

Uusi tietojärjestelmä operatiivisen hankinnan kehittämiseksi

Miten sitouttaa toimittajat käyttämään järjestelmää?

Lotta Hoppo

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekniikan ala

Insinööri (ylempi AMK), digitaalinen toimitusketju

Tekijä(t) Happo, Lotta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 79	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Uusi tietojärjestelmä operatiivisen hankinnan kehittämiseksi Miten sitouttaa toimittajat käyttämään järjestelmää?		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), digitaalinen toimitusketju		
Työn ohjaajat Eero, Aarresola		
Toimeksiantaja David Brown Santasalo Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Nykymaailmassa hankintatoimella on suuri merkitys teollisuusyritysten kannattavuuteen ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Hankintojen kehittämisellä voidaan parhailaan vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Toinen merkittävä yritysten toimintaan vaikuttava asia on tiedonhallinta. Tehokas tiedonhallinta on keskeisessä osassa myös operatiivisessa hankinnassa.</p> <p>David Brown Santasalo Finland Oy:ssa oli suunniteltu uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa hankintojen tehostamiseksi. Uudeksi järjestelmäksi oli alustavasti päätetty suomalainen Jakamo. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää Jakamon tuomia hyötyjä Santasaloon operatiivisen oston toimintaan. Jakamon avulla pyritään tehostamaan operatiivisen oston päivittäistä työtä sekä kehittämään tiedonhallintaa entistä sujuvammaksi ja läpinäkyvämmäksi. Jakamon käyttöönottopäätöksen myötä opinnäytetyön varsinaiseksi tavoitteeksi tuli löytää keinoja, miten saada toimittajat käyttämään uutta järjestelmää.</p> <p>Tutkimus tehtiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimuksen teossa käytettiin ryhmähaastatteluja ja yksilöhaastatteluja. Ensin tehtiin taustatutkimus ja sisäinen selvitys, joilla kerättiin tietoa uuden tietojärjestelmän mahdollisista hyödyistä. Varsinainen tutkimus tehtiin kolmea referenssiyritystä haastatteleamalla. Näillä haastatteluilla kerättiin tietoa toimittajien sitouttamiseksi Jakamon käyttöön.</p> <p>Taustatutkimuksen ja sisäisen selvityksen tuloksia käytettiin avuksi uuden tietojärjestelmän käyttöönottopäätöksessä. Näiden tulosten perusteella Jakamon alkuperäiseen suunnitelmaan lisättiin dokumentti-integraation mahdollisuus. Referenssiyritysten haastatteluista saatujen tulosten ja teorian pohjalta tehtiin johtopäätöksiä Jakamon käyttöönottoon liittyen. Näihin johtopäätöksiin sisältyi myös keinoja, joiden avulla toimittajat saadaan käyttämään uutta järjestelmää.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, tiedonhallinta, Jakamo, muutosjohtaminen, tietojärjestelmät.		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Happo, Lotta	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 79	Permission for web publication: x
	Title of publication New information system for developing operational procurement How to get suppliers to use the system?	
Degree programme Master's Degree Programme in Digital Supply Chain		
Supervisor(s) Aarresola, Eero		
Assigned by David Brown Santasalo Finland Oy		
Abstract <p>Today, purchasing has a significant impact on the bottom line of industrial companies. Developing purchasing may also improve the profitability of companies. Information management is one of the key functions of today's successful business. Effective information management is also an important part of the purchasing field.</p> <p>David Brown Santasalo Finland Oy had been planning to improve their purchasing with a new information system. The tentative choice was a Finnish system called Jakamo. The first aim of the thesis was to determine the main benefits of Jakamo for Santasalo's procurement. The purpose of Jakamo is to improve the daily routines of Santasalo's operational purchasing. It will also make the information more visible and manageable. The second and the main purpose of the thesis was to find ways to get all of the suppliers to use the new information system.</p> <p>Qualitative research methods were used in the study. The research material was collected by individual and group interviews. First, background investigation was done to give answers on Jakamo's benefits to Santasalo's purchasing process. The main study was made by interviewing the reference companies, which had been using Jakamo for years. This part of the study gave results on how to get the suppliers to use Jakamo.</p> <p>The results from the background investigation were used to make the decision on implementing Jakamo. Based to these results, the document integration was added to Jakamo's original project plan. Reference interviews and theoretical examination were used to draw conclusions. These conclusions include the methods which are used as Jakamo is introduced to the suppliers.</p>		
Keywords/tags (subjects) Purchasing, information management, information systems, Jakamo, management of change.		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Hankintatoimen merkitys ja kehittäminen	4
2	David Brown Santasalo	5
3	Hankintatoimi	7
3.1	Hankintojen rooli liiketoiminnassa.....	7
3.2	Lisäarvo, kustannustehokkuus ja riskien hallinta.....	8
3.3	Hankintaprosessin vaiheet	10
3.3.1	Hankintaprosessit	10
3.3.2	Tarpeen määrittely	12
3.3.3	Toimittajan valinta.....	13
3.3.4	Sopimuksen teko	14
3.3.5	Tilaaminen ja toimitusvalvonta	14
3.3.6	Seuranta ja arviointi	15
4	Tietojärjestelmien merkitys hankintatoimessa	16
4.1	Tietojärjestelmien kehitys	17
4.2	Toiminnanohjausjärjestelmät	18
4.3	Sähköinen hankinta	20
4.4	Jakamo.....	21
5	Muutosjohtaminen.....	22
5.1	Toimittajasuhteiden hallinta muutoksessa	27
6	Tutkimusasetelma	28
6.1	Tutkimustyytit ja aineistonkeruumenetelmät.....	28
6.1.1	Tutkimustyytit.....	29
6.1.2	Aineistonkeruumenetelmät	30
6.2	Tutkimus ja tiedonkeruu opinnäytetyössä.....	32
6.2.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	32
6.2.2	Tutkimustyyppi ja aineistonkeruu	32
7	Tutkimuksen toteutus.....	34
7.1	Tutkimuksen kulku ja kerätty aineisto	34

	2
7.2	Jakamon toimintaan tutustuminen..... 36
7.3	Sisäinen selvitys..... 36
7.4	Referenssiyritysten haastattelut 38
7.5	Aineiston analysointi 39
8	Tulokset 40
8.1	Santasalon hankinnan nykytila..... 41
8.1.1	Hankintatoimen merkitys 41
8.1.2	Hankintaorganisaatio 42
8.1.3	Operatiivisen oston vastuiden jakautuminen 43
8.1.4	Hankintaprosessi 44
8.2	Jakamon mahdolliset hyödyt Santasaloon hankintatoimessa 47
8.2.1	Hankintaprosessin kulku Jakamossa 47
8.2.2	Tarjouskyselyt..... 48
8.2.3	Keskusteluominaisuus Jakamossa 49
8.3	Osto-organisaation halukkuus Jakamon käyttöönottoon..... 50
8.4	Case Primapower..... 54
8.5	Referenssiyritysten haastattelut 56
8.5.1	Jakamon käyttöönotto toimittajaverkostossa 56
8.5.2	Toimittajien informointi 57
8.5.3	Haasteet Jakamon käyttöönotossa 58
8.5.4	Sisäinen työnjako Jakamon käyttöönotossa 59
8.5.5	Sisäinen muutosvastarinta ja sen hallinta..... 60
9	Johtopäätökset..... 61
9.1	Osto-organisaation kehityskohteet ja Jakamon tuomat hyödyt..... 61
9.1.1	Hankinnan rooli ja kehitystarpeet 61
9.1.2	Tiedonhallinta 62
9.1.3	Sisäinen muutosjohtaminen..... 63
9.2	Toimittajien sitouttaminen Jakamoon 66
9.2.1	Käyttöönotto toimittajaverkostossa 66
9.2.2	Toimittajien informointi 67
9.2.3	Jakamon sujuva käyttöönotto ja miten siihen päästään..... 69

9.2.4 Sisäinen työnjako ja muutosvistarinnan kääntäminen muutoshalukkuudeksi	70
9.3 Keskeiset johtopäätökset	72
10 Pohdinta.....	73
10.1 Tavoitteiden toteutuminen	73
10.2 Tulokset ja niiden hyödyntäminen	74
10.3 Työn luotettavuus	75
10.4 Jatkotutkimusehdotukset ja työn yleisempi merkitys	77
Lähteet	78

Kuviot

Kuvio 1. Santasalon historia.....	5
Kuvio 2. David Brown Santasalon toimipisteet maailmanlaajuisesti	6
Kuvio 3. Moderni hankintaprosessi	11
Kuvio 4. Hankintaprosessi.....	12
Kuvio 5. Hankintaprosessin kulku toiminnanohjausjärjestelmässä	19
Kuvio 6. Tutkimuksen toteutus.....	34
Kuvio 7. Santasalon hankintaorganisaatio.....	42
Kuvio 8. Tarjousrivien vertailu Jakamossa	49
Kuvio 9. Keskustelunäkymä tilauksen alla	50
Kuvio 10. Halukkuus Jakamon käyttöönottoon ostajien keskuudessa.....	51

Taulukot

Taulukko 1. Muutoksen askelet.....	25
Taulukko 2. Tietovarastotaulukko	35
Taulukko 3. Ostovastuiden jakautuminen	43
Taulukko 4. Keskeiset johtopäätökset.....	72

1 Hankintatoimen merkitys ja kehittäminen

Nyky maailmassa hankintojen merkitys yritysten liiketoiminnassa on huomattava. Keskimäärin yli 50 % yritysten liikevaihdosta kuluu erilaisiin hankintoihin. Suurimmillaan tämä luku voi olla jopa 90 %. Hyvin organisoitu ja johdettu hankintatoimi voi tuoda kilpailuetua nyky-yrityksille ja olla vaikuttamassa jopa suoraan yrityksen tulokseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21 - 24.)

Toinen keskeinen tekijä yritysten kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi on tiedon hallinta. Niin hankintatoimessa kuin laajemminkin yritysten toiminnassa on saatavilla alati kasvava määrä tietoa, jota pitää osata käyttää tehokkaasti hyödyksi. Sujuva ja tehokas tiedonkulku sekä läpinäkyvä tiedon varastointi ovat myös keskeisessä osassa tehokasta hankintaa. Näitä kehittämällä voidaan entisestään tehostaa yritysten hankinnan päivittäistä toimintaa. Hankintojen tueksi syntyy jatkuvasti uusia tietojärjestelmiä, joiden avulla tiedon jakaminen ja hallinta voidaan saada entistä tehokkaammaksi ja läpinäkyvämmäksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 68 - 70; Nieminen 2016, 159 - 160; Sakki 2014, 89; Weele 2018, 271 - 273.)

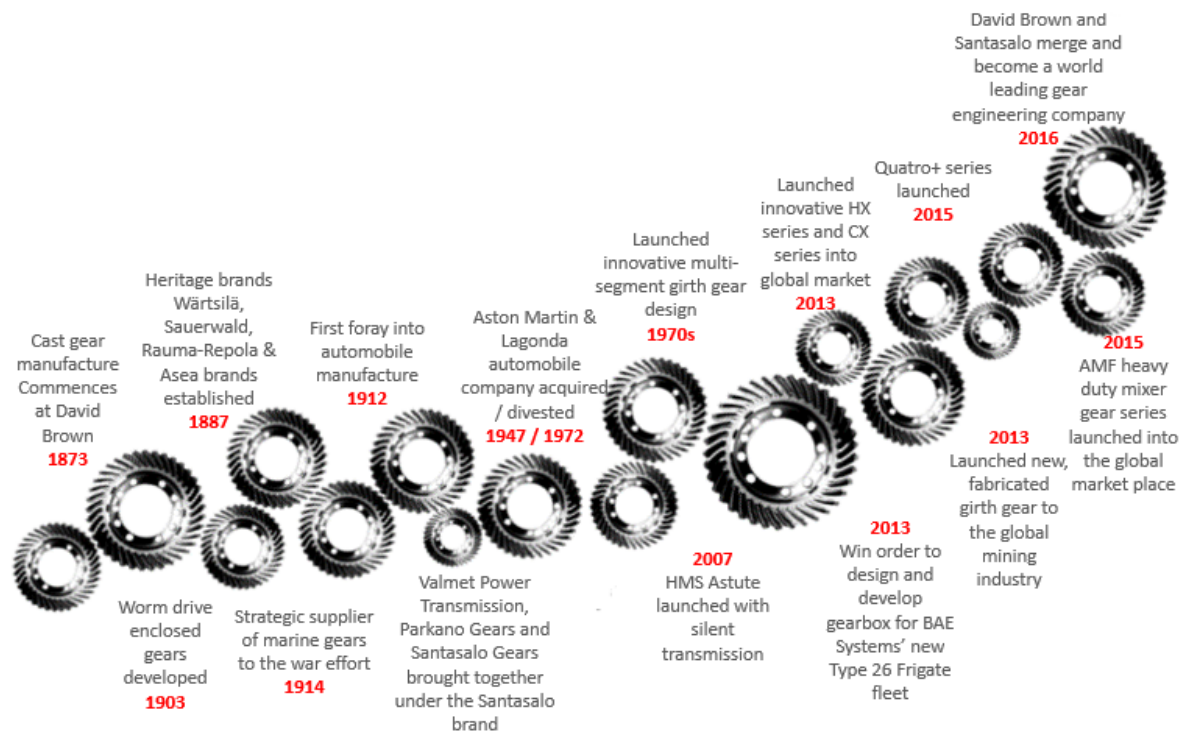
David Brown Santasalo on yksi maailman johtavista voimansiirtoratkaisujen valmistajista ja huoltajista. Suomessa toimivan David Brown Santasalo Finland Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli 52,1 miljoonaa euroa, ja 61 % liikevaihdosta kului suoriin hankintoihin. Santasalolla hankintojen kehittäminen ja tehostaminen nähdään tärkeänä osana yrityksen toiminnan kehittämistä. Yhdeksi hankintojen kehityskohteeksi on jo pidemmän aikaa suunniteltu osittaista hankintatoimen rutiinien automatisointia jonkin sähköisen työkalun ja toiminnanohjausjärjestelmän integraation avulla. Eri vaihtoehtoista vahvimaksi on noussut suomalainen Jakamo omalla Jakamo-ohjelmallaan. Tämä opinnäytetyö on osa David Brown Santasalo Finlandin hankintatoimen automatisointia. Opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli tutustua Jakamon ohjelmaan ja selvittää Jakamosta saatavia hyötyjä Santasalon hankinnan päivittäiseen toimintaan. Tämän taustatutkimuksen myötä päädyttiin Jakamon käyttöönottoon. Opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten saada toimittajat käyttämään Jakamo. Tähän kysymykseen haettiin vastauksia haastatteleamalla referenssiyrityksiä. Haastattelut tehtiin kolmeen Jakamoja jo pitkään käyttäneeseen yritykseen, ja

pääpaino haastatteluissa oli siinä, miten näissä yrityksissä Jakamo otettiin käyttöön toimittajaverkostossa sekä mitä hyviä ja huonoja kokemuksia näistä toimintatavoista nousi esiin.

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä hyödynnetään suoraan Jakamon käyttöönottoprojektissa Santasalolla. Hyvä muutosjohtaminen nyky-yrityksissä on erittäin tärkeää, koska maailma ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Aiheen yleistettävyyden vuoksi johtopäätöksiä voidaan helposti hyödyntää laajemminkin eri yritysten vastaavissa projekteissa.

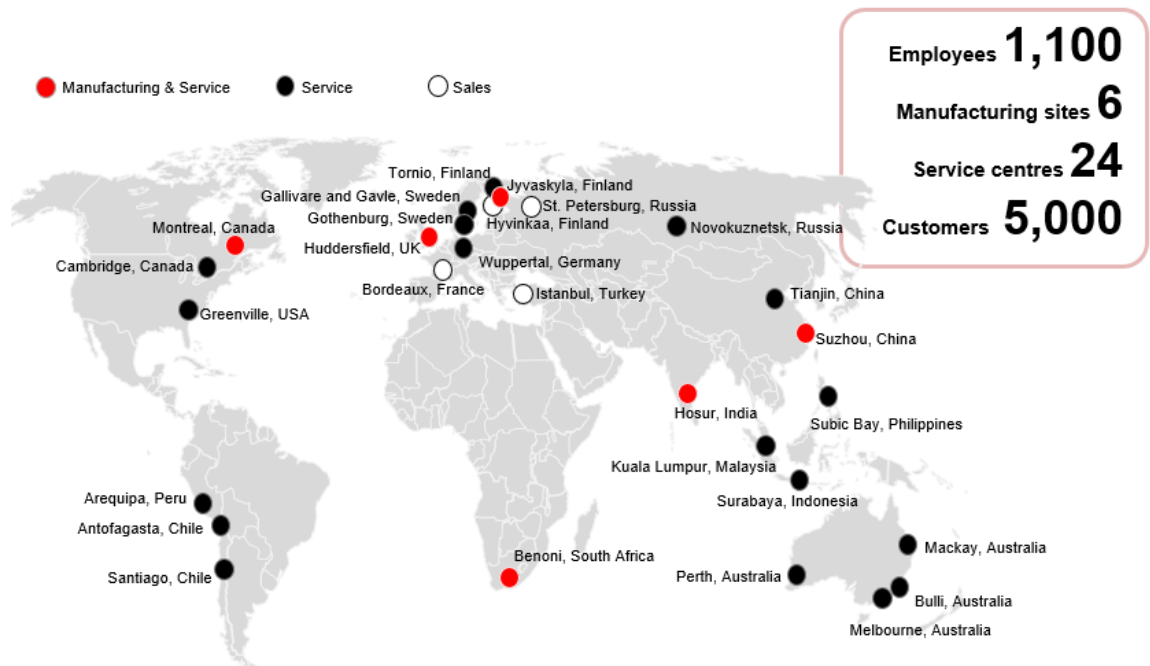
2 David Brown Santasalo

David Brown Santasalon juuret johtavat pitkälle historiaan, jopa 1800 -luvulle asti (Yritysesittely 2020). Kuviossa 1 on havainnollistettu Santasalon pitkää historiaa teollisuusvaihteiden valmistajana.



Kuvio 1. Santasalon historia (Yritysesittely 2020, muokattu)

Kuviosta 2 nähdään David Brown Santasaloon globaalin toiminnan sijoittuminen maailman kartalle. Reilun 1000 henkilön voimin toimii 6 valmistusyksikköä ja 24 huoltotoimipistettä. David Brown Santasaloon toiminta sisältää vaihteiden suunnittelun, valmistuksen, asennuksen ja koko elinkaaren kattavan huoltotoiminnan ja palvelut. Maailmanlaajuisesti vaihteita valmistetaan ja huolletaan laajasti eri teollisuuden aloille. (Yritysesittely 2020.)



Kuvio 2. David Brown Santasaloon toimipisteet maailmanlaajuisesti (Yritysesittely 2020)

Suomessa toimiva yhtiö on nimeltään David Brown Santasalo Finland Oy. Tässä opinäytetyössä käytetään myöhemmin nimitystä Santasalo. Suomessa Santasalolla on valmistusyksikkö Jyväskylässä, huoltotoimipiste Torniossa ja toimistotila Hyvinkäällä. Jyväskylän valmistusyksikössä on myös vaihteiden testiajo sekä 3D-mittalaitteisto. Joulukuussa 2019 Suomen henkilöstömäärä oli 166 henkilöä. Suomessa suurimpina asiakasryhminä ovat paperi-, sellu- ja kaivosteollisuuden toimijat. (Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2020; Yritysesittely 2020.)

3 Hankintatoimi

3.1 Hankintojen rooli liiketoiminnassa

Suomen kielessä hankinnasta käytetään monia eri käsitteitä, esimerkiksi osto, hankintatoimi, ostotoiminta, strateginen hankinta ja operatiivinen hankinta (Nieminen 2016, 11). Hankinnalla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen toiminnasta mitä tarvitaan, kun ostetaan tuotteita, palveluita tai raaka-aineita yrityksen ulkopuolelta. Pelkistäen sillä tarkoitetaan siis kaikkea sitä, mistä yritykselle tulee lasku.

Hankintojen merkitys yritysten toiminnassa on erittäin suuri. Keskimäärin yli 50 % yritysten liikevaihdosta kuluu erilaisiin hankintoihin. Suurimmillaan tämä luku voi olla jopa 90 %. Hankinnan rooli on siis merkittävä yrityksen tuloksenkin kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21 - 24.) Lehtosen (2008) mukaan hyvin organisoitu hankintatoimi voi olla jopa kilpailuetu nyky-yritykselle. Ennen yritykset tekivät enemmän ja laajemmin erilaisia tehtäviä itse eikä hankinnan rooli ollut yhtä merkittävä osa liiketoimintaa. Nykyisin esimerkiksi teollisuuden parissa yritykset miettivät hyvin tarkasti, mitä kaikkea yrityksen kannattaa tehdä itse, mitkä ovat yrityksen ydinosat ja alueet ja mitkä palvelut, tuotteet ja komponentit kannattaa ostaa ulkopuolelta. Ulkoistaminen on kasvattanut hankinnan roolia ja painoarvoa huomattavasti, ja sen tulos näkyä yritysten asenteissa hankintatoimea kohtaan. (Lehtonen 2008, 80 - 90)

Hankintojen sujuminen vaikuttaa huomattavasti myös yrityksen omiin tuotanto- ja hallintakustannuksiin. Heikosti hoidettuna hankinnoista koituu runsaasti hallintotyötä, tarkastuksia, ylimääräistä käsittelyä ja varastointia. Materiaalipuutteet taas teettävät tuotannon uudelleenjärjestelyjä ja nostavat sen vuoksi tuotantokustannuksia. Pahimmillaan komponenttien puute voi johtaa tuotannon keskeytykseen ja myynnin menetyksiin. Hyvin toimiessaan hankinta voi tuoda jopa lisäarvoa omalle organisaatiolleen alentamalla ostokustannuksia, mahdollistamalla tuotannon toiminnan tehostamisen ja tuomalla toimittajayritysten uusia innovaatioita oman yrityksen hyödyksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21 - 24; Lehtonen 2008, 80 - 90; Weele 2018, 12 - 20.)

