sosiaalista vastuuta. Näitä kohtia ei käytännön tasolla kuitenkaan arvioida erikseen esimerkiksi auditoinneissa. Toimittajille on lähetetty myös itsearviointikysely, jonka perusteella toimittajan vastuullisuuden tasoa arvioidaan.

5.5 Käytännön toiminnan ja menettelyohjeiden vertailu

Haastattelujen ja dokumentoinnin analysoinnin avulla tunnistettiin monia järjestelmissä olevia ohjeita ja mallipohjia, jotka eivät ole enää käytössä ja jotka ovat vanhentuneita. Tietojärjestelmissä olevat dokumentit taulukoitiin sen mukaan, ovatko ne vanhentuneita, osittain käytössä/päivityksen tarpeessa tai käytössä. Tätä taulukkoa voidaan hyödyntää seuraavassa vaiheessa, kun yhtenäistä prosessia aletaan kuvaamaan ja nykyistä järjestelmää päivittämään.

Kävi myös ilmi, että käytännön toiminta eroaa joissakin tapauksissa ohjeistuksesta. Esimerkiksi toimittaja-auditointikäytäntö ei todellisuudessa aina mene ohjeistuksen mukaan. Auditointisuunnitelman mukainen auditointien toteutus ja dokumentointi on toisinaan puutteellista eikä poikkeamien korjaamista aina seurata. Myös toimittajien valinta ei käytännössä välttämättä aina noudata nykyistä prosessikuvausta. Lisäksi toimittajan uudelleenarviointikäytännössä havaittiin puutteita. Arvioinnin tulokset kyllä viestitään eteenpäin toimittajalle, mutta varsinaiset toimenpiteet jäävät usein jalkauttamatta. Jotta toimittaisiin ohjeistuksen mukaan, tulisi prosessin omistajan ja/tai esimiehen seurata toimintaohjeiden soveltamista käytännössä ja puuttua tarvittaessa poikkeamiin. Tärkeää olisi myös tutkia, ovatko menettelyohjeet sekä prosessikuvaukset toimivia ja merkityksellisiä toiminnan kannalta.

Toisaalta kummassakin yksikössä strategisen hankintaan tehtäviin kuuluu monia toimintoja, joita ei ole kuvattu ollenkaan. Esimerkiksi tuotekehityksen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ei ole olemassa ohjeistusta eikä prosessikuvausta. Myös komponenttivalintaa tukevaa prosessia ei ole määritelty. Näiden kuvausten ja ohjeistuksen tarpeellisuus tulisi kuitenkin päättää hankintahenkilöstön kanssa. Ei ole tarkoituksenmukaista kuvata toimintoja, jotka eivät ole kriittisiä prosessin toimivuuden kannalta tai jotka eivät auta työntekijää tekemään tehtäviä organisaation näkökulmasta oikein.

5.6 Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen

Haastattelujen aikana henkilöstö ei osannut konkreettisesti tuoda esiin, mitkä prosessit ja käytännöt ovat havaittu toimiviksi. Kommentteja tuli strategisen hankinnan funktiosta yleisellä tasolla. Esimerkiksi emoyhtiössä nähdään, että tuotekehityksen kanssa tehtävä yhteistyö ja kommunikaatio on toimiva. Tytäryhtiössä arvostetaan hankintatoimen nopeutta ja joustavuutta sekä moniosaavaa henkilöstöä.

Havaintojen pohjalta löydettiin kuitenkin joitakin hyväksi todettuja käytäntöjä. Emoyhtiössä koettiin hyväksi käytännöksi strategisen hankinnan kesken pidettävä kuukausittainen palaveri sekä viikoittainen lyhyt palaveri, jossa käydään läpi tulevan viikon esteitä. Tytäryhtiössä vastaava käytäntö puuttuu, sillä siellä tiedonjako tapahtuu enemmän jokapäiväisen keskustelun ja tarpeellisten kokousten kautta. Tytäryhtiössä todettiin emoyhtiöllä olevan hyvä käytäntö toimittaja-arviointiin, jossa täytetyn arviointilomakkeen perusteella voidaan seurata toimittajan tilannetta ja kehittymistä. Lisäksi tytäryhtiö kokee emoyhtiössä käyttöön otetulla Supplier Relationship Management -järjestelmällä (SRM) olevan laajempaa potentiaalia. Vastaavasti Make-or-Buy prosessi, joka on osittain käytössä tytäryhtiössä, nähdään mahdollisuutena myös emoyhtiössä.