Monesti yrityksissä törmää vanhakantaiseen ajatukseen, että kuka tahansa osaa osata. Tavallisia ovat myös ihmettelevät kommentit, jos osien saatavuudessa ilmenee haasteita. Suurimmaksi osaksi tällaiset ajatukset ja puheet johtuvat varmasti tiedon puutteesta. Esimerkiksi tuotannossa ei oikeasti tiedetä, mitä kaikkea hankinnassa todellisuudessa tehdään ja miten monet asiat vaikuttavat esimerkiksi osien saatavuuteen.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) toteavat, että hankintatoimen suhteen menestyvissä yrityksissä hankinta ja toimittajamarkkinoiden johtaminen nähdään tärkeänä osana yrityksen tulevaisuuden kehitystä. Heikommin hankinnan suorittavissa yrityksissä hankinta nähdään operatiivisena tukitoimena, jonka kehittämiseen ei koeta suurta tarvetta. Myös hankinnan vahva yhteistyö eri sidosryhmien kanssa parantaa hankinnan laatua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21 - 24.)

3.2 Lisäarvo, kustannustehokkuus ja riskien hallinta

Hankintojen johtamisen kolme keskeistä asiaa ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, riskien hallinta ja kustannustehokkuuden parantaminen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on aktiivisesti tehtävä päätöksiä hankinnan johtamisessa ja keksittävä uusia ratkaisuja kehittymisen mahdollistamiseksi. (Nieminen 2016, 27.)

Niemen (2016) mukaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle voi olla esimerkiksi toimittajan kanssa yhdessä tehty tuotekehitystyö, josta syntyy entistä parempia tuotteita ja ratkaisuja. Riskien hallinnassa suurin kysymys on, voidaanko luottaa yhteen toimittajaan vai tarvitaanko rinnalle vähintään toinen riskien minimoimiseksi. Riskien hallintaan liittyy myös laadunvarmistus, vastuullisuus, toimittajien taloudellisen tilanteen seuraaminen ja sopimussisältöjen ajantasaisuus. (Nieminen 2016, 33 - 35.) Riskien hallintaa voisi verrata vakuutusmaksuihin. Vakuutusmaksuja maksettaessa toivotaan, että mitään sellaista ei tapahtuisi, että vakuutuksia tarvittaisiin. Riskien hallinnassa taas tehdään töitä sen eteen, mitä ei toivota tapahtuvan, sillä tavoitteena hankintatoimessa on sujuva ja luottamuksellinen yhteistyö toimittajien kanssa.

Kustannustehokkuus ei ole sama asia kuin alhaiset ostohinnat. On tarkasteltava enemmän kokonaiskustannuksia, joihin vaikuttavat ostohinnan lisäksi moni muu seikka. Yksi tämän hetken trendi kustannustehokkuuden parantamiseksi on keskittää hankintoja vahvasti pienemmälle toimittajajoukolle. Keskittämisen etuna on volyymin kasvu valituilta toimittajilta, mikä taas näkyy ostohintojen laskuna ja parempana palveluasteena. Toimittajakenttää vähentämällä myös fyysisten kontaktien määrä vähenee, jolloin on helpompi luoda toimittajiin syviä suhteita. (Chen, Paulraj & Lado 2004, 510; Nieminen 2016, 30.) Chen, Paulraj ja Lado (2004) korostavat hankinnan merkitystä liiketoiminnalle hyvien toimittajasuhteiden luomisen kautta. He toteavat, että pitkäaikainen läheinen yhteistyö, avoin kommunikaatio ja tietotaidon jakaminen rajallisen toimittajajoukon kanssa on avainasemassa menestyvässä hankintatoimessa. Tutkimusten mukaan ne liittoumat, joissa jaetaan myös herkkää ja kriittistä informaatiota toisten toimijoiden kesken, ovat kilpailukykyisempiä kuin ne, joissa näin ei toimita. (Chen, Paulraj & Lado 2004, 506,517.) Pienempi toimittajamäärä vähentää työmäärää myös muun muassa sopimusneuvottelujen osalta (Nieminen 2016, 31).

Kustannustehokkuutta voidaan kasvattaa myös tuotteita standardisoimalla, vähentämällä erilaisia tuotevariaatioita ja ottamalla käyttöön sähköisiä palveluita ostoprosessien automatisoimiseksi. Monet prosessin vaiheet ovat rutiiniluontoisia ja näin ollen automatisoitavissa suhteellisen helposti. (Nieminen 2016, 31 - 32.) Automatisoinnin hyödyt ajallisesti ja kustannusmielessä ovat varmasti nyky-yrityksissä hyvin tiedossa, mutta siihen lähtemistä hidastavat suhteellisen korkeat aloituskustannukset. Toki hyödyt olisivat jollakin tasolla laskettavissa, ja tähän voitaisiin suhtautua samoin kuin muihinkin yritysten investointeihin. Tiukassa taloustilanteessa tällaiset projektit vain ovat monesti häviäjän asemassa ja toimintaa jatketaan vanhalla, tutulla ja turvallisella mallilla. Aloituskustannukset taas johtuvat siitä, että yrityksillä harvoin on omaa osaamista tietojärjestelmien implementointiin toisiinsa sopiviksi. Tähän tarvitaan ohjelmistotalojen työpanosta, joka taas helposti koetaan turhan kalliiksi.

Nieminen (2016) korostaa, että kustannustehokas hankinta lähtee hyvästä tarpeen määrittelystä niin, että jokainen tarve on määritelty oikealle, välttävälle tasolle kuhunkin tilanteeseen nähden. Monesti ongelmana on se, että ostetaan varuilta vähän

laadukkaampaa ja parempaa materiaalia kun olisi tarve. Tärkeää olisi suhtautua kriittisesti tarpeisiin. Jos jokin ominaisuus ei tuo loppukäyttäjälle lisäarvoa, silloin sitä ei tarvita. (Nieminen 2016, 32 - 33.) Tärkeässä roolissa teollisuusyrityksessä on yhteistyö eri toimintojen välillä. Hankintaorganisaation toimintaan keskittymisen sijaan tulisi keskittyä hankintaprosessiin, johon vaikuttaa olennaisesti monien sidosryhmien toiminta organisaation sisällä. (Weele 2018, 29.) Jos esimerkiksi tuotekehitys suunnittelee paljon osia piirustuksen mukaisiksi erikoisosiksi, vaikka se ei tuo mitään lisäarvoa verrattuna standardiosiin, nousevat hankintakustannukset ja toimitusajat välittömästi. Tässä tapauksessa tarvemäärittely tehdään tuotekehityksessä, eikä siellä välttämättä ole kokonaisnäkemystä siitä, kuinka paljon tästä koituu lisäkuluja hankinnassa.

3.3 Hankintaprosessin vaiheet

3.3.1 Hankintaprosessit

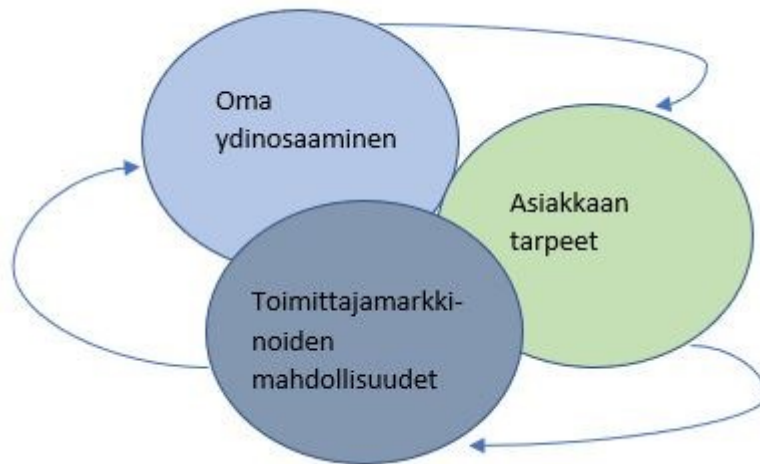
Perinteinen hankintaprosessi on yhdensuuntainen, missä hankinta ostaa tarvittavat osat esimerkiksi oman organisaation myyntien pohjalta. Prosessi etenee silloin seuraavasti:

Myyjän myymä tuote -> Tarvittavat komponentit -> Tilaus toimittajalle

Tämän prosessin ominaispiirteitä ovat myös operatiivisuus ja reaktiivisuus. Tietyt operatiiviset toimet tehdään jo myytyjen tuotteiden aikaansaamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133 - 135; Nieminen 2016, 51 – 52.)

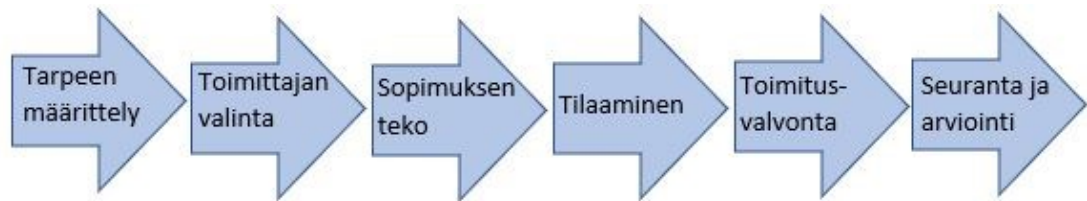
Moderni hankintaprosessi on taas jatkuvaa kehittymistä ja uusien, entistä parempien ratkaisujen löytämistä asiakkaalle. Hankinnan tehtävänä on tunnistaa eri toimijoiden ydinosaamisalueet ja hyödyntää toimittajamarkkinoita optimaalisella tavalla lisäar-

von tuottamiseksi asiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 133 - 135; Nieminen 2016, 51 - 52.) Kuviossa 3 on kuvattu esimerkki modernin hankintatoimen hankintaprosessista.



Kuvio 3. Moderni hankintaprosessi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 135, muokattu)

Sekä Nieminen (2016) että Weele (2018) kiteyttävät koko hankintaprosessin kuvion 4 mukaiseksi tapahtumaketjuksi. Tässä ketjussa eri toimintoina ovat tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen tekeminen, tilaaminen, toimitusvalvonta, seuranta ja arviointi. Jokaiseen toimintoon liittyy erilaisia vaiheita. Käytännössä hankintaprosessit vaihtelevat suuresti ja sisältävät usein vain osan näistä kuvatuista toiminnoista. Hankintaprosessiin vaikuttavat muun muassa hankinnan merkittävyys ja arvo, hankittavien tuotteiden, komponenttien tai raaka-aineiden erityispiirteet, käytettävissä olevat toimittajat ja niin edelleen. (Nieminen 2016, 52 - 53; Weele 2018, 28.)



Kuvio 4. Hankintaprosessi (Nieminen 2016, 53; Weele 2018, 28, muokattu)

Hankintaprosessi määräytyy osittain yrityksen liiketoimintaprosessin mukaan. Käytännössä kaikki liiketoiminnan osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja ketjussa tapahtuvat toiminnot vaikuttavat aina ketjun seuraavien toimintojen onnistumismahdollisuuksiin. (Nieminen 2016, 53; Weele 2018, 29.)

3.3.2 Tarpeen määrittely

Hankintaprosessi lähtee liikkeelle tarpeen määrittelystä. Tämä on yksi tärkeimmistä prosessin toiminnoista, sillä jos tarpeen määrittely on vajavainen, heikentää se heti ostoprosessin onnistumismahdollisuutta. Tarpeen määrittely voidaan tehdä eri tavoin, ja määrittelyn taso vaikuttaa suoraan ostoprosessiin. Tuotteen tai palvelun määrittely voi keskittyä tarvittaviin ominaisuuksiin tai tekniseen määrittelyyn. Liian tiukka määrittely voi johtaa vaihtoehtojen suureen karsiutumiseen, kun taas pakollisten ja merkittävien asioiden määrittämisellä voidaan etsiä markkinoiden paras ratkaisu yhdessä toimittajien kanssa hyödyntäen heidän asiantuntemustaan. (Nieminen 2016, 54 - 56; Weele 2018, 28 - 29.)

Yksi keskeinen määriteltävä asia on tuotteen, raaka-aineen tai palvelun laatu. Teollisuuden komponenteissa ja raaka-aineissa voi olla hyvinkin tarkkoja laatumääritelmiä ostettaville tuotteille ja raaka-aineille, jotta lopputuotteen laatu vastaa haluttua tasoa. Toisaalta taas lääketeollisuudessa tarvitaan tietty laatu, joka vaikuttaa suoraan tuotteiden turvallisuuteen loppukäyttäjille. Eri toimialoilla laatuvaatimukset ovat eri tasoisia, ja olisi tärkeä osata määritellä kutakin tarvetta vastaava laatu.

Liian hyvälaatuinen tuote tai palvelu taas nostaa lopputuotteen kustannustasoa ”turhaan”. (Nieminen2016, 56 - 57; Weele 2018, 28 - 29.)

Nieminen (2016) lisää, että määrittelyssä tulee huomioida myös logistiset seikat. Jos ostetaan esimerkiksi varaosia koneisiin, jotka seisovat sen ajan, kunnes varaosat saapuvat, on nopea toimitusaika ensisijaisen tärkeää. Toisaalta taas tuotannon tarpeisiin ostettavissa komponenteissa voidaan keskittyä sopivien eräkokojen ja toimitusyhtymien määrittelyyn. (Nieminen 2016, 57.)

3.3.3 Toimittajan valinta

Toimittajan valinnassa toimittajakentän tunteminen ja erityisosaamisten tunnistaminen edesauttavat hyvän toimittajan löytämistä kuhunkin tilanteeseen. Tavallaan on järkevää ja helpointa ostaa olemassa olevilta toimittajilta, jotka ovat tuttuja ja turvallisia ja joiden kanssa on jo hankintasopimus voimassa. Toisaalta taas liian tiukasti samoihin toimittajiin keskittyminen voi johtaa jossain määrin toiminnan tason laskuun. Samalla kun yhden toimittajan taso on riittävä ja ostetaan sieltä vuodesta toiseen, ovat toiset toimittajat voineet kehittää toimintaansa kilpailijoiden kanssa suuresti. Hankinnassa tulisikin olla aina ”herkällä korvalla” kuuntelemassa mitä toimittajakentässä ja tuotekehityksessä maailmalla tapahtuu ja näin tuoda ulkopuolista kehitystä myös omaan organisaatioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 227 - 228; Nieminen 2016, 60 - 61.)

Uutta toimittajaa valitessa edetään monesti vaiheittain. Kun on määritelty hankittava tuote, lähetetään alustava tarjouspyyntö tai kysely useammille potentiaalisille toimittajille. Näiden alustavien tulosten pohjalta valitaan muutama toimittaja, joiden kanssa keskustelua jatketaan syvemmin, ja tarvittaessa lähetetään tarkempi tarjouspyyntö, joka pitää sisällään kaikki yksityiskohdat hankittavasta tuotteesta tai palvelusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 233 - 234; Nieminen 2016, 61.)

3.3.4 Sopimuksen teko

Ostotilauksia voidaan tehdä ilman voimassa olevaa sopimusta. Tällöin ostotilauksella tai tarjouksella on yleensä maininta noudatettavista yleisistä sopimusehdoista. Tarjouksella tai ostotilauksella voidaan myös viitata yrityksen omiin myynti tai hankinta-ehtoihin, jolloin ne löytyvät liitteenä tai esimerkiksi linkin takaa yrityksen kotisivuilta. Yleinen ajattelumalli on, että sopimuksia tarvitaan siinä vaiheessa, kun jokin asia ei mene toivotulla tavalla. Sopimuksen tarkoitus onkin sopia siitä, miten eri tilanteissa toimitaan, ja toisaalta, mitä tapahtuu sitten, jos ei olla toimittu sovitulla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 274 - 279; Nieminen 2016, 67 - 70.)

Nieminen (2016) toteaa, että sopimusneuvotteluja ja sopimusten käytettävyyttä yrityksessä voidaan tehostaa, jos pystytään käyttämään samaa sopimus pohjaa useiden toimittajien kanssa. Silloin oma fokus voi keskittyä tiettyjen yksityiskohtien tarkasteluun, kun sopimuksen sisältö on itselle tuttu. Organisaatioiden välisessä kaupassa allekirjoitettu sopimus voi kattaa lähes mitä tahansa, ja se on ensisijaisesti määräävässä asemassa ongelmatilanteessa. Siksi sopimuksen tekemiseen on syytä perehtyä huolella ja sopimuksen tulisi olla kaikilta osin selkeä. Myös sopimuksen lainvoimaisuus tulee tarkistaa. (Nieminen 2016, 67 - 70.)

3.3.5 Tilaaminen ja toimitusvalvonta

Tilaaminen ja toimitusten valvonta ovat monesti operatiivisen oston toimintoja. Tämä osuus hankinnoista on perinteistä ”ostamista”. Nämä fyysiset toiminnot vievät monissa yrityksissä suuren osan osto-organisaation työajasta, jolloin toimittajayhteistyön kehittäminen ja uusien suhteiden luominen toimittajaverkoston jäävät helposti liian vähälle huomiolle. Tilausten tekoa ja toimitusvalvontaa voidaan tehostaa sähköisten järjestelmien hyödyntämisellä ja operatiivisten toistuvien työvaiheiden automatisoinnilla. Näin säästynyt työaika voidaan käyttää lisäarvoa tuovaan toimintaan ja hankinnan kehittämiseen. Nyky-yrityksissä on enenevässä määrin herätty siihen, että jatkuva hankintatoimen kehittäminen ja strategiseen hankintaan panostaminen on avainasemassa jopa yrityksen kilpailukyvyn kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 326 - 330; Nieminen 2016, 71 - 76.)

Tilaus voi olla kertatilaus, jolloin toimittajan kanssa ei ole tehty hankintasopimusta, vaan kaikista tilausehdoista sovitaan tilattaessa. Toisessa ääripäässä voi taas olla hyllytyspalvelu, jossa erillistä tilausta ei tehdä joka kerta tuotteen loppuessa, vaan toimittaja hoitaa hyllytyksen erillisen hyllytyspalvelusopimuksen pohjalta itsenäisesti. Monesti tilaus on kuitenkin sähköisesti välitetty viesti, ostotilaus, missä määritellään yksityiskohtaisesti tarve, määrä, toivottu toimitusaika ja toimitusehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 329; Nieminen 2016, 71 - 74; Weele 2018, 44 - 45.)

Toimitusvalvonta kuuluu olennaisena osana tilauksen tekemiseen ja sen toteutumisen seurantaan. Niin kauan kuin kaikki menee sovitun mukaisesti, ei toimitusvalvontaan tarvitse käyttää resursseja. Globaalissa toimintaympäristössä muuttujia on kuitenkin niin paljon, että toimitusvalvontaa tarvitaan, ja operatiivisen oston rooli toimitusvalvonnassa on erittäin tärkeä. Toimitusvalvonta alkaa heti tilausvaiheen jälkeen vahtimalla, että tilauksille saadaan vahvistukset tietyn ajan kuluessa. Näin varmistetaan tilauksen perillemeno toimittajalle. Myöhemmin toimitusvalvonnalla pyritään siihen, että tilatut osat saapuvat määräaikaan mennessä ja oma toiminta ei keskeydy tuotepuutteiden vuoksi. Toimitusvalvonnan taso riippuu tuotteen kriittisyydestä. Kriittisten tuotteiden kohdalla voidaan tehdä ennakoivaa valvontaa, millä pyritään varmistamaan, että toimitus tulee olemaan ajoissa. Vähemmän kriittisten osien kohdalla valvonta voi olla sitä, että lähetetään huomautusta vasta myöhässä olevista tuotteista. Toimitusvalvonnalla keskitytään myös siihen, että laatu, määrä ja hinta ovat sovitun mukaisia. Myöhästymishuomautusten lisäksi toimitusvalvontaan kuuluu tarvittaessa kirjallisten reklamaatioiden teko toimittajalle. Näillä pyritään varmistamaan, että kohdattuihin ongelmiin etsitään todellinen syy ja tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta samasta syystä ei uudestaan aiheudu ongelmia toimituksiin. (Nieminen 2016, 74 - 76; Weele 2018, 44 - 45.)

3.3.6 Seuranta ja arviointi

Kuviossa 4 hankintaprosessin viimeiseksi vaiheeksi oli määritelty seuranta ja arviointi. Tällä pyritään saamaan mahdollisimman reaaliaikainen kuva toiminnan tasosta, ja sen perusteella kehittämään toimintaa valituilla osa-alueilla. Yksi seurannan tapa on erilaiset mittarit. Voidaan mitata monenlaisia asioita, kuten:

- ostohintoja
- laatua
- kuljetuskustannuksia
- läpimenoaikoja
- toimitusvarmuutta
- varaston kiertoa
- osapuutteita.

Mittareiden tarkoitus on vaikuttaa eri toimijoiden käyttäytymiseen positiivisella tavalla ja parantaa toiminnan tasoa. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan huonolla mittaamisella voidaan vaikuttaa toimintaan jopa negatiivisesti. Tärkeää mittaamisessa on keskittyä mittaamaan oman liiketoiminnan kannalta keskeisiä asioita ja varmistaa, että mittarit kuvaavat todenmukaisesti haluttua toimintoa tai kohdetta. Aktiivisella tulosten hyödyntämisellä ja avoimella kommunikoinnilla saadaan mittareista irti mahdollisimman suuri hyöty. (Nieminen 2016, 76 - 78; Weele 2018, 301 - 322.)

Modernissa hankintaprosessissa (ks. kuvio 3) syklinen kehitys voi toteutua myös oman organisaation sisällä. Tällöin mittareista saatua dataa ja tuloksia hyödynnetään hankintaprosessin kehittämiseksi joko koko prosessin osalta tai jonkin tietyn osa-alueen kehittämiseksi.

4 Tietojärjestelmien merkitys hankintatoimessa

Tiedon hallinta on yksi keskeinen tekijä menestyvien yritysten kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Yrityksissä on valtava määrä erilaista tietoa, mitä pitää osata käyttää tehokkaasti hyväkseen. Hankintatoimen kannalta olennaista tietoa on muun muassa tuotetiedon hallinta teknisestä ja kaupallisesta näkökulmasta, toimittajasuhteet ja yhteistyön muodot, sopimukset, ostotilaukset ja niihin liittyvät dokumentit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 68 - 69; Nieminen 2016, 159.) Eräessä tutkimuksessa selvitettiin 48 keskisuuren teollisuusyrityksen ostotilauksia. Tutkimuksen mukaan yrityksillä

oli keskimäärin 16 600 eri nimikettä, mitä ostettiin 1155 toimittajalta. Näihin tarvittiin keskimäärin 19 980 tarjouskyselyä, joista muodostui 18 900 ostotilausta. Tilausten maksamiseksi käsiteltiin 26 980 ostolaskua. Nämä numerot osoittavat miten valtavasta tietomäärästä puhutaan yksistään hankinnan prosessien läpiviemiseksi. (Weele 2018, 271.) On helppoa ymmärtää, että sujuva ja tehokas tiedon kulku ja sen hyödyntäminen ovat erittäin tärkeitä elementtejä ostotoiminnan kannalta ja tätä prosessia parantamalla voidaan tehdä paljon hankintojen tehostamiseksi. Tämän vuoksi hankintatoimen tueksi on kehitelty monenlaisia tietojärjestelmiä, jolla tietoa voidaan hallita ja jakaa mahdollisimman läpinäkyvästi (Nieminen 2016, 159 – 160).

4.1 Tietojärjestelmien kehitys

Yleinen tieto- ja viestintäteknologioiden ja varsinkin internetin nopea kehittyminen ovat tuoneet mukanaan monia uusia mahdollisuuksia eri yritysten väliseen tiedonkulkuun ja toimintojen kehittymiseen. Erilaisten sanomastandardien kehittyminen mahdollistaa jopa yritysten eri tietojärjestelmien integroinnit. Tämä on kuitenkin suhteellisen raskas prosessi, eikä se välttämättä tuo tarpeeksi etuja kustannuksiinsa nähden. Viime vuosina ovat entisestään yleistyneet erilaiset ulkopuolisten tahojen tarjoamat internetpohjaiset integrointi- tai tiedonvälitysalustat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 68 - 69.)

Alati monipuolisemmaksi muuttuva tietoliikenne ja internet ovat pienentäneet maailmaa. Suuri osa maapallon väestöstä on saavutettavissa puhelimella tai sähköpostilla hyvinkin nopeasti. Myös erilaisten dokumenttien välittäminen maapallon toiselle puolelle hoituu muutamassa sekunnissa. Erilaiset videopohjaiset viestisovellukset mahdollistavat monikansallisten työryhmien yhteiset palaverit, ja esimerkiksi asiakirjan muokkaaminen eri maanosista samanaikaisesti on nykyisin mahdollista. Nämä uudet teknologiat mahdollistavat läheisen ja vaivattoman yhteistyön kaukaistenkin toimittajien kanssa. (Mts. 69.)

Erilaisten tietojärjestelmien ja tehokkaan tietoliikenteen vuoksi maailma on muuttunut entistä läpinäkyvämmäksi. Tietoa on saatavilla ja sitä pystytään keräämään paljon nopeammin ja tehokkaammin kuin ennen. Eri maissa asuvien ihmisten on mahdollista päästä tietoon käsiksi yhtä nopeasti, ja tiedonhankinnan kustannukset ovat entisestään pienentyneet. Tämä kaikki johtaa siihen, että maailman kustannuserot kutistuvat, kun tiedon avoimuus määrittää kustannustasoa edullisimman kustannustason mukaisesti. Nopea tiedon leviäminen vaikuttaa myös yritysten toimintaan, sillä alati muuttuvassa toimintakentässä on pysyttävä muutoksessa mukana. Sosiaalisen median yleistyminen maailmanlaajuiseksi ilmiöksi mahdollistaa sen, että miljoonat ja miljoonat ihmiset pystyvät reagoimaan samaan tietoon yhtäaikaisesti. Nämä reaktiot voivat aiheuttaa nopeasti jopa yhteiskunnallisia muutoksia yli maiden rajojen. Myös hankintatoimen on oltava mukana tässä jatkuvasti nopeutuvassa muutoksessa, jotta löydetään markkinoiden mahdollinen kilpailukyky kussakin tilanteessa. (Mts. 69.)

4.2 Toiminnanohjausjärjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmiä kutsutaan monesti lyhenteellä ERP, joka tulee sanoista Enterprise Resource Planning. Sanasta sanaan suomennettuna se on yrityksen resursien suunnittelua. Toiminnanohjausjärjestelmät ovatkin useimmissa yrityksissä keskeisessä osassa toiminnan suunnittelussa, ohjauksessa ja taloudellisessa hallinnassa. Toiminnanohjausjärjestelmän keskiössä on yhteinen avoin tietokanta, jota eri toimintojen moduulit hyötykäyttävät omissa toiminnoissaan. Toiminnanohjausjärjestelmä siis kokoaa yhteen kaiken olemassa olevan tiedon ja parhaillaan auttaa liiketoimintaprosessien automatisoinnissa. Kun kaikki osa-alueet tukeutuvat toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaan tietoon, on ensiarvoisen tärkeää, että järjestelmästä löytyvä tieto on oikein ja ajan tasaista. (Lehtonen 2008, 127 - 130; Nieminen 2016, 160; Toiminnanohjausjärjestelmä n.d.)

Toiminnanohjausjärjestelmä on monesti rakenteeltaan modulaarinen, ja yritys voi ottaa käyttöön juuri ne moduulit, joita se kokee tarvitsevänsä toiminnassaan. Eri mo-

duuleita ovat muun muassa talous, varastonhallinta, nimikehallinta, suunnittelu, tuotanto, myynti, markkinointi ja osto. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan muun muassa ohjata kokonaisvaltaisesti toimitusketjua toimittajalta omaan varastoon, mahdollisesti tuotantoon ja sitä kautta asiakkaalle ja laskutukseen asti. (Nieminen 2016, 160 – 161; Toiminnanohjausjärjestelmä n.d.)

MRP (Material Resource Planning eli materiaalitarpeiden suunnittelu) on monen toiminnanohjausjärjestelmän keskiössä (Toiminnanohjausjärjestelmä n.d.). Tarvelaskenta tarvitsee toimiakseen järjestelmään syötettyjä perustietoja, jotka ovat pääosin pysyviä ja vakaita. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset tuote-, asiakas- ja toimittajatiedot, tuotteiden rakennetiedot ja valmistuksen vaiheet ja aikamallit. Näiden lisäksi on muuttuvia tietoja, kuten myynti- ja ostotilaukset, tuotannon suunnittelu ja varastotahtumatiedot. Näiden tietojen perusteella tarvelaskenta pystyy operoimaan, tuotteen laskennan tuloksena esimerkiksi valmistusehdotuksia, ostoehdotuksia ja varauksia varastolle. (Nieminen 2016, 162.)

Kuviossa 5 on kuvattu yleisiä hankintatoimen prosesseja toiminnanohjausjärjestelmässä. Prosessi alkaa hankintaehdotuksesta, joka on syntynyt tarvelaskennan perusteella tai manuaalisesti tehtynä. Hankintaehdotus käännetään joko tarjouspyynnöksi tai suoraan ostotilaukseksi. Tilauksen saapuessa ostotilaus merkitään vastaanotetuksi, mikä voi usein olla myös varastohenkilöstön toimintoja. Ostolaskua verrataan tilaukseen sekä vastaanottoon ja näiden tietojen täsmätessä ostolasku hyväksytään ja siirretään maksuun. (Nieminen 2016, 161.)



Kuvio 5. Hankintaprosessin kulku toiminnanohjausjärjestelmässä (Nieminen 2016, 161, muokattu)

Toiminnanohjausjärjestelmän perinteisten moduulien lisäksi on viimeisinä vuosina kehitetty monenlaisia laajennussovelluksia. Näitä voivat olla esimerkiksi:

- asiakassuhteiden hallinta (customer relations management)
- toimitusketjun suunnittelu ja -optimointi (advanced planning systems)
- tuotetiedon ja tuotteen elinkaaren hallinta (product lifecycle management)
- tietovarasto (data warehouse).

Edellä mainitut laajennukset voidaan liittää yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään kevyellä integraatiolla. Tämän integraation avulla tietoa siirretään sovelluksen ja toiminnanohjausjärjestelmän välillä. Tällaiset kevyet integraatiot ovat mahdollistaneet uusien toimijoiden tarjoamat ohjelmat perinteisten toiminnanohjausjärjestelmien rinnalle. Monesti uudet toimijat ja heidän ohjelmansa ovat keskittyneet johonkin tiettyyn osa-alueeseen yritysten toiminnasta. (Lehtonen 2008, 129 - 130.)

4.3 Sähköinen hankinta

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2015) sähköisen hankinnan e-hypetyksen huippu on jo takana päin. Kuitenkin edelleen nousee ajatuksia siitä, miten erilaiset portaalit, sähköiset ostojärjestelmät ja huutokaupat tulevat lopullisesti muuttamaan hankintojen tehokkuuden ja kustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 101.) Hankintatoimessa erilaiset tietotekniset internetpohjaiset sovellukset ovat tulleet ja menneet vuosien saatossa, mutta mikään niistä ei suuristakaan odotuksista huolimatta ole ollut hankintoja lopullisesti mullistava voima. Suurimaassa osassa yritysten välisessä kaupankäynnissä elektroninen tietoliikenne ja erilaiset sosiaalisen median mahdollisuudet ovat tekniikoita muiden joukossa ja oikein käytettynä voivat tuoda hyötyjä yrityksille, kun niitä käytetään luovasti ja realistisesti juuri oikeisiin toimintoihin. Perinteistä hankintatoimintaa ne eivät kuitenkaan kokonaan poista, vaan oikein käytettynä voivat tuoda lisäarvoa hankintojen operatiiviseen toimintaan. Toisaalta työkustannukset ovat merkittävä osa toimitusketjun kustannuksista ja työntekijät taas avainasemassa koko toimitusketjun onnistumisessa. Oikeanlaiset ja soveltuvat

toimintatavat, organisaatiorakenne, työmenetelmät, työkalut ja tietotekniikan sekä automatisoinnin tehokas hyödyntäminen mahdollistavat tuottavan työnteon ja minimoivat turhat kustannukset toimitusketjuissa. Myös tiedon läpinäkyvyys läpi toimitusketjun on yksi tehokkaan toimitusketjun tärkeimpiä ominaisuuksia, ja erilaiset tietotekniikan sovellukset ovat tässä avainasemassa. (Chopra & Meindl 2007, 452 - 453; Grant, Lambert, Stock & Ellram 2006, 116; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 101, 349 - 350; Russel & Taylor 2009, 413 - 416.)

Kirjallisuudesta on löydettävissä monia erilaisia sähköisen ostamisen työkaluja, ja kirjo on niin laaja, että selkeästäkin yksi tietty sovellus ei ole ”lyönyt läpi”. Näitä sovelluksia kuvataan myös hyvin eri tyyleillä toisten keskittyessä kuvaamaan tiettyjä tekniikoita, kun taas toiset kuvaavat enemmän toimintoja, joihin on olemassa erilaisia sovelluksia. Mainittuja tekniikoita tai sovelluksia ovat muun muassa:

- sähköiset huutokaupat
- e-katalogit
- sähköiset tilausjärjestelmät tai tilauksesta-maksuun ratkaisut
- sopimusten hallintatyökalut
- toimittajayhteistyön työkalut.

(Grant, Lambert, Stock & Ellram 2006, 116; Nieminen 2016, 167 - 173; Weele 2018, 46 - 49.)

4.4 Jakamo

Jakamo on suomalainen yritys, jonka tuotteena on internetpohjainen online-yhteistyöalusta nimeltään Jakamo. Jakamo on kehitetty yritysten toimitusketjujen hallintaa varten. Jakamon tarkoitus on helpottaa yritysten välistä yhteistyötä, kommunikointia ja tiedonjakoa. Sähköpostiin verrattuna Jakamon kautta kulkeva tieto on paremmin saatavilla, läpinäkyvä ja hallittavissa. Jakamo voi käyttää nettiselaimella ja siksi Ja-

kamon käyttöönotto on helppoa. Jakamo on tehnyt integrointeja moniin eri tietojärjestelmiin mm. SAP, Jeeves, Lean System, Microsoft Dynamics 365, Salesforce ja Temacenter. (Jakamo n.d.)

Toimittajaverkosto voi käyttää Jakamoja ilmaiseksi, jos ostava yritys (tässä tutkimuksessa Santasalo) on ottanut Jakamon käyttöönsä ja haluaa välittää tilaukset ja vahvistukset Jakamon kautta. Muuten Jakamon käyttö perustuu kuukausimaksuihin, jotka määräytyvät käyttöön otettavien toimintojen ja oman organisaation käyttäjämäärän mukaan. Jakamon tavoitteena on olla joustava, käyttäjäystävällinen ja nopeasti mukautuva palvelu, ja Jakamoja pyritään uudistamaan käyttäjiltä saadun palautteen ja ideoiden perusteella jatkuvasti. (Jakamo n.d.)

Jakamon tekemän tutkimuksen mukaan heidän asiakkaidensa saamat hyödyt Jakamon käytöstä ovat olleet muun muassa seuraavanlaisia:

- 20 % kasvua toimitusvarmuudessa
- 70 % nopeammat läpimenoajat tarjouspyynnöissä
- 20 % pienemmät huonosta laadusta johtuvat kustannukset
- 5 % säästö ostohinnoissa
- 95 % vähemmän ulkoista sähköpostia (Jakamo n.d.).

5 Muutosjohtaminen

Kotter (2012, 20) toteaa, että 1960 -luvulla maailma ja sen myötä yrityskulttuurit olivat, vakaita, hitaita muutokselle ja vähemmän globaaleja. Yritysmaailman kantavana ajatuksena oli: ”Jos jokin ei ole rikki, älä korjaa sitä.”. Verrattuna tähän aikaan globalisaation mukanaan tuoma muutos ja kehitys on ollut nopea ja valtava ja koskettaa kaikkein pienimpiäkin yrityksiä. (Kotter 2012, 20.) Emmett ja Crocker (2009) toteavat, että ainoat pysyvät asiat tulevaisuudessa ovat jatkuva muutos ja vakaa turbulenssi.

Siksi hyvä muutoksen hallinta on tulevaisuudessa yksi yritysten menestyksen avaintekijöistä ja entistä tärkeämmässä roolissa kaikissa yrityksissä. (Emmet & Crocker 2009, 170)

Muutosjohtaminen on johtamista muutoksen aikaansaamiseksi. Halutun suuntaiset, pysyvät muutokset eivät tapahdu itsestään vaan vaativat suunnitelmallista ja päättäväistä työtä toteutuakseen. (Myllymäki 2018, 9.) Monet tuntuvat unohtavan, että organisaatioiden muutoksessa on paljolti kyse ihmisten toiminnan muutoksesta, mukaan lukien heidät itsensä. Kuten Mahatma Gandhi on todennut: *"Be the change you want to see in the world."* (Emmett & Crocker 2009, 169.) Yksi tärkein onnistuneen muutosjohtamisen keino on viestintä. (Emmett & Crocker 2009, 169; Myllymäki 2018, 9.) Kukkolan mukaan (2018, 105 - 108) johdon tulisi kirkastaa itselleen vastaukset seuraaviin kysymyksiin ennen muutosprosessin käynnistämistä:

- Millainen muutos halutaan, eli mikä on muutoksen perimmäinen tarkoitus?
- Miksi tämä muutos on oikea ratkaisu ongelmaan?
- Mikä / mitkä ovat muutoksen kohteena?
- Miten organisaatio kykenee toteuttamaan muutoksen?
- Kuinka asetettuun päämäärään päästään?

Näiden vastausten avulla muutosvisio tulee muotoilla konkreettiseksi suunnitelmaiksi, jossa huomioidaan johtaminen, organisaatio, ihmiset, prosessit ja järjestelmät. Muutoksen tavoitteet on kyettävä esittämään selkeästi, ja viestinnän on oltava avointa ja monipuolista. On tärkeää, että muutoksen kokevat henkilöt saavat oikea-aikaista tietoa muutoksen vaiheista:

- Mihin muutoksella pyritään?
- Miten muutos etenee?
- Missä vaiheessa nyt ollaan menossa?
- Mitä pitää vielä tehdä?
- Mihin pitää vielä panostaa?

Jatkuvalla viestinnällä voidaan pitää henkilöstö ajan tasalla, mutta vähintään yhtä tärkeä tehtävä viestinnällä on henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Muutosprosessi voi lähteä liikkeelle vasta sitten, kun muutoksen kokeva henkilöstö pystyy ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden. Ilman ymmärrystä ei voida saada aikaan todellista sitoutumista muutokseen. (Kukkola 2018, 105 - 106.)

Paremmat mahdollisuudet muutoksen pysyvyyteen saavutetaan, jos kaikki muutoksessa mukana olevat henkilöt osallistuvat muutoksen toteuttamiseen. Osallistuminen mahdollistaa muutokseen sitouttamisen. Henkilöstön tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistua jo muutoksen suunnitteluun ja muutosvaiheessa muutoksen toteuttamiseen ja uuden käytännön vakiinnuttamiseen. Muutoksessa olisi tärkeä saada luotua mielikuva, että jokainen muutokseen osallinen tulee hyötymään muutoksesta. Kaikessa viestinnässä ja toimessa on huomioitava myös se, että muutos pakottaa uusiin mahdollisuuksiin ja tapoihin myös ne henkilöt, jotka eivät vapaaehtoisesti kaipaisi muutosta. (Kukkola 2018, 105 - 106; Ponteva 2010, 42 - 46.)

Muutokseen reagointi

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin, ja samassa muutosprosessissa mukana olevat ihmiset sisäistävät ja käsittelevät muutosta eri aikataululla. Huonosti johdettu muutos voi olla ihmisille jopa traumaattinen kokemus, koska muutoksessa joutuu irtautumaan vanhasta ja totutusta sekä siirtymään johonkin uuteen ja outoon. Taulukko 1 kuvaa hyvin muutoksen askeleita, jotka ihmiset usein käyvät läpi muutoksen polulla, ja tyypillisiä ajatuksia muutoksen eri vaiheissa. On tärkeä hyväksyä, että jokainen ihminen suhtautuu ja reagoi muutokseen omalla tavallaan ja omalla ajallaan. Muutoksen toteuttajan ja johtajan tulisi ymmärtää tämä ja osata tukea tehokkaasti ja vaihtelevasti eri tavalla muutokseen suhtautuvia henkilöitä. (Emmett & Crocker 2009, 170-171.)

Taulukko 1. Muutoksen askelet (Emmett & Crocker 2009, 170, muokattu)

Muutoksen askelet	Kommentit	Vanhasta uuteen
1. Shokki	"He eivät voi tehdä sitä."	Vanhaan suuntautuminen
2. Kieltäminen	"Tämä ei tule koskaan tapahtumaan."	Vanhaan suuntautuminen
3. Turhautuminen ja puolustus	"Se on liian vaikeaa."	Vanhaan suuntautuminen
4. Hyväksyminen ja luovuttaminen	"Ehkä saatan yrittää."	Vanhasta uuteen suuntautuminen
5. Testaus	"Koitetaan."	Uuteen suuntautuminen
6. Tarkoituksen etsiminen	"Tämä näyttäisi toimivan."	Uuteen suuntautuminen
7. Integraatio	"Voin tehdä näin."	Uusi toimintatapa

Muutosvastarinta

Muutosvastarinta johtuu usein siitä, että henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta, sen syistä ja seurauksista. Muutos mahdollistuu, kun muutostahto saadaan muutosvastarintaa suuremmaksi. Tähän voidaan vaikuttaa muutostahtoa kasvattamalla ja toisaalta taas muutosvastarintaa pienentämällä. Muutosvastarinta voi näkyä esimerkiksi passiivisuutena tai osallistumattomuutena kokouksiin ja koulutuksiin, negatiivisina mielipiteinä ja pessimistisenä asenteena muutosta kohtaan, aggressiivisuutena, kriittisyytenä ja jopa syyllisten etsimisenä. Kuitenkaan muutosvastarinta ei ole ainoastaan negatiivinen seikka. Muutoksen vastustajat voivat saada aikaan hyvän keskustelun ja sitä kautta selkeämmät perustelut muutoksen päämääristä. Muutosvastarinta on muutoksessa parempi ilmiö, kuin välinpitämättömyys. Muutosvastarintaa kokevat ihmiset suhtautuvat työhönsä tietyllä vakavuudella, ja haluavat selkeän kuvan muutoksen vaikutuksesta omaan työhönsä. Paras keino muutosvastarinnan kääntämiseksi on avoin ja ajantasainen informaatio sekä johtajan läsnäolo muutoksessa. (Kukkola 2018, 120 - 121; Myllymäki 2018, 9 - 12; Ponteva 2010, 42 - 52.)