6 UUDEN YHTENÄISEN TOIMINNAN KUVAAMINEN

6.1 Tavoitetilan määrittely

Osana tavoitetilan määrittelyä hahmoteltiin tulevaa yhtenäistetyn johtamisjärjestelmän rakennetta hankintatoimen osalta. Siinä ylin taso olisi strategisen hankinnan politiikka ja strategia, seuraava taso sisältäisi prosessit ja toimintamallit ja alimmalla tasolla olisivat työohjeet. Lisäksi rakenteeseen halutaan suunnitella mittarit, jotka osoittaisivat toiminnan onnistumisen tasoa. Suunnitelman yhteydessä nykyiset ja uudet tunnistetut prosessit listattiin ja jokaisen prosessin yhteyteen hahmoteltiin tarvittavat yhteiset työohjeet, mallipohjat ja mittarit. Dokumenttien tallennuspaikat tulee vielä määritellä.

Lisäksi organisaatiolle piirrettiin uusi yhteinen strategisen hankinnan ylätason prosessikaavio. Ylätason prosessikaavio auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja aliprosessien rajapintoja. Kaavioon liitettiin myös prosessivaiheisiin kuuluvia olemassa olevia ohjeita ja mallipohjia, jotka voivat toimia jo nyt yhtenäisen toiminnan pohjana. Piirretyn prosessikaavion perusteella näkee, mistä prosessivaiheista ei ole olemassa voimassa olevaa ohjeistusta ja missä ohjeistus eroaa merkittävästi kahden yksikön välillä. Nämä eroavaisuudet tulisi käydä kummankin yksikön kanssa tarkemmin läpi, jolloin voidaan selvittää, onko yhtenäistämislle esteitä, joita ei tämän opinnäytetyön aikana tullut esille.

Tavoitetilan määrittelyn yhteydessä selvisi, että hankintojen keskittäminen ei ole tavoitteena, sillä yksiköiden tulisi säilyttää riittävä joustavuus. Toisaalta epäsuorien hankintojen, kuten kunnossapidon ja jätehuollon keskittämisestä voisi kuitenkin olla hyötyä organisaatiolle. Koska yksiköt sijaitsevat melko lähellä toisiaan, epäsuorien hankintojen keskittämisestä voisi olla saavutettavissa volyymietua ja sitä kautta säästöjä.

Nykytila-arvioinnin perusteella voidaan todeta, että yhtenäistämisen yhteydessä tulisi myös kehittää strategisen hankinnan prosesseja. Tavoite on siis pelkän yhtenäistämisen lisäksi myös kehittää ja optimoida nykyistä toimintatapaa. Haastatteluissa ja dokumentoinnin analysoinnissa havaittuja kehityskohteita käsitellään jatkotoimenpiteiden yhteydessä kappaleessa 6.3.

6.2 Haasteet järjestelmien yhtenäistämiseksi

Haasteita kahden johtamisjärjestelmän yhtenäistämiseksi hankintatoimen näkökulmasta tuo kahden laatujärjestelmän erilaiset vaatimustasot. IRIS standardi asettaa monia lisävaatimuksia strategiselle hankinnalle, jotka toimintoja yhtenäistettäessä tulee huomioida. On tärkeää varmistua siitä, että emoyhtiössä halutaan noudattaa tämän standardin vaatimuksia ja suunnitella ne osaksi yhtenäistä prosessia. Muussa tapauksessa yhtenäistäminen ei onnistu tai on mahdollista vain osittain.

Haasteita voi aiheuttaa kahden toimipisteen erilainen tehtävien jako. Komponentti-insinööriin, joka on nimetty ainoastaan emoyhtiössä, vastuulla on huolehtia komponenttivalintaan liittyvistä riskienhallinnasta. Tytäryhtiössä taas siihen ei ole nimettyä yhtä henkilöä. Emoyhtiössä strateginen hankinta ja operatiivinen osto ovat selkeästi erilliset toiminnot, mutta tytäryhtiössä raja ei ole yhtä selkeä. Siinä yksikössä sama henkilö voi hoitaa sekä strategisen hankinnan että operatiivisen oston tehtäviä. Lisäksi toimipisteiden välinen liiketoiminnallinen ero voi aiheuttaa haasteita. Emoyhtiössä usein tuote suunnitellaan ensin, jonka jälkeen se siirtyy tuotantoon. Tytäryhtiössä taas toiminta on pääosin projektiluontoista, jolloin hankintaprosessi ja tuotannon valmistelut alkavat jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. Myös henkilöstön motivaation puute yhtenäistämiseen voi tuoda haasteita. Sen ehkäisemiseksi muutoksen tarpeellisuudesta tulisi viestiä työntekijöille. Lisäksi yhtenäistämisen toteuttamiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja resursseja.

6.3 Jatkotoimenpiteet

Yhtenäisiä toimintatapoja ja ohjeita suunniteltaessa tulisi huomioida prosessien nykytilanteen arvioinnissa esiin nousseita kehityskohteita. Uuden yhteisen toimintatavan tulisi ohjata toimintaa toimittajaluokituksen kautta. Sen tulisi myös ohjeistaa selkeämmin, mitkä ovat kriteerit toimittajavalintaan, miten potentiaalisia toimittajia analysoidaan ja miten saatuja tuloksia arvioidaan. Puuttuvat, mutta tarpeelliset ohjeistukset liittyen tuotekehityksen kanssa tehtävään työhön sekä komponenttivalintaan tulisi suunnitella ja laatia. Lisäksi uuden yhtenäisen toimintatavan tulisi sisältää käytäntö hankintojen hintaseurantaan ja kokonaiskustannusten arviointiin. Myös sopimuskäytännön tulisi ohjeistaa paremmin, kenen kanssa sopimus tehdään ja miten sopimuksia ylläpidetään. Yhteisen prosessin tulisi myös määritellä selkeämmät kriteerit toimittaja-auditoinneille. Strategisen hankinnan prosessin kehittämisen lisäksi nykyiset eroavaisuudet toimintatavoissa tulee

huomioida ja havaitut esteet yhtenäistämislle poistaa soveltuvin osin. Esimerkiksi SRM järjestelmän käyttöönotto tytäryhtiössä ja sen nykyisen käytön parantaminen emoyhtiössä tukee prosessien yhtenäistämistä ja parantaa toimittajahallintaa.

Uuden toimintatavan suunnittelun yhteydessä pitäisi miettiä, miten prosessin suorituskykyä mitataan, jotta voidaan arvioida, miten hyvin on onnistuttu ja onko päästy tavoitteisiin. Toimittajien suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, mutta myös hankintatoimen prosessien mittaaminen ja seuranta on välttämätöntä. Kuten yllä todettiin, emoyhtiössä on aloitettu saavutettujen säästöjen kirjaaminen osana strategisen hankinnan toiminnan seuranta. Sama käytäntö tulisi yhtenäistämisen kautta ottaa käyttöön myös tytäryhtiössä. Ajatuksena on myös esitetty uuden mittarin käyttöönottoa, joka seuraa hankintojen sopimuksenalaisuuden osuutta. Mittareiden kehittämisen tukena voidaan käyttää kappaleessa 3.2 esitettyjä ehdotuksia.

Uuden yhtenäisen prosessin ja toimintaohjeiden kehittämistä varten tulisi tehdä projektisuunnitelma, jossa olisi määriteltynä vastuhenkilö jokaiselle tehtävälle sekä aikataulu. Lisäksi yhtenäiselle strategisen hankinnan prosessille tulee määrittellä prosessinomistaja. Projektisuunnitelman tulee sisältää seurannan ja uusien toimenpiteiden käyttöönoton varmistaminen. Suunnitellut tehtävät pitäisi priorisoida, jotta kehittäminen ja yhtenäistäminen tapahtuisi vaiheittain ja jotta tehtävien suorittamiseen olisi tarpeeksi resursseja. Vaiheittainen toteutus luo myös onnistumisen tunteita, kun konkreettisia asioita saadaan vietyä loppuun asti eikä kehityskohteet jää kesken.

Projektin vaiheisiin pitäisi sisällyttää uusien yhtenäisten käytäntöjen suunnittelu esimerkiksi yhteisessä työpajassa. Työpajan tulosten pohjalta piirretään uudet yhteiset prosessikuvaukset ja laaditaan toimintaohjeet, jotka käydään yhdessä läpi. Siinä arvioidaan niiden toimivuus, standardien vaatimustenmukaisuus ja esitetään parannusehdotuksia. Tämän jälkeen kuvauksia ja ohjeita parannetaan saatujen ehdotusten mukaan. Samaa käytäntöä tulisi soveltaa opinnäytetyön yhteydessä piirretyn yhtenäisen strategisen hankinnan ylätason prosessikuvauksen kanssa. Projektin lopussa olisi hyvä kirjata onnistumiset ja epäonnistumiset, joita voidaan sitten hyödyntää seuraavien funktioiden prosessien yhtenäistämässä.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen ja sen tytäryhtiön johtamisjärjestelmien nykytilannetta strategisen hankinnan osalta. Työn tavoitteena oli tutkia, onko hankintaprosessien ja käytäntöjen yhtenäistäminen kahden toimipisteen välillä mahdollista sekä laatia ohjeistus kartoituksen jälkeiselle varsinaiselle yhtenäistämistyölle. Lisäksi työn yhtenä tavoitteena oli selvittää teoreettisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen, miten johtamisjärjestelmät yhtenäistetään onnistuneesti. Työn tarkoituksena oli edistää kohdeyrityksessä suunnitteilla olevaa johtamisjärjestelmien yhtenäistämistä ja harmonisointia.