Muutosviestintä

Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, on viestintään kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta mahdollistetaan muutoksen onnistuminen. Ei ole yhdentekevää, miten ja kuinka paljon muutoksesta viestitään. Muutoksessa johtajan tehtävänä on huolehtia kattavasta tiedottamisesta ja avoimen keskustelukulttuurin luomisesta läpi organisaatiotasojen. Muutosviestinnässä on tärkeä keskittyä siihen, miten viestitään, mikä on viestinnän ydinsanoma ja kenelle viestitään. Helppoa viestintää on lähettää kokouksista muistioita sähköpostilla vain niille, joita muutos suoranaisesti koskee, tai liittää muistioita intranettiin kaikkien saataville ja olettaa että henkilöstö lukee tarjolla olevan informaation. Tehokasta viestintää on käyttää monia erilaisia viestinnän muotoja ja tulla lähelle ihmisiä. Tehokas viestintä on muodoltaan selkeää ja ytimekästä, ilman turhaa höpöttämistä. On myös tärkeää pitäytyä totuudessa, ja jos kysymykseen ei tiedä vastausta, voi rehellisesti vastata: ”En tiedä.” Pelkästään tiedon jakaminen ei ole riittävää tiedottamista, vaan on hyvä pohtia ja prosessoida muutoksen mahdollisuuksia yhteisesti. Muutosviestinnässä on annettava tilaa ja aikaa myös tunteille, sillä muutos synnyttää ihmisissä aina tunteita. Avoin keskustelu ihmisten välillä auttaa myös näiden tunteiden läpikäymisessä. (Kotter 2012, 87 - 93; Kukkola 2018, 122 - 123; Myllymäki 2018, 13 - 18; Ponteva 2010, 27 - 33.)

Muutosviestinnällä pyritään saamaan aikaan ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta ja tavoitteista. Yhtä tärkeää muutosviestinnässä on kuitenkin hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta muutoksen läpiviennissä. Hyväksi koettuja tapoja tähän ovat esimerkiksi johdon ja henkilöstön väliset avoimet keskustelutilaisuudet. On tärkeää kuunnella ja tarvittaessa myös reagoida muutoksen ihmisille aiheuttamiin kysymyksiin ja tuntoihin. Monesti johtaja on ehtinyt käydä muutoksen ja sen aiheuttamat reaktiot läpi omalla kohdallaan, kun henkilöstö vasta aloittaa muutosprosessin puuskelun. Vaikka näihin keskusteluihin kuluu aikaa, voi se maksaa itsensä takaisin muutosprosessin sujuvuudella sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön muodossa. Tärkeä ominaisuus muutosprosessin onnistumisessa on luottamuksen säilyminen läpi organisaatiotasojen. (Kotter 2012, 101 - 103; Kukkola 2018, 122 - 124; Myllymäki 2018, 13 - 19.)

5.1 Toimittajasuhteiden hallinta muutoksessa

Yritysten suhtautuminen toimittajiin oli historiassa usein etäinen. Uskottiin, että toimittajien kilpailuttaminen on keskeisin keino edullisiin hankintakustannuksiin. Japanilaisen teollisuuden vahva kilpailukyky monilla markkinoilla sysäsi länsimaiset yritysjohdajat tutustumaan japanilaisten johtamismalleihin. Yksi havainto oli, että japanilaisilla yrityksillä näytti olevan toisenlainen suhtautuminen toimittajiin verrattuna länsimaisiin yrityksiin. Japanissa toimittajasuhteet olivat pitkiä ja yhteistyö toimittajien kanssa korkealla tasolla. Toimittajien kehittäminen oli tullut vähintään kilpailuttamisen rinnalle ja laatua parannettiin yhdessä toimittajien kanssa. (Emmett & Crocker 2009, 149; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 77.)

Nykyisin johtamisessa huomioidaan, että jokainen yksilö ja yritys ovat osa moninaisia verkostoja. Toimiva yhteistyö yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä on tehokkaampaa kuin vastakkainasettelu. Soft skills, eli ihmisten käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot ovat avainasemassa toimivassa yhteistyössä. (Emmett & Crocker 2009, 159; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 77.) Hankinnassa yhteistyötä on hyvin paljon monien eri toimittajien sekä sidosryhmien kanssa. Hyvät ihmissuhdetaidot luovat edellytyksiä tehokkaaseen yhteistyöhön monisuuntaisessa verkostossa.

Toimitusketjun hallinnassa yksi tehokkuuteen suuresti vaikuttava seikka on sujuva informaation kulku. Tällä tarkoitetaan, että tieto kulkee ajantasaisesti, oikean suuntaisesti ja vääristymättä pisteestä pisteeseen. Monimutkaisissa toimitusketjuissa sujuva ja ajantasainen tiedon kulku on ensiarvoisen tärkeää toimitusketjun hallinnan kannalta. Tärkeään tiedonkulkuun panostamisella voidaan yrityksissä parantaa toimitusketjun kokonaisuuden luotettavuutta. (Emmett & Crocker 2009, 147.)

Toimittajasuhteiden hallinnassa tehokkaaseen tiedonkulkuun päästäkseen on vallittava luottamus toimijoiden kesken. Tämä tarkoittaa, että jos halutaan saada luotettavaa ja käyttökelpoista tietoa toimittajalta, on myös kyettävä jossain määrin avaamaan omia operaatioita, tietämystä ja toimintatapoja toimittajan suuntaan. Tehokas tiedonkulku toimittajien kanssa lisää ymmärrystä myyjän ja ostajan välillä johtaen entistä parempaan yhteistyöhön. On myös todettu, että toimivat tietoliikennetkaisu-

lisäävät ostajan ja myyjän välistä kommunikaatiota, koska yhteydenpito on helppoa ja vaivatonta. (Emmett & Crocker 2009, 147.)

On saatu empiiristä näyttöä siitä, että toimittajien tukemisella on positiiviset vaikutukset muun muassa ostajan tuotteiden laatuun ja taloudelliseen tulokseen. Monesti yrityksissä havahdutaan toimittajan laadun parantamiseen reaktiivisesti siinä vaiheessa, kun toimittajalla tulee ongelmia toimitusketjun hallinnassa. Proaktiivinen lähestymistapa taas etsii uusia kehityskohteita toimittajasuhteisiin jatkuvasti ja ennakoivasti. Toimittajasuhteiden kehittämisessä on tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät kehittämisestä saadut hyödyt esimerkiksi toimitusketjun sujuvuuden kannalta. (Emmett & Crocker 2009, 147.)

Muutoksen johtaminen 2000 -luvulla on alati jatkuvaa. Siksi muutoksen johtamisen tekniikat, tehokas projektijohtaminen sekä jatkuvan parantamisen metodit ovat käytännöllisiä keinoja helpottaa toimittajasuhteiden hallintaa ja kehittämistä. (Emmett & Crocker 2009, 179.) Muutoksen johtaminen toimittajasuhteissa on hyvin pitkälle saman sisältöistä, kun muutoksen johtaminen organisaation sisällä. Tiedonkulku, muutosviestintä sekä selkeä muutosvision kuvaaminen toimittajan suuntaan ovat avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Avoin yhteistyö ja kriittisen tiedon kulku sujuvasti molempiin suuntiin luovat hyvän pohjan myös muutosjohtamiselle toimittajasuhteissa.

6 Tutkimusasetelma

6.1 Tutkimustyyppit ja aineistonkeruumenetelmät

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2009) tutkimussuunnitelmaa tehdessä on hyvä tehdä alustavia valintoja tutkimusmenetelmistä, käytettävästä aineistosta ja aineistonkeruumenetelmistä. On hyvä miettiä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Käytetäänkö valmista aineistoa vai kerätäänkö aineisto kokonaan itse?
 - o Millä metodilla aineistoa kerätään?
- Mikä on tutkimuksen tarkka kohde ja millainen aikaperspektiivi tutkimukselle tarvitaan?
- Miten ja millä perusteella tutkittavat valitaan?

Tutkimuksen kesto vaikuttaa valittaviin tutkimusmenetelmiin, aineiston laatuun ja määrään. Mitä lyhyemmässä ajassa tutkimus tehdään, sitä tarkemmin on varmistettava, että aineisto on helposti kerättävissä ja analysoitavissa. Aineiston laajuus riippuu myös tutkittavasta kohteesta. Ei voida antaa yksiselitteistä vastausta, kuinka monta haastattelua vaaditaan hyvään ja kattavaan opinnäytetyöhön. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179.)

6.1.1 Tutkimustyyppit

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus, jota monesti kutsutaan myös määrälliseksi tutkimukseksi, on nimensä mukaisesti suuren aineiston analysointia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselytutkimuksella, jossa tutkittavalle joukolle lähetetään kyselylomake ja vastauksia voidaan analysoida ja vertailla numeerisesti keskenään. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy monesti erilaisia laskennallisia tai tilastollisia analyysimenetelmiä. (Hirsijärvi ym. 2009, 179 - 180; Määrällinen tutkimus n.d.)

Kyselytutkimuksen tekemisessä on tärkeä määritellä tutkittavien joukko, jotta tutkimus antaa luotettavan kuvan. Vaihtoehtoja on tehdä kokonaistutkimus, jolloin kysely suunnataan jollekin tietylle joukolle kokonaisuudessaan, esimerkiksi koko Suomen yhdeksäsluokkalaisille, jos tehdään tutkimusta yhdeksäsluokkalaisten tulevaisuuden näkymistä. Toinen vaihtoehto on valita edustava otos koko joukosta, jolloin pitää ottaa huomioon esimerkiksi tyttöjen ja poikien osuus, sekä mahdolliset maantieteelliset vaikutukset. Onko eroja kaupungin ja maaseudun nuorilla tai Länsi- ja Itä-Suoma-

laisilla. Otosta valitessa tutkittavia on valittava samassa suhteessa kuin heitä todellisuudessa on koko joukossa. Mitä tarkempi ja luotettavampi tulos halutaan, sitä suurempi on tutkittavien joukon oltava. (Hirsijärvi ym. 2009, 179 - 180.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus taas keskittyy määrän sijasta tutkittavan tiedon laatuun. Tutkimuksessa pyritään havainnoimaan tutkittavaa tietoa kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan suoria ihmiskontakteja ja tutkimus tehdään usein esimerkiksi henkilöhaastatteluilla. Yksittäisten henkilöhaastattelujen lisäksi tai sijasta voidaan tehdä myös ryhmähaastatteluja ja teema-haastatteluja tai tehdä osallistuvaa havainnointia jossain luonnollisessa toimintaympäristössä. (Hirsijärvi ym. 2009, 164; Laadullinen tutkimus n.d.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa ei tarkastella tilastollisin menetelmin, eikä tavoitteena ole tehdä yleistyksiä suuremmasta joukosta. Yleensä tutkittava joukko ei ole niin suuri kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja tutkittavien määrä voi olla tutkimuksen aluksi avoin. Tutkimusta jatketaan siihen asti, että saavutetaan tietynlainen saturaatiopiste, jossa vastauksista ei enää ilmene mitään uutta verrattuna aiempiin vastauksiin. Jos tutkittava joukko on pieni, voidaan haastattelut tehdä koko joukolle. (Hirsijärvi ym. 2009, 181 - 182)

6.1.2 Aineistonkeruumenetelmät

Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on yksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa paljon käytetty aineistonkeruumuoto. Kyselyillä pyritään keräämään sellaista aineistoa, mitä voidaan standardoida ja tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä koko tutkittavasta joukosta. Kyselytutkimuksilla voidaan kohtalaisen vaivattomasti kerätä laaja tutkimusaineisto, mikä on parhaimmillaan vielä helposti analysoitavissa. Kyselyt voidaan tehdä esimerkiksi lomakkeilla, mitkä ovat helposti lähetettävissä suurellekin joukolle. Kyselylomakkeiden laatu määrittää myös vastausten laatua, sillä huonosti laaditun epäselvän lomakkeen vastaukset eivät välttämättä ole kovin luotettavia. Kyselylomakkeet

täytetään myös usein tutkijan ulottumattomissa, joten ei voida varmasti tietää onko lomakkeen kysymykset ymmärretty oikein ja millä intensiteetillä lomakkeen täyttöön suhtaudutaan. Lomakkeen huolellinen laatiminen ja lomakkeen täytön ohjeistus ovat avainasemassa vastausten laadun varmistamiseksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 195 - 204.)

Haastattelu

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä on pidetty haastatteluja. Haastattelussa tutkija pääsee suoraan kontaktiin haastateltavan kanssa ja aineiston keruu on joustavampaa verrattuna kyselytutkimukseen. Toisaalta taas haastattelut vaativat paljon aikaa ja syventymistä ja aineiston kerääminen ja muokkaus ovat vaativampia kuin kyselyillä saatava aineisto. Haastattelututkimuksella pyritään kuitenkin saamaan aikaan syvällisempää tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja haastattelussa voidaan perusteluiden ja lisäkysymysten kautta päästä tähän tavoitteeseen. (Hirsijärvi ym. 2009, 204 - 206.)

Haastatteluja on erityyppisiä. Strukturoidussa- eli lomakehaastattelussa haastattelu sujuu tiukasti ennalta laaditun lomakkeen kysymysten ja väitteiden pohjalta. Haastattelun kulku on sujuva ja tiedon analysointi helpompaa, jos kysymykset ovat kaikille haastateltaville täsmälleen samanlaisia. Tällöin tiedon syvyys ei kuitenkaan ole avainasemassa. Toinen ääripää haastattelutyypeissä on avoin haastattelu. Avoin haastattelu muistuttaa eniten vapaata keskustelua, missä haastattelija poimii tietoa keskustelun lomassa. Avoimen haastattelu aikana keskustelu voi helpommin siirtyä sivuraitteelle ja haastattelijalla on suuri vastuu siitä, että keskustelu pysyy halutussa aiheessa. Monesti avoin haastattelu joudutaan tekemään useampaan kertaan, että päästään asioissa tarpeeksi syvälle ja saadaan tarvittava laajuus tutkittavasta aiheesta. Näiden kahden haastattelutyyppin välimuotona voidaan pitää teemahaastattelua. Tässä haastattelija on etukäteen laatinut haastattelukysymyksiä ja niiden esiintymisjärjestys muuttuu haastattelun kuluessa. Myös lisäkysymyksiä voi tulla haastattelun edetessä tarvittaessa. (Mts. 208 - 210)

Haastattelututkimusta voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelussa parhaillaan saadaan tehokkaasti samassa ajassa usean eri henkilön mielipide ja on viitteitä siitä, että haastattelu on helpommin vapautuneempaa, kun

haastateltavana on pari tai ryhmä verrattuna yksittäiseen ihmiseen. Paljon riippuu haastattelijasta ja haastateltavasta, miten vapautunut ja antoisa haastattelusta muodostuu. (Mts. 210 - 212.)

6.2 Tutkimus ja tiedonkeruu opinnäytetyössä

6.2.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyö aloitettiin taustatutkimuksella. Ensin tutustuttiin Jakamoon yrityksenä ja Jakamo-ohjelmaan sisältöön ja toiminnallisuuksiin. Ohjelmaan tutustumisen jälkeen tehtiin sisäinen selvitys Jakamon mahdollisista hyödyistä Santasalolle sekä erityisesti osto-organisaatiolle päivittäisiin rutiinitöihin. Sisäisen selvityksen valmistuttua tehtiin lopullinen päätös Jakamon käyttöönotosta. Käyttöönottopäätöksen myötä opinnäytetyön tavoitteeksi tuli toimittajien sitouttaminen Jakamon käyttöönottoon.

Varsinainen opinnäytetyön tutkimus tehtiin referenssiyritysten haastatteluilla. Tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia kysymykseen: Miten toimittajat saadaan käyttämään Jakamoa? Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja siihen, että saadaan suuri osa toimittajista käyttämään Jakamoa tilausten vahvistamiseen, kommunikointiin ja tarjouskyselyjen välittämiseen.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä opinnäytetyöprosessissa olivat seuraavat:

- Mitkä ovat Santasalon osto-organisaation työskentelytapojen kehityskohteet?
- Mitä hyötyjä Jakamosta voitaisiin saada?
- Miten toimittajat saadaan käyttämään Jakamoa?

6.2.2 Tutkimustyyppi ja aineistonkeruu

Opinnäytetyön tutkimukset perustuivat kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvalitatiivisella menetelmällä saadaan laadullista dataa ja se koettiin hyväksi menetel-

mäksi tämän tyyppisessä projektissa. Aineistonkeruu tapahtui erilaisten haastattelujen avulla. Teorian mukaan haastattelulla voidaan saavuttaa syvällistä ja laadukasta dataa tutkimuksen aineistoksi, koska haastattelutilanteessa tutkija on suorassa kontaktissa haastateltavien kanssa. Näin tutkija pystyy joustavammin keräämään tarvittavaa aineistoa, ohjailemaan haastattelun kulkua oikeaan suuntaan sekä tekemään syventäviä kysymyksiä haastateltaville. (Hirsijärvi ym. 2009, 204 - 206.)

Jakamon toimintaan tutustuttiin pääosin Skypen välityksellä pidetyissä palavereissa Jakamon edustajan kanssa. Jakamon visuaaliseen ilmeeseen päästiin käsiksi myös testitunnusten myötä. Teoriassa nousi esille, että tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä kerättävän aineiston laatu ja määrä on suhteutettava tutkimuksen keston. Mitä lyhyempi on tutkimukseen käytettävä aika, sitä tarkemmin on rajattava aineiston koko ja varmistettava aineiston helppo kerättävyys ja analysoitavuus. (Mts. 2009, 179.) Opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika rajasi valitut toimintatavat tutustua Jakamoon ja sen toiminnallisuuksiin näihin nopeasti toteutettavissa olleisiin tapoihin. Skypen välityksellä käydyissä palavereissa tehtiin palaverimuistioita, joita täydennettiin välittömästi palaverin jälkeen mielessä olevilla asioilla. Jakamoon tutustuminen tuli vastaan nopeasti opinnäytetyön alkuvaiheessa, ja silloin ei ollut vielä ymmärrystä siitä, että nämäkin palaverit olisi mahdollisesti kannattanut nauhoittaa. Toisaalta palaverissa oli useampi Santasaloon edustaja paikalla, ja palaverin sisällä nousseisiin asioihin pystyttiin palaamaan vapaissa keskusteluissa vielä jälkikäteenkin.

Sisäisen selvityksen tekemiseen käytettiin ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastatteluihin päädyttiin siksi, että saatiin kerralla lähes koko Santasaloon osto-organisaation henkilöstö mukaan kertomaan omia ajatuksia nykytilasta ja Jakamon mahdollisista hyödyistä. Myös teoriaan peilaten ryhmähaastattelut koettiin toimivaksi haastattelumuodoksi, sillä ryhmähaastattelujen etuina ovat tehokkuus, eli usean henkilön yhtäaikainen mielipide, sekä toimivan ryhmän mukanaan tuoma avoimuus haastattelutilanteeseen (Mts. 210 - 212). Ryhmähaastatteluja ei nauhoitettu, jotta saatiin aikaan vapautunut ja avoin keskusteluilmapiiri. Myös ryhmähaastatteluissa kirjoitettiin muistiota, jota jälleen täydennettiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Ryhmähaastattelujen lisäksi käytiin avoimia keskusteluja ostajien kanssa tiedon syventämiseksi nykytilasta, sen haasteista, kehityskohteista sekä Jakamon mahdollisuuksista.

Tutkimus referenssiyrityksiin toteutettiin teemahaastatteluilla. Tähän päädyttiin siksi, koska kyselytutkimukseen olisi pitänyt saada useita referenssiyrityksiä ja koska mahdollisuuksia niin monien kontaktien saamiseen ei ollut. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa haastattelun pohjana toimivat tukikysymykset, ja haastattelun edetessä haluttuihin asioihin päästiin syventymään lisäkysymysten muodossa. Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, jotta haastattelu pysyi hyvin pitkälti halutussa aiheessa ja tarvittaessa harhapolulta päästiin palaamaan takaisin asiaan seuraavan kysymyksen avulla. Teemahaastattelut nauhoitettiin, ja tämän jälkeen nauhoitukset litteroitiin pääpiirteissään.

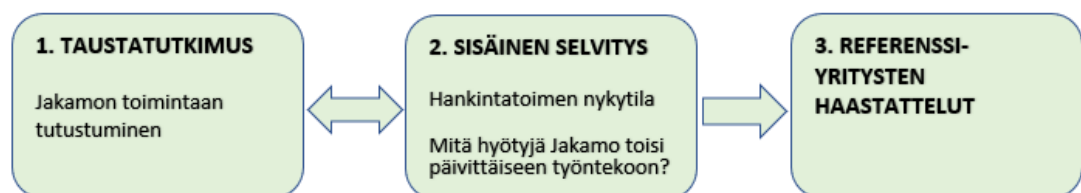
7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Tutkimuksen kulku ja kerätty aineisto

Opinnäytetyön tutkimuksessa oli kolme erillistä osa-aluetta:

1. taustatutkimus eli Jakamon toimintaan tutustuminen
2. sisäinen selvitys hankintatoimen nykytilasta kytkettynä siihen, miten Jakamo voisi hyödyttää Santasalon osto-organisaation päivittäistä työntekoa
3. referenssiyritysten haastattelut 3kpl.