Opinnäytetyön tuloksena kahden toimipisteen hankintaprosessien eroavaisuudet ja yhtäläisyydet, yhtenäistämisen mahdolliset haasteet, toimipisteiden parhaat käytännöt sekä parannuskohteet tunnistettiin. Toimipisteiden eroavaisuuksien laajempi ymmärtäminen vaatii kuitenkin lisää selvitystä ja yksityiskohtien tutkimista. Nykytilan kartoituksen perusteella todettiin, että hankintatoimen prosessit ovat suurimassa määrin yhtenäistettävissä. Työn tuloksena kuvattiin uusi yhteinen strategisen hankinnan ylätason prosessikaavio sekä määriteltiin tavoitetila ja jatkotoimenpiteet. Nämä toimet edistävät toimeksiantajayrityksen johtamisjärjestelmien yhtenäistämistä sekä kehityskohteiden priorisointia. Teoreettisen tutkimuksen tuloksena syntynyt johtamisjärjestelmien yhtenäistämisen prosessi vaatii laajempaa empiiristä tutkimusta ja käytännön testausta, jolloin sen toimivuus voidaan todentaa varmemmin.

Tutkimuksessa käytettiin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä, aiheeseen liittyviä tutkimuksia sekä havainnointia, haastatteluja ja yhteisiä palavereja. Haastetta tuotti opinnäytetyön aiheen laajuus ja työn sisällön rajaaminen, sillä opinnäytetyön aikana tehty nykytilan kartoitus on vain osa laajempaa ja monivaiheista yhtenäistämisprosessia. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät ja tutkimus oli onnistunut niin opinnäytetyön tekijän kuin toimeksiantajan osalta.

LÄHTEET

American Society for Quality 2020a. What is a quality management system (QMS)? Viitattu 15.2.2020 <https://asq.org/quality-resources/quality-management-system>.

American Society for Quality 2020b. What is auditing? Viitattu 22.3.2020 <https://asq.org/quality-resources/auditing>.

Bernando, M.; Simon, A.; Tari, J.J. & Molina-Azorin, J.F. 2015. Benefits of management systems integration: a literature review. Viitattu 16.2.2020 <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S0959652615000803>.

Brandmeier, R. A. & Rupp, F. 2010. Benchmarking procurement functions: causes for superior performance. Viitattu 28.3.2020 <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/14635771011022299/full/html>.

Dale, B. G.; Bamford, D. & van der Wiele, T. 2016. Managing Quality. An Essential Guide and Resource Gateway. 6., uudistettu painos. Chichester: John Wiley and Sons.

Davis, D.A. 2012. M&A integration: how to do it. Planning and delivering M&A integration for business success. Chichester: John Wiley and Sons.

Erkkilä, K. K. & Valpola, A. 2011. M&A Coach. Value from integration. Tampere: The Federation of Finnish Technology Industries.

Garza-Reyes, J. A. 2018. A systematic approach to diagnose the current status of quality management systems and business processes. Viitattu 21.2.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1999093164?accountid=14446>.

Green, M. 2007. Change management masterclass. A step by step guide to successful change management. London: Kogan Page Limited.

Haikonen, M. 2019. Nykyaikainen johtamisjärjestelmä on dynaaminen ja ketterä. Oppia.fi-blogi. Viitattu 1.2.2020 <https://blog.oppia.fi/2019/01/28/nykyaikainen-johtamisjarjestelma-on-dynaaminen-ja-kettera/>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. Helsinki: BoD – Books on Demand.

International Organization for Standardization 2020a. Management System Standards. Viitattu 7.2.2020 <https://www.iso.org/management-system-standards.html>.

IRIS Group 2020. Information on IRIS. Viitattu 8.2.2020 https://www.iris-rail.org/index.php?page=global&content=global_information&desc=info_teaser.

ISO 14001:2015. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

ISO/TS 22163:2017. Railway applications — Quality management system — Business management system requirements for rail organizations: ISO 9001:2015 and particular requirements for application in the rail sector. Geneva: ISO.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kettenbohrer, J; Beimborn, D & Kloppenburg, M. 2013. Developing a Procedure Model for Business Process Standardization. Viitattu: 21.2.2020 https://www.researchgate.net/publication/289011536_Developing_a_procedure_model_for_business_process_standardization

Knowledge2Innovation 2010. Application of quality management systems in research organisations (technology centres and universities). Viitattu 15.2.2020 <https://sgi.ua.es/es/proyectos-internacionales/documentos/k2i/training-set/qms-guide.pdf>.