Tutkimus toteutettiin pääosin edellä mainitussa järjestyksessä. Tutkimuksen kulkua on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosiot 1 ja 2 kulkivat osittain syklissä, sillä sisäisessä selvityksessä (osio 2) esiin tulleita asioita selviteltiin Jakamon edustajan kanssa palaten tutkimusosioon 1. Tämän jälkeen päästiin jälleen etenemään syvemmälle sisäiseen selvitykseen.

Tietovarastotaulukkoon (ks. taulukko 2) on koottu kaikki tutkimusta varten kerätty data. Aineistoa kerättiin pääosin opinnäytetyön tekijän toimesta ja pääasiallinen aineiston keruun tarkoitus oli tätä tutkimusta varten. Aineistonkeruuta kuvataan tarkemmin muun muassa luvuissa 6.2 -6.4.

Taulukko 2. Tietovarastotaulukko

Tiedon tyyppi	Määrä	Alkuperäinen tietolähde	Alkuperäinen kerätyn tiedon tarkoitus
Jakamon toimintaan tutustuminen, Videopalaveri, sisäinen + ulkoinen, muistio palaverista	1	CMO, Jakamo	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.
Ryhmähaastattelu, sisäinen, muistiot palaverista	2	Haastateltavat	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.
Ryhmähaastattelu, sisäinen + ulkoinen, muistio palaverista	1	CMO, Jakamo	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.
Palaveri sisäinen	1	Osallistujat	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.
Puhelu referenssiyritykseen	1	Haastateltava	Santasalo, Supply Chain Director. Tätä tutkimusta varten.
Referenssiyritysten haastattelut	3	Haastateltavat	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.
Tutkimuspäiväkirja	1	Opinnäytetyön tekijä.	Opinnäytetyön tekijä. Tätä tutkimusta varten.

7.2 Jakamon toimintaan tutustuminen

Ensimmäisessä tutkimusosiossa tutustuttiin Jakamoon yrityksenä ja sen Jakamo-nimisen ohjelman toimintaan. Tarkoitus oli saada selkeä kuva Jakamon toiminnasta. Jakamon edustaja, Chief Marketing Officer (myöhemmin CMO), esitteli Jakamon toimintaa palaverissa, joka toteutettiin Skypen välityksellä. Tässä palaverissa oli osallistujina Jakamon puolelta CMO ja Santasalosta opinnäytetyön tekijän lisäksi Supply Chain Director ja Purchasing Manager. Palaverissa käytiin läpi Jakamon toiminnan pääpiirteet havainnollistaen Jakamoa testiympäristössä. Palaverissa myös keskusteltiin erilaisista vaihtoehtoista ohjelman käyttämiseen. Pohjustavan palaverin lisäksi Jakamon toimintaan tutustuttiin Jakamon testitunnusten avulla. Testitunnusten avulla päästiin tutustumaan Jakamon visuaaliseen ilmeeseen ja vähäisessä määrin Jakamon toiminnallisuuksiin. Palaverista kirjoitettiin muistiota, jota täydennettiin välittömästi palaverin jälkeen. Palaverissa saadun ymmärryksen, siitä kirjoitetun muistion ja testitunnusten avulla saadun tiedon pohjalta Jakamoa pystyttiin esittelemään osto-organisaatiolle, kun siirryttiin tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen: sisäisen selvityksen tekemiseen.

7.3 Sisäinen selvitys

Jakamon toiminnan selkeydyttyä aloitettiin sisäinen selvitys. Sisäisen selvityksen tarkoituksena oli kuvata hankinnan nykytila sekä löytää nykyisten toimintatapojen tuomia haasteita. Tämän lisäksi Jakamon toimintaa esiteltiin osto-organisaatiolle ja korotettiin ostajien sen hetken halukkuutta Jakamon käyttöönottoon. Santasaloon hankinnan nykytilaa ja halukkuutta Jakamon käyttöönottoon selvitettiin ryhmähaastattelulla ja vapailta keskusteluilla ostajien kanssa. Ryhmähaastatteluja järjestettiin kolme kertaa. Vapaita keskusteluja käytiin haastattelujen välissä, lisätiedon saamiseksi puolin ja toisin. Nykytilan kuvauksessa käytettiin hyväksi myös havainnointia.

Ryhmähaastattelu 1

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli mukana kuusi ostajaa. Haastattelussa esiteltiin ostajille Jakamon toimintaa ja mahdollisia hyötyjä ostoprosessin sujuvoittamiseksi. Ostajilla ei ollut käytännössä mitään ennakkotietoja Jakamon todellisesta toiminnasta ja sen tuomista hyödyistä hankintaprosessiin. Jakamon esittelyn lisäksi haastattelussa keskusteltiin myös siitä, mitkä tekijät kuormittavat ostajia omassa työssään ja mihin haasteisiin toivottaisiin ratkaisuja. Samalla mietittiin, miten Jakamo olisi mahdollisesti auttamassa näiden haasteiden kanssa.

Haastattelua ei nauhoitettu, jotta keskustelu pysyi mahdollisimman avoimena. Haastattelussa oli mukana ainoastaan operatiivisen oston henkilöstö. Tällä rajauksella haettiin avoimuutta, jotta jokainen uskaltaisi kertoa omat mielipiteensä nykytilasta ja innokkuudesta uuden järjestelmän suhteen. Ajateltiin, että ilman esimiesten läsnäoloa erilaisten mielipiteiden ilmaisu voisi olla helpompaa kaiken tyyppisille ihmisille. Haastattelussa kirjoitettiin muistio, jota täydennettiin vielä haastattelun jälkeen. Haastattelussa esiin nousseet kysymykset kerättiin kokonaisuudeksi ja toimitettiin Jakamolle lisätietojen saamista varten.

Ryhmähaastattelu 2

Toinen ryhmähaastattelu kokosi Santasaloon hankintaorganisaation (ostajat, Category Manager, Purchasing Manager ja Supply Chain Director) suurimmalta osalta samaan neuvotteluhuoneeseen. Muutama Santasalolainen osallistui haastatteluun Skypen välityksellä samoin kuin Jakamon CMO. Tämän haastattelun pohjana oli ensimmäisessä haastattelussa esiin nousseet kysymykset. Haastattelun tarkoituksena oli, että Jakamon CMO pystyi suoraan vastaamaan ostajien kysymyksiin, jotka oli Jakamolle toimitettu ensimmäisen ryhmähaastattelun jälkeen. Haastattelussa oli mahdollisuus myös tehdä syventäviä kysymyksiä Jakamon edustajalle. Tämä haastattelu entisestään selkeytti ostajille ja hankinnan johdolle Jakamon tämän hetken toimintoja ja mahdollisia kehityssuuntia, joita Jakamossa parhaillaan mietittiin ohjelman toiminnallisuuksiin liittyen. Haastattelun aikana kirjoitettiin muistio, jota täydennettiin välittömästi haastattelun jälkeen.

Ryhmähaastattelu 3

Kolmas ryhmähaastattelu pidettiin ostajille noin viikon kuluttua edellisestä. Tarkoitus oli, että Jakamon toimintaa suhteessa omaan työhön oli ehditty miettiä ja pohdiskella ajan kanssa. Kolmas ryhmähaastattelu oli teemahaastattelu, johon oli pohjaksi listattu tiettyjä läpikäytäviä asioita. Kolmannessa ryhmähaastattelussa keskusteltiin vapaamuotoisesti siitä, miten Jakamon mahdolliset hyödyt nähtiin omassa työssä ja kuinka kiinnostuneita ostajat olivat Jakamon käyttöönottoon. Haastattelussa tehtiin myös suuntaa antava äänestys siitä, kuinka moni ostaja oli näillä pohjatiedoilla valmis tai innokas ottamaan Jakamon käyttöönsä. Haastattelusta kirjoitettiin muistio, jota täydennettiin jälleen haastattelun jälkeen.

Ryhmähaastattelujen jälkeen tulokset käytiin läpi Santasalon Purchasing Managerin ja Supply Chain Directorin kanssa. Tulosten läpikäynnin jälkeen Supply Chain Director teki vielä yhden referenssipuhelun Jakamoa käyttävään yritykseen saadakseen perusteluja päätökselle Jakamon käyttöönottoon.

7.4 Referenssiyritysten haastattelut

Referenssiyritysten haastatteluja tehtiin kolme kappaletta. Haastattelut hoidettiin videopuheluiden välityksellä. Videopuheluihin päädyttiin osittain fyysisen välimatkan vuoksi ja ajan säästämiseksi, mutta toisaalta myös vallitsevan maailmantilanteen pakottamana, jolloin läheisiä ihmiskontakteja pyrittiin välttämään mahdollisuuksien mukaan. Haastatteluissa oli pohjana valmiita kysymyksiä ja aihepiirejä, joihin haastatteluissa haluttiin saada vastauksia. Haastattelut nauhoitettiin ja tarkoitus oli litteroida ne pääpiirteittäin. Haastattelua ja nauhoittamista Skype välityksellä harjoitettiin ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista. Etukäteisvarmisteluista huolimatta ensimmäisen haastattelun nauhoituksen tiedostoon tuli tekninen ongelma, ja useista yrityksistä sekä monesta testatusta soitto-ohjelmasta huolimatta tätä nauhoitusta ei saatu toistettua. Onneksi ongelma tuli ilmi välittömästi haastattelun jälkeen,

jolloin haastattelussa kirjoitetut muistiinpanot pystyttiin täydentämään haastattelijan toimesta heti haastattelun loputtua. Myös se, että tämä oli ensimmäinen haastattelu ja että kaikki mielessä olevat asiat olivat tulleet ilmi juuri siinä haastattelussa, auttoi jälkikäteen kirjoitetun muistion tekemistä. Muiden haastattelujen nauhoitukset hoidettiin muita ohjelmia hyödyntäen, ja nämä onnistuivatkin moitteetta. Nämä haastattelut litteroitiin pääpiirteittäin. Haastattelut olivat 60-75 minuutin pituisia tiiviitä keskusteluja. Jokaisen haastattelun runkona olivat samat valmiiksi mietityt kysymykset, mutta haastattelussa esiin nouseviin asioihin paneuduttiin syvemmin aina tarpeen vaatiessa.

7.5 Aineiston analysointi

Aineiston järjestäminen aloitettiin kerätyn tiedon tarkistamisella. Teoriasta nousi esille, että tässä on huomioitava kaksi seikkaa: onko kerätyssä aineistossa selkeitä asiavirheitä ja puuttuuko aineistosta jotakin olennaisia tietoja. Tämän jälkeen tulee vuoroon tietojen täydentäminen, mikä voi pitää sisällään lisähaastatteluja ja täsmennyksiä kysymyksiä saatuihin vastauksiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 221 - 222.) Tietojen täydentämistä tehtiin jo aineiston keruuvaiheessa, kun esimerkiksi sisäisen selvityksen tekemisessä haastattelujen lisäksi käytiin vapaamuotoisia keskusteluja ostajien kanssa asioiden tarkentamiseksi ja tarkistamiseksi. Aineistoa tarkistettaessa tuli joitakin yksittäisiä asioita, joihin kysyttiin vastauksia ja tarkennuksia haastateltavilta sähköpostin tai puhelun muodossa.

Kolmas vaihe on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analysointia silmällä pitäen. Kvalitatiivisen aineiston järjestäminen voi olla suuritöistä, sillä esimerkiksi tutkimushaastattelut on litteroitava tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. (Hirsijärvi ym. 2009, 221 - 222.) Tutkimushaastattelujen litterointi tehtiin pääpiirteittäin. Haastattelut rönsyilivät välillä hieman aiheen sivuille, joten litteroinnissa keskityttiin niihin haastattelujen osiin, mitkä vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön aineisto perustui kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja on monia erilaisia, eikä niihin voida vetää tarkkoja rajoja. Laadullisen tutkimuksen aineiston laajuus ja monimuotoisuus tuovat haasteita analyysivaiheeseen. Tutkija tekee alustavia valintoja analyysimenetelmien suhteen jo tutkimuksen teemoja valitessaan ja tutkimusaineistoon tutustuttaessaan. Myöskään kaikkea materiaalia ei tarvitse analysoida, vaan on osattava keskittyä tutkimuksen kannalta oleelliseen tietoon. Analyysin tarkoituksena on myös aineiston tiivistäminen esimerkiksi hajota ja hallitse menetelmää käyttäen. Tarkoitus ei siis ole ainoastaan kuvata aineistoa vaan saada siitä irti olennaista tietoa. Ymmärtämiseen johtavassa lähestymistavassa on tavallista käyttää laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu, tyyppittely ja sisällönerittely. (Hirsijärvi ym. 2009, 224 - 225; Laadullinen tutkimus n.d.)

Opinnäytetyössä käytettyjä analyysimenetelmiä olivat teemoittelu ja sisällönerittely. Monien tulosten analysoinnissa käytettiin myös ymmärtämiseen johtavaa lähestymistapaa ja sen pohjalta aineiston kääntämistä tuloksiksi. Ymmärtämiseen johtava lähestymistapa näkyy selkeästi esimerkiksi nykytilan kuvaamisessa, jossa haastattelujen, keskustelujen ja havainnoinnin perusteella kuvattiin osto-organisaation nykytilaa ja sen kehityskohteita. Referenssiyritysten haastatteluista kerättyä dataa puolestaan analysoitiin enemmän hajota ja hallitse menetelmän perusteella ja teemoittelulla. Kahdesta litteroinnista ja yksistä muistiinpanoista etsittiin tutkimuskysymyksittäin vastauksia: niitä verrattiin toisiinsa ja yhdisteltiin mahdollisuuksien mukaan kokonaisuuksiksi. Myös sisällönerittely oli yksi analysointimuodoista, sillä referenssihaastatteluissa pyrittiin löytämään vastauksia eri toimintatapojen hyvistä ja huonoista puolist.

8 Tulokset

Tulokset on kuvattu osittain eri järjestyksessä tutkimuksen kulkuun verrattuna. Tulosten aluksi luvussa 8.1 on selkeyden vuoksi kuvattu Santasalon hankinnan nykytila. Nykytilan kuvauksen jälkeen luvussa 8.2 on kuvattu Jakamon mahdollistamaa muutosta suhteessa Santasalon nykytoimintaan. Luvussa 8.3 on haastatteluissa esille

nousseet asiat liittyen Santasalon osto-organisaation sen hetken halukkuuteen Jakamon käyttöönottoon liittyen. Luku 8.4 käsittelee tarkemmin yhden referenssiyrityksen kokemuksia Jakamon käyttöönotosta ja sen tuomista hyödyistä. Lukuun 8.5 on koottu tulokset referenssiyritysten haastatteluista.

8.1 Santasalon hankinnan nykytila

8.1.1 Hankintatoimen merkitys

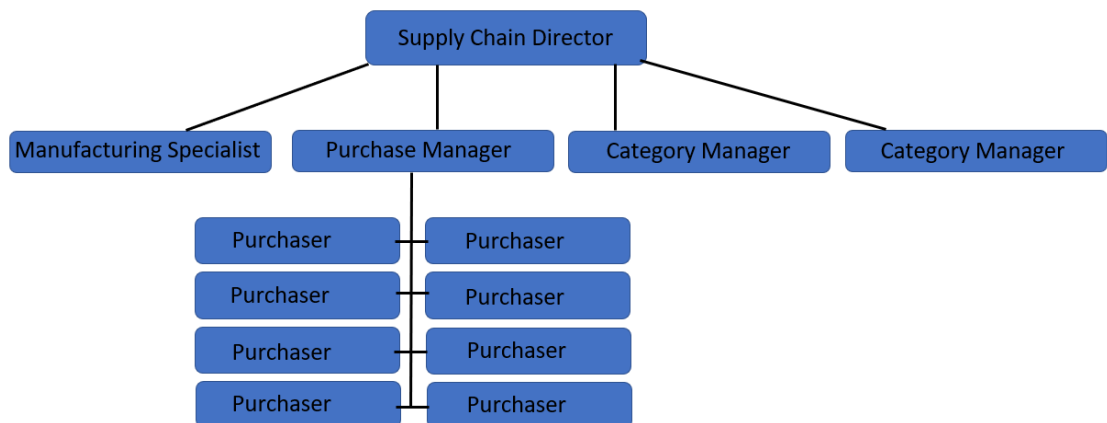
Hankintatoimella on suuri merkitys Santasalon liiketoiminnassa. Vuosien saatossa entistä isompi osa komponenteista on alettu ostaa talon ulkopuolelta. Myös alihankintaverkosto on laajasti käytössä esimerkiksi osien koneistuksessa. 2018 tilinpäätöksestä nähdään, että Santasalon 52,1 miljoonan euron liikevaihdosta hankintoihin on mennyt 32 miljoonaa euroa. Hankintojen osuus on ollut noin 61 % liikevaihdosta. Tämän lisäksi 5.6 miljoonaa euroa on kulunut ulkopuolisiin palveluihin ja liiketoiminnan muihin kuluihin, pois lukien vuokrat. Näissä erissä voi myös olla jotain kuluja, jotka voisi lukea hankintojen alle. Tämä nostaisi prosenttiosuutta vieläkin korkeammalle. Santasalolla oli vuonna 2019 tehty noin 8 500 ostotilausta. Tilausrivejä näissä oli yhteensä yli 25 000. Tämä tekee keskimäärin reilut 280 tilausriviä / kk vuoden aikana jokaiselle ostajalle, lomakuukausi huomioon ottaen.

Santasalon ydinosamista on teollisuusvaihteiden suunnittelu, huolto ja uusien vaihteiden kokoaminen. Suunnittelulla on suuri rooli liiketoiminnassa ja kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Pitkän historian kerryttämät suuret piirustusarkistot monilla eri tuotemerkeillä valmistetuista vaihteista ovat arvokkaita vielä tänäkin päivänä. Vaihteiden elinikä on kymmeniä vuosia, ja vanhojen vaihteiden piirustukset auttavat huoltojen suunnittelussa ja myynnin laskelmissa. Hankinnalla on suuri rooli olla apuna tässä prosessissa selvittämällä osille hintoja toimittajilta ja myös toimittajien asiantuntijuutta apuna käyttäen miettiä nykypäivän valmistajien osista oikeanlaisia vanhojen osien korvaajiksi.

Koska Santasalolla ei ole käytännössä mitään osien valmistusta itsellään, on hankinnan rooli merkittävässä osassa myös lopputuotteiden laadun tasossa. Kun kaikki osat ja monia osakokoonpanoja ostetaan ulkopuolisilta toimittajilta, on ostettavien tuotteiden laadun oltava riittävä, että omien tuotteiden laatu pysyy tavoitteen mukaisella tasolla. Yhteistyö hankinnan ja sisäisen laadunvarmistuksen välillä on ensiarvoisen tärkeää myös hankintojen kehittämisen näkökulmasta.

8.1.2 Hankintaorganisaatio

Santasalon hankintatoimi on organisoitu kuvion 7 mukaisesti. Koko hankintatoimesta vastaa Supply Chain Director, joka kuuluu myös Santasalon Suomen johtoryhmään. Strateginen osto on kahden Category Managerin hallinnassa. Heidän vastuulleen kuuluu muun muassa sopimusten valmistelu toimittajien kanssa, uusien toimittajien etsintä, mahdollinen toimittajavaihdosten suunnittelu ja muut strategisen oston tehtävät. Supply Chain Directorin suorana alaisena on myös yksi Manufacturing Specialist, joka on apuna erilaisten valujen ja koneistusten alihankintakentän hallinnassa. Hänellä on vahva osaaminen tältä osa-alueelta, ja hän auttaa strategista ja operatiivista ostoa sekä laatuosastoa oman alueensa osalta.



Kuvio 7. Santasalon hankintaorganisaatio

Operatiivinen osto on Purchase Managerin vastuulla. Hänen alaisuudessaan toimii tällä hetkellä 7,5 ostajaa ja Purchase Manager hoitaa itse oman työnsä ohessa pienen

osan operatiivisesta ostosta. Viimevuosina osto-organisaatiossa on ollut jonkin verran vaihtuvuutta ja ostajien määrä sekä vastuut ovat olleet lähes jatkuvassa muutoksessa.

8.1.3 Operatiivisen oston vastuiden jakautuminen

Ostajien vastuut on jaettu tuoteryhmittäin, ja jokainen tuotannossa käytettävä nimike on toiminnanohjausjärjestelmässä (myöhemmin Lean) merkitty jonkun ostajan vastuulle. Tuoteryhmiä ovat esimerkiksi valut, koneistetut komponentit, voiteluyksiköt, tarvikkeet, laakerit jne. Jotkin isoimmat tuoteryhmät, kuten koneistetut komponentit on taas jaoteltu pienempiin kokonaisuuksiin ja näitä pienempiä kokonaisuuksia voi olla eri ostajien vastuulla. Taulukossa 3 on kuvattu ostovastuiden ja sijaisuuksien jakautuminen ostajille.

Taulukko 3. Ostovastuiden jakautuminen

Product Group	Responsible Person	Substitute
Geared components (helical)	A	B
Geared component (Planetary), 42CrMo ring wheels	A	B
Gears	B	C
Housing machining (casted) and segments	B	D
Castings	D	C
Casted component machining	E	D
Welded housings and other welded constructions	F	G
Planetary carrier	F	G
Sheet metals, laser parts	F	G
Bevel set, Low speed shaft, ADI ring wheels	G	F
Machined component (steel cover, bushing, shaft, flinger ring, gear coupling, flange etc.)	G	F
Lubrication units and parts	H	I
Bearings	I	H
Accessories (coupling, seals)	I	H
Accessories (fastening, hydraulics), YK-items, chemicals	H	I
Accessories (sensors, springs, brakes, motors, pumps, electrical parts, shrink disk)	C	I

Tuoteryhmien vastuut ovat ostajille kohtalaisen selkeät. Yksittäisiä nimikkeitä välillä eksyy ”väärälle” ostajalle, mutta vastuun vaihtaminen Leanissa on yksinkertaista ja keskustelu eri nimikkeiden ostovastuista on ostajien kesken suhteellisen avointa ja mutkatonta. Taulukosta 3 nähdään, että jokaisella ostajalla on yksi tai useampi näistä osa-alueista ensisijaisella vastuullaan ja sijaistaminen toisen ostajan poissaollessa toimii automaattisesti taulukon mukaisesti. Ostovastuutaulukkoa päivitetään ja jaetaan eri sidosryhmille aina tarpeen vaatiessa.

8.1.4 Hankintaprosessi

Santasalon tuotannossa on käytössä Lean -toimintamalli. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työ lähtee tuotantoon vasta sitten, kun kaikki siihen tarvittavat osat ovat saapuneet talon sisälle. Näin tuotannon läpimenoajat on saatu laskemaan muutamiin päiviin. Nopean läpimenoajan lisäksi pyritään pitämään oman varaston arvo maltillisena, että varastoihin sitoutunut pääoma olisi mahdollisimman pieni, joten suurin osa nimikkeistä ostetaan suoraan työlle. Nämä yhdessä johtavat siihen, että tarkoituksena on saada tarvittavat osat toimitettuna vasta lähellä suunniteltua keräilypäivää.

Hankintaprosessi käynnistyy ostoehdotuksesta. Ostoehdotukset syntyvät töiden tarpeiden kautta. Kyseessä voi olla varaosamyynti, vanhan vaihteen huoltotyö tai kokonaan uuden vaihteen valmistus. Ostaja pystyy hakemaan Leanista näkyviin kaikki omalla vastuulla olevat avoimet ostoehdotukset. On mahdollista, että ostajalla on jo olemassa tarjous tarvittavasta rivistä. Monesti tarjous on vain ostajan omassa sähköpostissa ja tarjousta etsitään sähköpostista esimerkiksi nimiketunnuksen avulla. Joillekin tietyille osille on olemassa voimassa oleva hinnasto, jonka perusteella ostotilaukseen saa hinnan ja toimitusajan. Joitain osia ostetaan useamman kerran vuodessa, jolloin hinnan ja toimitusajan suhteen voi tukeutua edellisiin ostoihin. Ostoehdotuksiin voi myös tulla sellaisia rivejä, joille toimittajaa, hintaa ja toimitusaikaa ei ole tiedossa, ja siinä tapauksessa ostaja aloittaa ostoprosessin tarjouskyselyillä.

Tarjouskyselyt

Tarjouskyselyitä tehdään myyjien pyynnöstä ennakkoon, kun myyjät haluavat selvittää tiettyjen osien hintoja osatakseen tarjota niitä eteenpäin oikean suuruisella hinnalla. Myös kustannuslaskijalta voi tulla pyyntöjä tiettyjen osien hintatason selvittämiseksi. Pääosa näistä kyselyistä tulee sähköpostin tai Skypen välityksellä. Tarjouspyyntöjä voidaan lähettää myös ostoehdotusten pohjalta. Tarjouskyselyiden hallintaan ei ole olemassa tiettyä sovittua toimintatapaa tai prosessia. Tarjouskyselyt toimittajille hoidetaan pääosin sähköpostin välityksellä. Tarjouksen tai tarjoukset saatuaan ostaja lähettää joko saadun tarjouksen tai tarjouksen tiedot sähköpostilla tarvitsijalle. Tämän jälkeen ostaja voi esimerkiksi siirtää tarjouksen omassa sähköpostissaan toimittajan mukaan nimettyyn kansioon. Kun ostaja on lomalla tai muusta syystä pois töistä ja toinen ostaja sijaistaa häntä, ei sijaistajalla ole yleensä mitään tietoa avoimista tarjouskyselyistä tai saaduista tarjouksista. Huonoimmassa tapauksessa sijaistaja joutuu kysymään uudet tarjoukset toimittajilta.

Tilaaminen

Kun kaikki tilaamiseen vaadittavat tiedot on saatu selville, voi ostoehdotuksen kääntää ostotilaukseksi. Tarvittavia tietoja ovat muun muassa toimittaja, hinta, toimitusaika ja toimitusehto. Tilaus viimeistellään ja lähetetään sen jälkeen joko Leanista suoraan toimittajalle tai omaan sähköpostiin. Omaan sähköpostiin tilaukset tulee lähettää siinä tapauksessa, jos tilaukseen liittyy piirustuksia tai osaluetteloita. Osaluettelot ovat Leanista työn valmistusrakenteelta haettavia luetteloita, joita joissain tietyissä kokoonpanoissa on oltava tilauksen mukana. Tällainen voi olla esimerkiksi voiteluysikkö. Piirustuksia haetaan pääosin kahdesta erillisestä ohjelmasta piirustuksen numeron perusteella. Leanissa on jonkin verran piirustuksia kytkettynä nimikkeille, ja periaatteessa ostotilaukselle voidaan liittää suoraan Leanista löytyvä piirustus. Ei ole kuitenkaan varmaa, että Leanista löytyvä piirustus olisi aina ajan tasalla, joten pääosin piirustukset joudutaan hakemaan muista ohjelmista ja liittämään tilauksen kanssa samaan sähköpostiin manuaalisesti.

Tilauksen vahvistus

Santasalon ostostrategian mukaisesti toimittaja veloitetaan vahvistamaan tilaus seitsemän päivän kuluessa tilauksen vastaanottamisesta. Tämä on kerrottu ostotilauksella. Pääosin vahvistukset tulevat ostajan sähköpostiin liitetiedostona toimittajien omasta tuotannonohjausjärjestelmästä. Kun vahvistus saapuu, ostaja avaa Leanissa ostotilauksen ja vertaa vahvistuksen tietoja ostotilauksen tietoihin. Tarkastettavia tietoja ovat muun muassa tilattu ja toimitettava määrä, hinta ja toimituspäivä. Jos vahvistuksella olevat tiedot täsmäävät tilauksen kanssa, käännetään tilaus ”vahvistettu” tilaan ja vahvistuspäivä lisätään tilaukselle. Jos vahvistus eroaa ostotilauksesta, ostaja tekee tarvittavat toimet ja joko muuttaa ostotilauksen vastaamaan vahvistusta tai ottaa toimittajaan uudelleen yhteyttä vahvistuksen tiimoilta. Kun toimittajan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen tilauksen sisällöstä, muutetaan ostotilaus vahvistetuksi. Jos toimituspäivä menee pitkäksi haluttuun toimituspäivään nähden, tulee ostajan informoida asiasta suoraan vastuulliselle myyjälle, tai tuotannon suunnitteluun.

Toimitusvalvonta

Toimitusvalvonta, sen tyyli ja tarpeellisuus vaihtelevat suuresti eri toimittajien kesken. Joidenkin toimittajien kanssa toimitusvalvontaa ei käytännössä koskaan tarvitse tehdä, sillä toimittaja huolehtii toimitusvalvonnasta itsenäisesti ja toimittaa tuotteensa vahvistetun aikataulun mukaisesti, tai lähettää muutosvahvistuksen, jos tuotteet eivät olekaan tulossa aiemmin vahvistettuna päivänä. Toiseksi ääripääksi voisi kutsua toimittajia, joiden kanssa ollaan jatkuvasti tiiviissä yhteistyössä, jotta tiedetään, miten toimittajan tuotanto sujuu ja millä aikataululla tuotteita on tulossa. Näiden toimittajien kanssa on esimerkiksi vakioviikkopalaveri, missä katsotaan sen hetken toimitustilanne ja muutostarpeet toimitusten aikataulutuksen suhteen. Näiden ääripäiden väliin jää monenkirjava joukko toimittajia, joiden kanssa toimitusvalvontaan käytetään viikosta vaihteleva määrä tunteja. Yksi toimintatapa on katsoa omat myöhässä olevat tilausrivit ja laittaa niistä sähköpostia tai soittaa toimittajille ja selvittää rivien toimitusaikataulu. Toimitusvalvonnan tavoitteena on saada osat kokoonpanoon tai varaosatoimitukseen ajoissa tarpeeseen nähden.

8.2 Jakamon mahdolliset hyödyt Santasalon hankintatoimessa

Jakamon kanssa käytyjen palavereiden perusteella Santasalon hankintatoimi voisi hyötyä Jakamon käyttöönotosta suuresti. Jakamon mukaan operatiivisessa ostossa on monissa yrityksissä pystytty saavuttamaan jopa 20 h hyöty per työviikko ostoprosessin tehostumisella ja operatiivisten toimintojen automatisoinnilla. Automatisoinnilla voidaan tehostaa muun muassa tilausvahvistusten käsittelyä ja toimitusvalvontaa. Tiedon läpinäkyvyys on yksi keskeinen Jakamon hyöty alati muuttuvassa maailmassa ja hankintaorganisaatiossa. Myös lomien ja yllättävien poissaolojen tuuraukset helpottuisivat, kun tieto on saatavilla Jakamossa eikä varastoituna ihmisten omiin sähköposteihin. Jakamon tekemien tutkimusten mukaan rutiinitöiden automatisointi ja tiedon hallinnan helpottuminen vaikuttavat suoraan hankintaorganisaation työntekijöiden työhyvinvointiin, ja myötävaikutus ulottuu myös toimittajakenttään.

8.2.1 Hankintaprosessin kulku Jakamossa

Santasalon toiminnanohjausjärjestelmä on Roiman Lean System. Leanissa tulee olemaan jatkossakin master data tiedon suhteen. Jakamosta voidaan tuoda tarvittavat tiedot Leaniin ja näin ollen esimerkiksi tuotannon ohjauksen ei tarvitse erikseen käydä Jakamossa etsimässä tietoa toimitusajoista tai muusta vastaavasta.

Ostoehdotusten kääntäminen ostotilaukseksi tehdään Leanissa kuten aiemminkin. Nykytavalla valmis ostotilaus lähetetään joko Leanista suoraan toimittajalle tai omaan sähköpostiin ja välitetään sitä kautta toimittajalle. Jakamossa toimittaessa ostotilaus välitetään Jakamoon, josta lähtee viesti toimittajalle, että uusi ostotilaus on saapunut. Viesti sisältää linkin, josta pääsee suoraan ostotilaukselle Jakamossa. Toimittaja katsoo ostotilauksen Jakamossa ja vahvistaa tilauksen rivit Jakamon kautta. Jos vahvistukset täsmäävät täysin tilauksen tietojen kanssa, muuttuu tilaus Leanissa automaattisesti vahvistetuiksi ja vahvistuspäivä tallentuu Leanin oikeaan kenttään. Jos taas vahvistuksella on poikkeavuuksia tilaukseen nähden, tulee ostajalle tästä viesti. Ostaja näkee tehdyt muutokset Leanissa ostotilauksella ja tarkastaa, voiko hän hyväksyä muutokset vai jatkaako hän viestiketjua toimittajan suuntaan. Jos hän hyväksyy muutokset, ostorivit vahvistuvat Leaniin muutosten mukaisiksi.

Santasalon hankintastrategian mukaisesti toimittajien tulisi vahvistaa ostotilaukset seitsemän päivän kuluessa tilauksen vastaanottamisesta. Jakamossa tähän voidaan asettaa automaattimuistutuksia toimittajille. Tämä vähentää vahvistamattomien tilausten seuranta ja muistutussähköpostien lähettelyä. Jakamossa tehty tilausvahvistus on juridisesti pätevä ja toimittajien ei tarvitse toimittaa erikseen omasta järjestelmästä tulostettua vahvistusta, toki he voivat sen halutessaan Jakamoon liittää vahvistuksen liitteeksi.

Jakamossa on olemassa myös toimitusvalvontatoiminto, mikä tarkoittaa jälleen automaattiviestin lähettämistä joko tulevasta toimituspäivästä tai myöhässä olevasta toimituksesta. Tämä vähentää manuaalisen toimitusvalvonnan tekemistä, sillä toimittajat reagoivat myöhässä olevien rivien muistutukseen poikkeuksellisen hyvin. Lähes poikkeuksetta tällaista viestiä seuraa muutosvahvistus tai selvitys siitä, milloin tilausrivit ovat saapumassa.

8.2.2 Tarjouskyselyt

Jakamossa yksi tarjouskysely voidaan lähettää useammalle toimittajalle, mutta niin että vain lähettävän organisaation edustajat näkevät kenelle kaikille toimittajille tarjouskysely on lähetetty. Näin kaikki tarjoukset linkittyvät tähän yhteen kyselyyn. Kun Jakamosta löytää yhden kyselyyn liittyvän tarjouksen, pääsee sen kautta käsiksi muihinkin tarjouksiin. Näin esimerkiksi tuuraustilanteissa työskentely on tehokasta, kun tuuraaja näkee suoraan, kenelle toimittajille kysely on lähetetty ja ketkä toimittajat ovat kyselyyn reagoineet. Jos tarjouskysely tehdään Jakamoon nimikkeitä hyödyntäen, pystyy tarjouksia vertailemaan Jakamossa matriisimuodossa, kuten kuviosta 8 voimme nähdä. Värikoodit näyttävät nopeasti eri toimittajien tekemien tarjousten halvimmat rivit kullekin tuotteelle.

	KONEPALJA OY	OIL & GAS LTD	MANUFACTURE POWER
Wire harness	600 (1)	1250 (2)	1500 (3)
Wire set	3000 (1)	3600 (2)	4800 (3)
Monitor cable	1600 (1)	3200 (2)	4000 (3)
Generator	3600 (2)	3000 (1)	4500 (3)
Master connector	2000 (1)	2800 (2)	3200 (3)
xxxx	0	0	0
TOTAL	Rank 1 10800	Rank 2 13850	Rank 3 18000

Kuvio 8. Tarjousrivien vertailu Jakamossa

Tieto saaduista tarjouksista voidaan välittää suoraan myös oman organisaation myyjälle merkittävällä eli tagaamalla myyjän tarjouspyynnön tiettyyn kenttään. Näin jälle päästään eroon yhdestä tai useammasta sähköpostin välittämisestä, ja ajantasainen tieto löytyy Jakamosta.

8.2.3 Keskusteluominaisuus Jakamossa

Yksi tiedonvälityksen ja tiedon läpinäkyvyyden kannalta keskeinen ominaisuus Jakamossa on keskustelu- eli chat-mahdollisuus eri toiminnoissa. Kuviossa 9 on näkymä visuaalisesti selkeästä keskustelualustasta. Esimerkiksi kaikki tilaukseen liittyvät keskustelut toimittajan kanssa käydään tilauksen alla olevalla keskustelualueella. Näin jokainen tilausta katsova näkee, mitä keskustelua tilaukseen liittyen on käyty. Tähän keskusteluun voi osallistua tarvittaessa myös muita henkilöitä eri tukitoiminnoista, esimerkiksi suunnittelusta. Keskusteluun voidaan liittää tarvittaessa myös dokumentteja.

DISCUSSION

POST A COMMENT

LH **B** *I* U

NOTE: Use @ character to mention a person in your comment

POST COMMENT

Sort ▲

Hide replies

29.11.2019 08:59:32
Order created by Lotta Hoppo from DB Santasalo.

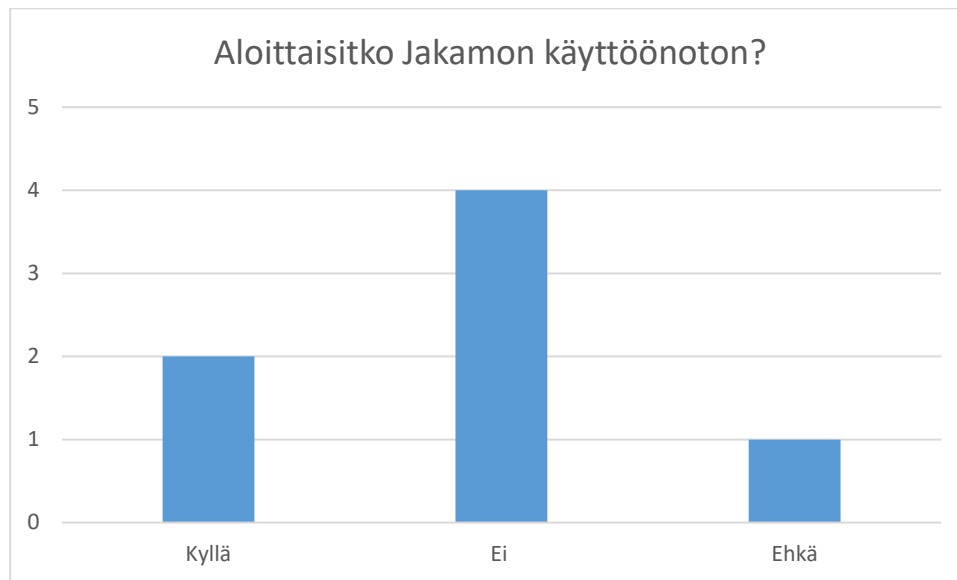
LH Lotta Hoppo
09.12.2019 12:52:15
moro

Reply Edit

Kuvio 9. Keskustelunäkymä tilauksen alla

8.3 Osto-organisaation halukkuus Jakamon käyttöönottoon

Kuten aiemmin Santasaloon operatiivista ostoa kuvattaessa on tullut ilmi, ostajien vastuut, työnkuva ja päivittäiset rutiinit vaihtelevat hyvin suuresti eri vastualueiden erityispiirteiden vuoksi. Näin ollen myös tulokset Jakamon käyttöönoton innokkuudesta vaihtelivat ääriäidasta toiseen. Myös ihmisten persoonallisuus, yleinen muutoshalukkuus ja historian kokemukset määrittivät osaltaan tuloksia. Yhtenäistä tulosta ei saatu, mutta saatiin paljon rakentavia mielipiteitä siitä, miksi tulos oli sellainen kuin oli. Viimeisen ryhmähaastattelun lopuksi pidettiin äänestys Jakamon käyttöönoton halukkuudesta. Äänestystulos ei ollut tavoitteen mukainen. Äänestys oli yksinkertainen, jos sinulla olisi nyt mahdollisuus aloittaa Jakamon käyttäminen, aloittaisitko? Äänestyksessä oli mukana seitsemän ostajaa ja äänestystulos jakautui kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10. Halukkuus Jakamon käyttöönottoon ostajien keskuudessa

Kaksi ostajaa olivat vakuuttuneita siitä, että Jakamo toisi heidän työhönsä apua, ja olivat valmiita aloittamaan Jakamon käytön näillä tiedoilla ja toiminnallisuuksilla. Yksi ostaja ei osannut ilman käyttökokemusta muodostaa varmaa mielipidettä asiasta. Hän koki, että Jakamosta saattaisi olla hyötyä ajan saatossa, kun sen käytöstä tulisi rutiinia ja sen myötä osa toiminnoista saataisiin automatisoitua. Huolena oli kuitenkin uuden ohjelman opetteluun menevä aika ja uuden toiminnan juurruttaminen käytäntöön. Neljä ostajaa eivät olleet innokkaita Jakamon käyttöönottoon.

Jakamosta mahdollisesti saatavat hyödyt

Jakamon toiminnasta saadun näkemyksen valossa koettiin, että suurin hyöty Jakamon käytöstä olisi komponenttistoissa. Nämä tuoteryhmät vastuullaan olevilla ostajilla on selkeästi suurimmat käsiteltävät rivimäärät / työviikko. Mitä enemmän ostoreivejä, sitä enemmän myös vahvistusrivejä, jotka tällä hetkellä tulee tarkastaa manuaalisesti rivi riviltä ostohinnan, määrän ja toimitusajan suhteen. Jakamo automatisoisi tämän toiminnon käytännössä kokonaan. Sijaistustilanteessa ostotilaukset jäävät tällä hetkellä lähes kokonaan vahvistamatta kaikkien tuoteryhmien osalta Leaniin määräajan sisällä. Tämä johtuu siitä, että vahvistukset tulevat tilaajan tai vastuustajan sähköpostiin ja että yhden henkilön poissa ollessa muut eivät pääse vahvistuksiin käsiksi mitenkään. Jakamon kautta tilaukset vahvistettaessa tätä ongelmaa ei olisi.

Komponenttiosastajien suuri rivimäärä myös herkästi suurentaa toimitusseurantaan vaativien rivien määrää, ja tässä Jakamo auttaisi automaattiviestien avulla. Myös muissa tuoteryhmissä koettiin, että automaattiviestit esimerkiksi tilausvahvistusten pyytämiseksi toisivat apua.