KPMG. 2012. The power of procurement. A global survey of procurement functions. Viitattu 28.3.2020 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2012/07/the-power-of-procurement-a-global-survey-of-procurement-functions.pdf>.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 9., uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Lähde on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. 2015.

Lähde on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. 2020.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Liimatainen, A. & Länteenmaa, L. 2020. Kasvuun yritysostolla: onnistuu yrityskaupassa. Helsinki: Alma Talent.

Logistiikan Maailma 2020. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. Viitattu 27.1.2020 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Alma Talent.

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

Romero, H.; Dijkman, R.; Grefen, P. & van Weele, A. 2012. Harmonization of business process models. Viitattu 7.3.2020 https://www.researchgate.net/publication/221586415_Harmonization_of_Business_Process_Models.

Schönreiter I. A. 2016. Process harmonization phase model in post-merger integration. Viitattu 7.3.2020 <http://ceur-ws.org/Vol-1757/paper1.pdf>.

Schönreiter I. A. 2018. Methodologies for process harmonization in the post-merger integration phase. Viitattu 4.3.2020 <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-07-2016-0141/full/html>.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019a. Avain standardien maailmaan. SFS-käsikirja 1. Viitattu 7.2.2020 https://www.sfs.fi/files/83/avain_2019_web.pdf.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019b. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyt. Viitattu 8.2.2020 https://www.sfs.fi/files/8087/9001_SFS_esite_hyodyt_A5_web.pdf.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019c. Ympäristöjohtamisen standardisarja ISO 14000. Viitattu 8.2.2020 https://www.sfs.fi/files/8091/14001_SFS_esite_venytettyA5_web.pdf.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2020. Johtaminen. Viitattu 2.2.2020 <https://www.sfs.fi/aihealueet/johtaminen>

Van Weele, A. J. 2018. Purchasing and supply chain management. 7., uudistettu painos. Cengage: Andover.

Zellner, P & Laumann, M. 2013. Evaluation of Business Processes for Business Process Standardization. Viitattu 8.3.2020 https://pdfs.semanticscholar.org/b5c8/473a6d707b17bfe3bb63fd873f0cc53b7e91.pdf?_ga=2.75323922.1036556608.1586014818-598840967.1582314393.

Haastattelut:

Haastattelu 1. Emoyhtiön hankintahenkilöstö. 12.02.2020.

Haastattelu 2. Emoyhtiön hankintahenkilöstö. 12.02.2020.

Haastattelu 3. Emoyhtiön hankintahenkilöstö. 2.03.2020.

Haastattelu 4. Emoyhtiön hankintapäällikkö. 5.03.2020.

Haastattelu 5. Tytäryhtiön hankintahenkilöstö ja -päällikkö. 11.03.2020.

Haastattelurunko

1. Mitkä ovat sourcing:in tavoitteet, mitä on tarkoitus saada aikaiseksi?
2. Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe ja mikä viimeinen?
3. Ketkä ovat sourcing:in asiakkaat ja mitkä ovat asiakkaiden vaatimukset sourcing prosessille?
4. Miten hankitaan palautetta asiakkailta?
5. Mitkä ovat prosessin syötteen ja mitä vaatimuksia on asetettu prosessin syönteille?
6. Mitkä mielestäsi ovat tärkeät menestystekijät?
7. Mitkä ovat prosessin kriittiset vaiheet?
8. Miten yrityksen strategia näkyy toiminnassa?
9. Mitkä ovat kriteerit toimittajien arviointiin, valintaan, uudelleenarviointiin?
10. Miten toimittajien suorituskykyä seurataan? Miten tuloksista viestitään toimittajille? Minkälaisiin toimenpiteisiin tulokset johtavat?
11. Miten tavoitteiden toteutumista mitataan/seurataan?
12. Miten prosessia ohjataan?
13. Miten ihmisten vastuut ja valtuudet on määritelty?
14. Miten kehittämissideat ja valitukset kootaan, analysoidaan ja hyödynnetään?
15. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät aliprosessit?
16. Miten ymmärrettävästi prosessin eri vaiheet/aliprosessit ovat kuvattu?
17. Ohjeiden arviointi (tärkeys ja toimivuus).
18. Mitä prosessiin liittyviä ympäristövaatimuksia on tunnistettu ja miten näiden toteutumista seurataan?
19. Mikä on mielestäsi hyvin?
20. Mitä voisi parantaa?