Sijaistustilanteissa Jakamo auttaisi vahvistusten lisäksi monella tavalla tiedon läpinäkyvyyden vuoksi. Esimerkiksi tarjousten ja tarjouskyselyiden näkyvyys muille ostajille sujuvoittaisi ja tehostaisi sijaisuuden hoitamista. Myös erilaiset tilausten selvittelyt olisivat helpompia, koska kaikki tilauksiin liittyvät keskustelut käytäisiin Jakamossa tilauksen alapuolella olevassa keskustelutilassa. Silloin sijainen näkisi aiemmat tilaukseen liittyvät keskustelut ja vastuuostaja taas näkisi sijaisen aikana käydyt keskustelut.

Jakamoa ei koeta hyödylliseksi

Ostajat, joiden vastuulla ovat tuoteryhmät ja nimikkeet sisältävät paljon / lähes pelkästään piirustuksellisia osia, eivät kokeneet Jakamon helpottavan työntekoaan käytännössä lainkaan. He kokivat, että tilausrivien vahvistuksiin ja toimitusvalvontaan menee niin vähän työaikaa viikosta, että uuden järjestelmän käyttöönottoon menevää aikaa ja rahaa ei saada takaisin sen mukanaan tuoman automatisoinnin hyödyillä. Suurin vastarinta heidän taholtaan johtui siitä, että heidän työssään menee paljon aikaa oikeiden kuvien etsimiseen ja niiden liittämiseen tilauksille. Koettiin, että tämä on paljon suurempi ja lähtökohtaisesti enemmän perusasioihin keskittyvä ongelma, jonka pitäisi olla kunnossa ennen kuin aletaan puhua muusta tilausprosessin automatisoinnista.

Jakamoa vastustavien ostajien muistissa oli myös aiempi hieman vastaava ohjelmakokeilu, jonka oli pitänyt tuoda suurta helpotusta ostajien työhön muun muassa vahvistusten suhteen. Tätä ohjelmaa oli käytetty hetken aikaa, ja sitten sen käyttö oli hii- punut ja loppunut kokonaan. Tässä valossa Jakamo ei näyttänyt houkuttelevalta vaihtoehdolta, eikä tämä tietomäärä saanut heitä vakuuttumaan Jakamon hyödyistä.

Yksi erilainen osa-alue hankinnan kentässä on laakerit. Laakereiden isoilla toimittajilla on olemassa omat sähköiset portaalit, joista ostaja tarkistaa itsenäisesti laakereiden

saatavuuden. Vain joihinkin erikoisimpiin laakereihin kysytään tarjouksia isoilta toimijoilta. Tarjouksia kysytään myös laakerin välittäjiltä ”jobbareilta” viikoittain, ja nämä kyselyt hoidetaan sähköpostin välityksellä. Toisaalta laakereiden saatavuustieto muuttuu jatkuvasti, ja edellisenä päivänä saatu tieto saatavuudesta ei välttämättä enää pidä paikkaansa. Isoilla laakeritoimijoilla on myös tapana lähettää omista järjestelmistään automaattisia muutosvahvistuksia saatavuustilanteen muuttuessa. Tällä hetkellä muutokset tehdään manuaalisesti Leaniin päivittäin ja muutoksiin reagoidaan tarvittaessa. Laakereista vastaavalla ostajalla on omanlainen kirjanpito, millä hän pysyy ajan tasalla eri tilausten tilasta. Jos muutosvahvistukset tulevat Jakamon kautta, on opeteltava uusi tapa näiden muutosten hallintaan. Toisaalta vahvistukset menisivät osittain automaattisesti Leaniin, joten se osaltaan myös nopeuttaisi muutosvahvistusten käsittelyä.

Huolia Jakamon käyttöön liittyen

Jakamon mahdollinen käyttöönotto herätti ostajissa monia kysymyksiä. Suurimpana kysymysmerkkinä oli se, miten toimittajat tulevat suhtautumaan Jakamon käyttöönottoon ja miten saada heidät sitoutettua Jakamon käyttöön. Ostajien keskuudessa pohdittiin suuresti myös sitä, että onko järkevää ja tarpeellista edes yrittää ajaa kaikkia toimittajia käyttämään Jakamoa, vai voisiko sen ottaa käyttöön ainoastaan tietyn-tyyppisille volyymituotteiden toimittajille. Mietittiin myös toimittajien resurssikysymyksiä, että tuoko Jakamon käyttö heille ainoastaan lisätyötä ilman mainittavaa hyötyä ja ovatko he valmiita tämän lisätyön tekemään Santasalon vuoksi. Myös imagokysymys nousi esille, eli lisäisikö Jakamon käyttöönotto Santasalon arvoa toimittajien suuntaan vai voiko se olla jopa haitaksi.

Yksi ostajia mietityttänyt seikka oli myös kustannuspuoli, eli minkälaiset aloituskustannukset ja kuukausimaksut Jakamon käytöstä syntyvät. Pohdintaa aiheutti myös se, mitä kuukausimaksuille tapahtuu, jos ja kun Jakamon käyttöä laajennetaan omassa organisaatiossa, ja toisaalta, kun Jakamossa kehitetään uusia toiminnallisuuksia, joita tulevaisuudessa voidaan ottaa käyttöön.

8.4 Case Primapower

Sisäisen selvityksen jälkeen Santasalon Supply Chain Director teki vielä yhden puhe- linhaastattelun referenssiyritykseen. Haastateltava oli Primapowerin Sourcing Manager. Tämän haastattelun tarkoituksena oli saada lisäinformaatiota siitä, miten paljon Jakamon käyttöönotto on helpottanut operatiivisen oston työtä ja miksi. Haastattelun lisäksi käytössä oli kirjallinen referenssi: Digital Supply Chain Champion - Success Story of Prima Power - By Friction Free and Jakamo 2018. Tämä luku perustuu näistä kahdesta saatuihin tuloksiin.

Prima Power on levytyökoneisiin ja -järjestelmiin erikoistunut yritys. Prima Powerin tuotevalikoima on laaja, ja se sisältää laserleikkauksen, lävistyksen, kulmaleikkuun ja taivutuksen kaikilla automaatiotasoilla työstökoneista joustaviin valmistusjärjestelmiin. Tuotantoyksiköt sijaitsevat Suomessa, Italiassa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Maailmanlaajuisesti Prima Power on toimittanut yli 10 000 konetta ja järjestelmää yli 70 maahan. (Primapower n.d.)

Prima Power on tyypillinen teollisuuden alan projektitoimittaja. Ostettavien nimikkeiden kulutusmäärät eivät ole suuria, mutta muutokset hankinnoissa ovat yleisiä projektien edetessä. Prima Power kaipasi uutta työkalua toimittajien kanssa kommunikointiin. Toiminnanohjausjärjestelmänä Prima Powerilla on ollut vuosia Microsoftin Axapta. Tässä ei ole ollut työkaluja tai integraatioita toimittajayhteistyöhön. Tilausvahvistukset, muutokset tilauksissa ja kaikki kommunikointi toimittajien kanssa hoidettiin sähköpostin välityksellä. Tilausvahvistukset kirjattiin manuaalisesti omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Myös dokumentit lähetettiin sähköpostilla, jolloin dokumenttien hallinnasta puuttui tietynlainen kontrolli. Projektin muuttuessa tiedon etsimiseen meni paljon aikaa. Sähköpostin suuri määrä aiheutti tehottomuutta työntekoon, ja korvaamattoman tärkeät tiedot olivat tallessa yksittäisten ihmisten sähköposteissa. Henkilöstön vaihtuessa tärkeää informaatiota hävisi henkilön mukana. Yhteistyötä toimittajien kanssa tehtiin vain vastuuostajan ja myyjän välillä.

Perinteisten portaalien tilalle Prima Power valitsi Jakamon, joka integroitiin olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään ja Teamcenter PDM -järjestelmään. Tavoitteena Prima Powerilla Jakamon käyttöönotossa oli:

- tehokkuuden parantaminen
 - o lisätä toimihenkilöiden tehokkuutta toimitusketjun eri osa-alueilla, erityisesti hankintaprosessissa
- läpimenoajan lyhentäminen
 - o lyhentää läpimenoaikoja erityisesti hankintaprosessissa, reklamaatioiden käsittelyssä ja tiedon hallinnassa projektien muutostilanteissa
- toiminnan laadun kehittäminen
 - o vähentää laatukustannuksia hyödyntämällä reaaliaikaista tiedonvälitystä ja kommunikointia kaikkien toimittajien kanssa.

Jakamon käytön myötä tilausprosessin automatisointi ja yhtenäiset toimintatavat toimittajaverkoston hallinnassa lisäsivät systemaattisuutta koko toimitusketjussa. Nykyisin läpinäkyvä tieto tilauksista, toimituksista ja toimittajien tilanteista on reaaliaikaista ja kaikkien tarvitsijoiden löydettävissä keskitetysti yhdestä paikasta.

Kahden vuoden käytön jälkeinen seuranta osoitti, että Jakamon käytöllä päästiin seuraaviin tuloksiin:

- Koko ostotilausprosessi kehittyi.
 - o ostoehdotuksen käsittely -> toimitus -> laskun tarkastus
- Toimittajien toimitusvarmuus parani 15 %.
- Laatukustannukset vähenivät 20 %.
- Ostajien sähköposti väheni 60 %.
- Strategisiin asioihin käytettävissä oleva aika lisääntyi huomattavasti.

Näiden tulosten vaikutus toimintaan ei ollut kertavaikutus, vaan Jakamon käytöstä saatava hyöty vaikuttaa toimintaan vuodesta toiseen. Prima Powerilla tuottamaton työ saatiin vaihdettua tehokkaaseen ja avoimeen yhteistyöhön toimittajien kanssa. Tämän muutoksen tuloksena on ollut korkeampi toimitusvarmuus, parantunut laatu

ja tyytyväisempi henkilökunta. Yksi Jakamon tuomista hyödyistä oli juuri avoimuuden lisääntyminen. Jakamon käyttö lisäsi avoimuutta ja luottamusta sekä sisäisesti että toimittajaverkoston kanssa.

Puhelinhaastattelussa tuli lisäksi esiin, että suurin automatisoinnin tuoma hyöty Jakamosta saavutettiin dokumentti-integraation avulla. Kun esimerkiksi piirustukset siirtyvät tilauksen mukana automaattisesti järjestelmästä, on tilauksen mukana aina uusin versio piirustuksesta. Piirustusten etsimiseen ja liittämiseen tilaukselle ei tarvinnut enää käyttää aikaa, ja Jakamossa oli nähtävissä suoraan, mitkä dokumentit on toimittajalle toimitettu missäkin tilanteessa. Ilman tätä integraatiota ei olisi päästy näin hyviin tuloksiin ajansäästön, tiedonkulun avoimuuden ja laadun suhteen.

8.5 Referenssiyritysten haastattelut

Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea Jakamon käyttöönottaneen yrityksen edustajaa. Seuraavassa heidän toimenkuvansa silloin, kun he olivat mukana Jakamon käyttöönotossa kyseisissä yrityksissä. Haastateltavina olivat Sourcing Manager, Primapower (Finn Power Oy), Head of Procurement, Komas Oy (nykyisin Componenta Oyj) ja SCM Portal Project Manager, Fastems.

8.5.1 Jakamon käyttöönotto toimittajaverkostossa

Haastatelluissa yrityksissä toimittiin eri tavalla sen suhteen, otettiin kaikki toimittajat yhdellä harppauksella Jakamon käyttäjiksi vai tehtiinkö tämä muutos asteittain. Yhdessä haastatelluista yrityksistä Jakamo otettiin käyttöön toimittaja kerrallaan ja toimittajien kanssa asiasta keskustellen. Käyttöönotto oli todella työlästä ja aikaa vievää. Jokaisen toimittajan kanssa käytiin sama keskustelu ja vääntö, että heidät saatiin mukaan Jakamon käyttöön. Haastateltava kertoi, että näin ei kannata missään nimessä toimia. Kahdessa muussa yrityksessä Jakamon käyttöönotto oli hoidettu kerralla suurelle massalle toimittajia. Ensin Jakamon käyttöä harjoiteltiin 1-3 toimittajan

kanssa, ja kun saatiin varmuus Jakamon toiminnasta, otettiin yksi iso askel ja iso osa toimittajia mukaan heti kerralla.

Ison toimittajajoukon mukaan ottaminen kerralla toi myös sisäisen hyödyn. Näin saatiin koko osto-organisaatiolle uusi toimintatapa, jonka mukaisesti ostoprosessia pyöritettiin. Kaikki haastateltavat kokivat huonona vaihtoehtona sen, että jokaisen toimittajan kohdalla joutuisi miettimään, mitä kautta tilaus toimittajalle toimitetaan. Näin myös sisäinen sitoutuminen prosessiin olisi huonompaa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että sisäisesti uusi toimintatapa otetaan käyttöön määräyksellä ja ettei siinä voi olla valinnanvaraa.

8.5.2 Toimittajien informointi

Se yritys, joka otti Jakamon käyttöön yksi toimittaja kerrallaan, hoiti uudesta toimintatavasta tiedottamisen keskustelemalla. Tämä tapa oli todella aikaa vievä: prosessin eteneminen oli hidasta ja jokaisen toimittajan kanssa käytettiin aikaa samojen asioiden läpikäyntiin.

Kaksi muuta yritystä toimivat tiedottamisperiaatteella. Toimittajille lähetettiin info-kirje, missä tuli ilmi seuraavat asiat:

- Päivästä xx.xx.xxxx lähtien tilaukset toimitetaan ainoastaan Jakamon kautta ja ne vahvistetaan myös Jakamossa.
- Motivointi, eli mitä hyötyjä Jakamon käytöstä on ja miten sen avulla toimittaja voi palvella paremmin asiakastaan.
- Jakamoa voi käyttää halutessaan täysin ilmaiseksi.
- Yhteystiedot, joihin ottaa yhteys kysymyksiin liittyen, myös Jakamon yhteystiedot.

Kirje oli sävyiltään tiukka: Tässä on uusi toimintatapa ja näin tullaan toimimaan. Yhdellä haastateltavista yrityksistä oli jopa mainittu kirjeessä, että Jakamon kautta tapahtuva tilausten vahvistaminen on ehtona ostolaskujen maksamiselle.

Pari viikkoa infokirjeen jälkeen lähetettiin toimittajille kutsu Jakamosta, jonka avulla he pystyivät luomaan itselleen tilin Jakamoon ja valmistautumaan siihen päivään, kun tilaukset tulevat Jakamon kautta.

8.5.3 Haasteet Jakamon käyttöönotossa

Vaikka tiedottaminen hoidettiin infokirjeellä, käytiin Jakamon käyttöönottoon liittyvää keskustelua monien toimittajien kanssa. Kirjeellä tiedotettujen toimittajien kanssa sävy oli vain toisenlainen. Jakamoa tullaan käyttämään joka tapauksessa, keskustelulla ainoastaan vastattiin toimittajan kysymyksiin käyttöönottoon liittyen. Vaikka infokirjeessä oli kerrottu, että Jakamoa voi halutessaan käyttää täysin ilmaiseksi, oli yksi useimmin kysytyistä kysymyksistä kuitenkin se, mitä Jakamon käyttäminen tulee maksamaan.

Suurten yritysten kanssa oli tullut kahdenlaisia haasteita Jakamon käyttöönottoon liittyen. Suurissa globaaleissa yrityksissä omien prosessien automatisointi on voitu viedä hyvinkin pitkälle, ja Jakamoon tehtävä vahvistaminen voi tähän prosessiin tuoda selkeästi yhden ylimääräisen työvaiheen, jota ei katsottu hyvällä. Toinen suurten yritysten huoli oli juridiseen puoleen liittyvä. Oli noussut esiin sellaisia tapauksia, että toimittajan mielestä heidän tehdessään vahvistuksen Jakamoon, he samalla hyväksyivät kaikki asiakkaan ostoehdot, ja näin ei suostuttu toimimaan. Joidenkin toimittajien ja yritysten välille jouduttiin päivittämään olemassa olevaa sopimusta tai tekemään kokonaan uusi sopimus tämän osalta, että toimittajat saatiin käyttämään Jakamoa.

Monet toimittajat vastustivat Jakamon käyttöönottoa, kun kuuluivat siitä ensimmäisen kerran. Toimittajat kokivat tämän lisäävän omaa työtänsä. Seuraavassa tarkastellaan toimittajan prosessia ennen ja Jakamoa käytettäessä. Monesti prosessi on mennyt toimittajalla näin:

Tilaus tulee sähköpostilla.

→ Avataan pdf -muotoinen tilaus.

→ Tilaus syötetään omaan toiminnanohjausjärjestelmään.

- Saadaan omasta järjestelmästä vahvistus.
- Välitetään vahvistus asiakkaalle joko suoraan järjestelmästä tai oman sähköpostin kautta.

Jakamon kautta tilauksen saadessaan toimittajan prosessi on seuraava:

- Sähköpostiviesti tulee Jakamosta, että uusi tilaus on saapunut.
- Siirrytään tilaukselle sähköpostissa olevasta linkistä.
- Tilaus syötetään omaan toiminnanohjausjärjestelmään.
- Vahvistetaan tilaus Jakamossa.

Ajan kuluessa ainoa muutos prosessissa on käytännössä vahvistuksen tekeminen. Jos tilaus voidaan vahvistaa täysin tilauksen mukaisesti, hoituu vahvistus yhdellä napin painalluksella. Jos tilausta ei voida vahvistaa tilauksen mukaisesti, tulee muutokset syöttää Jakamossa oleviin kenttiin. Eli jos hinta, määrä tai toimitusaika eroaa pyydetystä, niin se tieto pitää syöttää Jakamoon käsin. Toisaalta taas tilausvahvistuksen lähettäminen joko suoraan järjestelmästä tai järjestelmästä omaan sähköpostiin ja sieltä välittäminen toimittajalle jää pois kokonaan.

Käytännössä ero työmäärässä ei siis juuri ole. Moni toimittaja olikin ajan saatossa huomannut, että ennako-oletus lisätyöstä oli virheellinen. Jotkut toimittajat olivat innostuneet Jakamon käytöstä enemmänkin, integroineet sen omaan toiminnanohjausjärjestelmäänsä ja saanet näin automatisoinnin hyödyt myös itselleen.

Yksi haastateltavista oli tehnyt toimittajille tarkan ohjeistuksen: Miten käytät Jakamoa. Hän koki, että se oli hyvä ja toimiva keino, jolla vähennettiin myös kyselyiden määrää.

8.5.4 Sisäinen työnjako Jakamon käyttöönotossa

Sisäisellä työnjaolla viitataan siihen, oliko yrityksessä yksi pääkäyttäjä, joka hoiti kaikkien toimittajien kanssa kommunikoinnin Jakamon tuomasta muutoksesta, vai tekikö

tämän työn jokainen ostaja omien toimittajiensa kanssa. Tässä oli toimittu eri tavoin haastatelluissa yrityksissä, ja jokainen koki, että oma toimintatapa oli hyvä. Kahdessa yrityksessä yksi pääkäyttäjä hoiti kaikkien toimittajien kanssa kommunikoinnin Jakamon käyttöönottoon liittyen. Näissä oli kuitenkin erona se, että toisessa Jakamo otettiin käyttöön yksi toimittaja kerrallaan ja toisessa Jakamoa oli käytetty jo aiemmin reklamaatioiden hoidossa, joten osalle toimittajakunnasta Jakamo itsessään oli jo tuttu ja heillä oli sinne tili luotuna. Se yritys, jossa lähdettiin niin sanotusti nollasta liikkeelle toimittajien suhteen, toimi tässä eri tavalla. Heillä jokainen ostaja huolehti Jakamon käyttöönotosta omien toimittajiensa kanssa. Jakamon pääkäyttäjä oli kyllä taustalla tukena sekä apuna, jos ostajilla tuli toimittajan kanssa ylitsepääsemättömiä ongelmia.

8.5.5 Sisäinen muutosvastarinta ja sen hallinta

Jokaisessa yrityksessä oli koettu eri asteista sisäistä muutosvastarintaa. Haastatelluissa nousi esiin avoin tiedottaminen ja keskustelu, mutta toisaalta jämäkkä muutoksen läpivienti. Koettiin, että on hyvä olla yksi muutosagentti, joka jaksaa motivoida, innostaa ja kerta toisensa jälkeen tuoda esiin Jakamosta saatavia hyötyjä sekä opastaa ja kouluttaa Jakamon käyttöön. Taustalta tulisi kuitenkin löytyä ”suuri johtaja” joka loppukädessä kertoo uudet toimintatavat, eikä suvaitse niistä lipsumista. Kyseessä on kuitenkin muutos, joka toisia pelottaa tai ärsyttää, ja se muutos ei mene läpi omassakaan organisaatiossa itsestään. Se pitää tehdä, ja olla valmiina kohtaamaan kaikki tunteet, joita se ihmisissä herättää. Muutoksen läpiviennissä ja vielä sen jälkeenkin tiedotus, tiedotus, tiedotus ja keskustelu olivat avainasemassa sisäisen sitoutumisen onnistumisessa. Hyvänä keinona pidettiin toistuvaa tiedottamista Jakamon käyttöönotolla saavutetuista hyödyistä. Myös toistuvat sisäiset palaverit siitä, miten on Jakamon kanssa mennyt, mitä haasteita on tullut vastaan ja mitkä ovat yhteiset toimintatavat mihinkin tilanteeseen, koettiin toimiviksi. Kaiken kaikkiaan haastateltavien mukaan sisäinen sitoutuminen on saatava hyvälle tasolle, että pystytään motivoimaan toimittajia uuden edessä.

9 Johtopäätökset

9.1 Osto-organisaation kehityskohteet ja Jakamon tuomat hyödyt

9.1.1 Hankinnan rooli ja kehitystarpeet

Nykymaailmassa hankintojen merkitys yrityksille on suuri. Teorian mukaan 50 – 90 % yritysten liikevaihdosta kuluu hankintoihin. (Lehtonen 2008, 81; Nieminen 2016, 12.) Santasalolla hankintoihin kuluu reilu 60 % vuotuisesta liikevaihdosta. Yrityksissä, kuten myös Santasalolla, hankintojen kehittäminen nähdäänkin yhtenä merkittävänä osa-alueena liiketoiminnan kehittämisessä. Teorian valossa heikosti hoidetusta hankinnasta koituu yrityksille jopa lisätyötä esimerkiksi ylimääräisten käsittelyjen vuoksi, ja pahimmillaan hankinnan heikkous voi olla syynä tuotannon keskeytyksiin osapuut- teiden vuoksi (Lehtonen 2008, 81). Kuten sisäisessä selvityksessä tuli ilmi, Santa- salolla hankinnassa on suuri työkuorma henkilöstöllä normaalioloissa, ja lomien tai muiden tuurausten aikana työkuorma monesti kaksinkertaistuu. Hankinnan rooli yri- tyksissä on myös ainaista tasapainottelua varastokustannusten ja toimitusvarmuu- den välillä, ja sama ilmiö on nähtävissä Santasalolla. Teoriaan peilaten hyvin johde- tulla ja hoidetulla hankinnalla voidaan saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin näh- den ja kustannustehokkuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi ottamalla käyttöön säh- köisiä palveluita ostoprosessin tehostamiseksi. (Ks. esim Chopra & Meindl 2007; Rus- sel & Taylor 2009.)

Perinteisessä suorittavassa ostotoiminnassa manuaalisen työn osuus on suuri, ja se vie valtaosan operatiivisen oston työajasta. Teoriaosuuden luvussa 2.3 on kuvattuna hankintaprosessin työvaiheita. Muun muassa tilaaminen ja toimitusvalvonta ovat työvaiheita, joita voidaan tehostaa huomattavasti tietojärjestelmien kehittämisen, integroinnin ja automatisoinnin avulla. Tähän oli herätty myös Santasalolla jo muuta- mia vuosia sitten, ja Jakamon käyttöönottoa on mietitty ja jollakin tasolla suunniteltu jo kahden vuoden ajan. Lopullinen päätös Jakamon käyttöönottoon syntyi syksyn 2019 aikana, ja sopimus Jakamon kanssa allekirjoitettiin. Tämän päätöksen tueksi saatiin perusteluja tämän opinnäytetyön selvitysten ja yhden referenssipuhelun poh- jalta.

9.1.2 Tiedonhallinta

Yksi teoriassa vahvasti esiin noussut teema oli tiedon hallinnan merkitys (ks. esim. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, Nieminen 2016). Hankintatoimessa tärkeää tietoa liikkuu valtavat määrät joka päivä (Weele 2018, 271). Niinpä hankinnan kehittämisen kannalta on hyvin tärkeä panostaa tietovirtojen sujuvaan kulkuun ja tiedon tehokkuuteen sekä läpinäkyvään varastointiin. Teoriassa todettiin tiedon läpinäkyvyyden merkitys koko toimitusketjun hallinnassa ja huomioitiin, että erilaisilla tietotekniikan sovelluksilla voidaan saavuttaa huomattavia etuja läpinäkyvyyden parantamiseksi. (Ks. esim. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; Weele 2018, 271 - 273.)

Santasalolla valtaosa tiedosta on varastoituna ihmisten henkilökohtaisiin sähköposteihin. Tämä tekee tiedonhallinnan erittäin vaikeaksi ja haavoittuvaksi. Kun yksi ihminen on pois töistä, ei muilla ole pääsyä näihin tietoihin. Yksi esimerkki on tilausvahvistukset. Kun tilausvahvistusten tietoja ei ole ehditty syöttää toiminnanohjausjärjestelmään, niin sisäisesti näyttää siltä, että tilausta ei ole edes vahvistettu. Tilausvahvistuksia voi tarvita myös myöhemmässä prosessin vaiheessa, jos tilaukseen liittyvässä laskussa on jotakin epäselvyyttä ja sitä pitää selvittää. Tällöin monesti ensisijaisesti palataan katsomaan, mitä vahvistukselta löytyy. Kun vahvistuksia ei kerätä mihinkään yhteiseen tietokantaan, ei toisen tekemien tilausten vahvistuksiin pääse käsiksi. Tietoa hukkuu valtavat määrät myös siinä tapauksessa, jos henkilö lähtee pois Santasalolta.

Jakamo tuo tiedonhallintaan suuren muutoksen. Sekä Jakamon toimintaan tutustuttaessa että haastatteluissa tuli ilmi tiedon läpinäkyvyys ja sen myötä toiminnan tehostuminen. Kun tilaukset tehdään ja vahvistetaan Jakamon kautta, on sama tieto näkyvissä kaikille Jakamon käyttäjille saman organisaation sisällä. Tilausvahvistusten lisäksi tilausten muutoshallinta muuttuu läpinäkyväksi. Sähköpostilla toimittaessa myös tilausten muutoshallintaan liittyvä keskustelu on ollut ainoastaan tilauksen tehneen ostajan tiedossa. Jakamossa toimittaessa nämä keskustelut käydään Jakamossa tilauksen alla olevalla keskustelualustalla. Näin tieto on jälleen kaikkien nähtävissä ja asian hoitamista voi jatkaa helposti myös toisen poissa ollessa.

Teoriassa kuvattiin toiminnanohjausjärjestelmien merkitystä yrityksille. Koska monet toiminnot yrityksissä tukeutuvat toiminnanohjausjärjestelmän sisältämään tietoon, tulisi tämän tiedon olla aina luotettavaa ja ajan tasalla. (Lehtonen 2008, 127 - 130; Nieminen 2016, 160.) Santasalon nykymallissa toiminnanohjausjärjestelmässä oleva tieto ostotilauksilla on yksittäisten ostajien vastuulla. Jos joku ostaja on pois, eivät hänen vastuullaan olevien tilausten tiedot päivity järjestelmään käytännössä ollenkaan. Ainoastaan poikkeustapauksissa tuuraaja selvittää yksittäisen tilauksen tietoja ja päivittää niitä järjestelmään. Jakamon kautta tilattaessa myös toiminnanohjausjärjestelmässä olevat tiedot tulevat enemmän reaaliaikaisiksi, eivätkä ole niin suuresti riippuvaisia tietyistä henkilöstä. Tämä tilausvahvistusten automatisointi Jakamon avulla vähentää ostajien työkuormaa, mutta sen lisäksi nostaa huomattavasti Leanissa olevan tiedon ajantasaisuutta, sekä normaali arjessa että varsinkin poikkeustilanteiden aikana.

Teoriassa nousi esille, että mikään yksittäinen sähköisen kaupankäynnin sovellus ei ole mullistanut hankintatoimintaa yrityksissä vuosien saatossa. Samalla todettiin, että oikein käytettynä erilaisten sähköisten integraatioiden avulla pystytään tehostamaan toimintaa ja tuomaan lisäarvoa toimitusketjun hallintaan. (Ks. esim. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015; Russel & Taylor 2009.) Referenssiyritysten haastatteluissa tuli ilmi, että jokainen Jakamoa käyttävä yritys oli hyötynyt huomattavasti Jakamon käytöstä manuaalisen työn vähenemisen ja tiedon läpinäkyvyyden lisääntymisen myötä.

9.1.3 Sisäinen muutosjohtaminen

Yksi sisäisessä selvityksessä, referenssipuhelussa ja kolmessa haastattelussa vahvasti esiin noussut asia oli dokumentti-integraatio Jakamossa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tätä ei oltu ottamassa Jakamossa käyttöön Santasalolla. Sisäisen selvityksen tuloksista huomataan, että yksi suuri syy voimakkaaseen muutosvastarintaan Jakamon käyttöönottoon liittyen oli dokumentti-integraation puuttuminen. Referenssipuhelun perusteella juuri tämän työvaiheen automatisointi toi huomattavat hyödyt työajan säästöinä ja turhan manuaalisen työvaiheen karsimisena, mikä vaikutti myös työssä viihtymiseen. Sisäisen selvityksen ja referenssipuhelun tulosten perusteella

dokumentti-integraatioon välttämättömyys tunnistettiin ja se lisättiin Jakamon tarjoukselle ja sitä kautta sopimukselle.

Muutosjohtamisen teoriassa tuli ilmi, että muutoksen pysyvyyteen on paremmat mahdollisuudet, jos kaikki muutoksen kokevat henkilöt voivat olla mukana muutoksen toteuttamisessa (Kukkola 2018, 105 - 106; Ponteva 2010, 42 - 46). Dokumentti-integraation mukaan ottaminen nousi esille ryhmähaastatteluissa, ja sen saaminen osaksi muutosta oli erittäin hyvä myös sisäisen muutosvastarinnan lieventämiseksi. Teoriaan pohjautuen muutos on mahdollista tapahtua silloin, kun muutoshalukkuus saadaan muutosvastarintaa suuremmaksi (Myllymäki 2018, 9). Dokumentti-integraation mukaan ottaminen vaikutti yhtälön molempiin puoliin tehden kokonaisvaikutuksen entistä suuremmaksi muutoksen mahdollistamiseksi. Dokumentti-integraatio tuo suoria hyötyjä monelle ostajalle päivittäiseen työkuormaan, ja tämä on jokaisen ostajan hyvin helppo nähdä ja todeta ilman suurempia perusteluja. Teorian mukaan yksi tärkeä asia muutoksen läpiviennissä onkin saada muutoksen kokevat ihmiset ymmärtämään, että jokainen tulee hyötymään muutoksesta (Kukkola 2018, 105 - 106; Ponteva 2010, 42 - 46).

Referenssiyritysten haastatteluissa keskusteltiin myös sisäisestä muutosvastarinnasta ja sen hallinnasta. Tuloksissa on nähtävissä, että jokaisessa yrityksessä oli ollut muutosvastarintaa. Eräs haastateltava kuvasi hyvin mahdollisia syitä muutosvastarinnalle: ” Se on kuitenkin muutos. Osaa se pelottaa ja osaa se ärsyttää. Jotkut on vetänyt työnsä tosi kireälle ja jotkut taas sitten vähän peittelee sitä, että ei ole tarpeeksi työtä. Siinä tämä kaikki tunnekirjo tulee vastaan sille, joka sitä muutosta lähtee viemään.” Teoriassakin nousi ilmi, miten tärkeä on hyväksyä se, että jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan ja omalla ajallaan. Muutoksen läpiviennissä pitäisi kyetä kohtaamaan ja tukemaan vaihtelevasti eri tavoin muutokseen suhtautuvia ihmisiä. (Emmett & Crocker 2009, 171.) Sekä referenssiyrityksen haastattelujen tuloksissa että teoriassa painotettiin tiedottamisen, keskustelun ja perustelujen merkitystä. Avoimuus ja ajantasainen tieto koettiin molemmissa ensiarvoisen tärkeäksi muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta. (Ks. esim Kotter 2012; Kukkola 2018, 122 – 123.)

Kuten edellä yhden haastateltavan siteerauksesta on nähtävissä, joillekin juuri tiedon ja toimintatapojen muuttuminen läpinäkyväksi voi olla suuri haaste. Suomalaisessa kulttuurissa on aikojen saatossa totuttu siihen, että jokainen hoitaa omat työnsä ja huolehtii omista asioistaan. Avoin ja läpinäkyvä toimintakulttuuri koetaan uhkana. Tämä on ollut aistittavissa myös Santasalolla. Jotkut kokevat muuttuvansa vähemmän merkitykselliseksi yritykselle, koska tieto on kaikkien saatavilla, eikä toiminta näin ollen ole kiinni yksittäisestä henkilöstä ja hänen läsnäolostaan. Teoriassa tuli vahvasti esille tiedon hallinnan ja läpinäkyvyyden tärkeys nykymaailmassa. Myös internetin mahdollistama työskentely reaaliaikaisesti ympäri maailman on asia, missä hankintatoimenkin on pysyttävä muutoksen mukana löytääkseen mahdollisia kilpailukykyä parantavia asioita. Teoria ja haastattelujen tulokset kuitenkin osoittavat, että yrityksen toiminnan kannalta siirtyminen kohti avointa ja läpinäkyvää toimintaa on järkevää, jopa välttämätöntä. (Ks. esim. Emmett & Crocker 2009; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset eivät olisi tärkeitä yrityksille tulevaisuudessa. Ihmisten merkitys vain korostuu eri osa-alueissa eikä siinä, miten paljon yritykselle tärkeää tietoa on yhden ihmisen takana.

Koronaviruksen pysäyttämässä Suomessa teollisuusyritykset ovat pärjänneet kohtalaisen hyvin. Uskoisin, että yksi suuri tekijä tähän on yritysten tukitoimintojen siirtyminen etätöihin. Näin ihmisten ei tarvitse liikkua kotoaan ja olla alttiina tartunnoille. Samalla tuotantotiloissa liikkuvien henkilöiden määrä on saatu laskemaan, mikä taas vähentää taudin leviämisen riskiä tuotannossa. Etätyöskentelyn mahdollistaa toimiva internetyhteys ja sen mukanaan tuoma videoneuvotteluiden ja tietojärjestelmien käyttömahdollisuus. Ympäri maailman yrityksissä varmasti mietitään entistä enemmän sitä, miten kehittää toimintatapoja niin, että äkillisten maailman muutosten edessä toimintaa voidaan jatkaa mahdollisimman vähin häiriöin. Tiedon ja toimintatapojen läpinäkyvyys tulee nousemaan entistä suurempaan arvoon.

9.2 Toimittajien sitouttaminen Jakamon käyttöön

Referenssiyritysten haastatteluilla pyrittiin ensisijaisesti löytämään vastaus tutkimuskysymykseen: Miten toimittajat saadaan käyttämään Jakamo? Jotta tähän kysymykseen löydettiin vastaus, pureuduttiin haastatteluissa seuraaviin kokonaisuuksiin:

- Jakamon käyttöönotto toimittajaverkostossa
- toimittajien informointi
- haasteet Jakamon käyttöönotossa
- sisäinen työnjako Jakamon käyttöönotossa
- sisäinen muutosvastarinta ja sen hallinta.

Näihin osa-alueisiin liittyvien tulosten pohjalta pystyttiin vastaamaan perimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tekemään johtopäätökset Santasalolle parhaasta toimintatavasta muutoksen läpivientiin toimittajaverkostossa. Tavoitteena muutoksen läpiviennessä on, että mahdollisimman moni toimittaja ottaa Jakamon käyttöön suunnitellussa aikataulussa.

9.2.1 Käyttöönotto toimittajaverkostossa

Teoriaan ja tutkimuksen tuloksiin pohjautuen tehtiin johtopäätös, että Jakamo kannattaa ottaa käyttöön kerralla suuren toimittajajoukon kanssa. Teorian mukaan tuottavan työn teon mahdollistamiseen ja toimitusketjun kustannusten minimointiin voidaan vaikuttaa oikeanlaisilla ja soveltuvilla työskentelytavoilla ja menetelmillä, tarkoituksenmukaisilla tietojärjestelmillä sekä automatisoinnin tehokkaalla hyödyntämisellä. (Ks. esim. Chopra & Meindl 2007; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015.) Myös haastatteluiden tuloksista nähdään selkeästi, että yhtenäiset toimintatavat koettiin tärkeäksi tekijäksi tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi. Kun Jakamo otetaan käyttöön yhdellä kertaa lähes kaikkien toimittajien kanssa, saadaan osto-organisaation toimintatavat pysymään mahdollisimman yhdenmukaisina muutoksesta huolimatta.

Muutosjohtamisen teoriassa nousi hyvin esille se, että halutun suuntaiset ja pysyvät muutokset eivät tapahdu itsestään, vaan ne vaativat toteutuakseen päättävistä ja suunnitelmallista työtä (Myllymäki 2018, 9). Haastattelujen tuloksista on pääteltävissä, että tehokas muutos saatiin aikaan jämakällä ja selkeällä suunnitelmalla ja toteutuksella. Ne yritykset, jotka tekivät selkeän päätöksen Jakamon käyttöönotosta ja ottivat sen suunnitelman mukaisesti käyttöön toimittajien kanssa, kokivat käyttöönoton sujuneen suhteellisen vaivattomasti ja hyvin. Toimittajien kanssa keskustellen Jakamon käyttöönoton yritykset sanoivat suoraan, että älkää tehkö samaa virhettä ja lähestykö muutosta liian varovaisin pienin askelin.

Muutoksen läpiviennissä sekä sisäisesti että toimittajaverkostossa nousi teoriassa esille muutoksen selkeys ja ymmärrettävyys (Emmett & Crocker 2009, 147; Kukkola 2018, 105 - 106). Jakamon käyttöönotto kaikkien toimittajien kanssa yhdellä kertaa tekee muutoksesta selkeän myös ulospäin. Teoriasta huomataan, että nykyjohtamisessa on ymmärretty jokaisen yksilön ja yrityksen olevan osa suurempaa verkostoa (Emmett & Crocker 2009, 159; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 77). Tämä verkostoituminen näkyy myös Santasaloon hankinnassa. Toimittajat ovat tietoisia toistensa suhteista eri yrityksiin ja voivat käydä avointakin keskustelua toistensa kanssa. Jos olisi päädytty ottamaan Jakamo käyttöön vain joidenkin toimittajien kanssa, olisi se hyvin todennäköisesti noussut keskusteluihin. Oletettavasti se olisi lisännyt valittujen toimittajien muutosvastarintaa ja antanut mahdollisuuden perustella, että eivät kaikki muutkaan teidän toimittajanne käytä Jakamo. Jakamon käyttöönotto koko toimittajaverkostossa antaa taas selkeän viestin ulospäin siitä, että näin on päätetty ja näin tullaan toimimaan.

Lopputuloksena Jakamon käyttöönoton suhteen on, että Jakamon käyttöönottoa testataan ensin muutaman toimittajan kanssa ja kun prosessi näyttää toimivan, laajennetaan Jakamon käyttö nopealla aikataululla kattamaan valtaosa toimittajista.

9.2.2 Toimittajien informointi

Muutokset yritysmaailmassa ovat arkipäivää jo nykyisinkin ja teoriaan pohjautuen voidaan väittää, että tulevaisuudessa pysyvää on jatkuva muutos. Hyvä muutoksen

hallinta on ja tulee olemaan yksi menestyvien yritysten avaintekijöistä (Emmett & Crocker 2009, 170). Muutoksen hallinnassa taas keskeiseksi tekijäksi sekä teoriassa että haastatteluissa nousi tiedottamisen tärkeys. Muutoksista tiedottamisessa on hyvä pitää mielessä se, että muutos pakottaa uusiin toimintatapoihin ja mahdollisuuksiin myös ne yksilöt ja yritykset, jotka eivät itse kaipaisi muutosta. (Ks. esim. Kotter 2012, 87 – 93; Ponteva 2010, 27 - 33.) Haastattelujen tuloksissa nähtiin, että yrityksissä oli hoidettu muutostiedottaminen Jakamoon liittyen kahdella erilaisella tavalla. Tuloksista voidaan vetää selkeä johtopäätös, että tiedottaminen kannattaa hoitaa selkeästi, jämäkästi ja suoraviivaisesti.

Johtopäätös oli, että Jakamon käyttöönotosta tullaan ilmoittamaan toimittajille infokirjeellä. Teoriaan pohjautuen proaktiivinen lähestymistapa toimittajasuhteiden hallinnassa etsii uusia kehityskohteita jatkuvasti ja ennakoivasti (Emmett & Crocker 2009, 147). Jakamon käyttöönotto on yksi hyvä esimerkki siitä, että etsitään ratkaisua parempaan tiedon läpinäkyvyyteen sekä lisätään toimittajien roolia oikea-aikaisen tiedon saamiseksi omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Nämä perustelut toimittajien tuottaman tiedon merkityksen kasvamisesta pitää tulla ilmi infokirjeessä, jotta toimittajien keskuuteen saadaan ymmärrys muutoksen hyödyistä ja heidän roolistaan uudessa toimintatavassa. Käytännössä toimittajille ojennetaan työkalu, jonka avulla he voivat entistä paremmin palvella omaa asiakastaan.

Toimittajan motivoinnin lisäksi infokirjeestä pitää tulla selkeästi esille, milloin muutos astuu voimaan ja mitä etukäteisvalmisteluja toimittajan pitää tehdä Jakamon käyttöönottoon liittyen. Teorian mukaan tehokas viestintä on selkeää ja ytimekästä, eikä pidä sisällään turhaa höpöttämistä (ks. esim. Kukkola 2018; Myllymäki 2018). Juuri tähän infokirjeellä tähdätään. Tarpeelliset asiat selitetään kirjeessä ytimekkäästi, ja jos kirjeen lukemisen jälkeen jää avoimia kysymyksiä, on kirjeen lopussa yhteystiedot lisätietoja varten.

9.2.3 Jakamon sujuva käyttöönotto ja miten siihen päästään

Haastatteluisissa kartoitettiin, mitä haasteita Jakamon käyttöönotossa yritykset kohtasivat toimittajiensa kanssa. Tarkoituksena oli tuoda näkyväksi mahdollisia eteen tulevia haasteita ja varautua niihin ennakolta mahdollisimman hyvin. Tuloksissa nousi esiin suurten, monesti globaalien yritysten vastustus kahdesta näkökulmasta. Näitä olivat omien pitkälle hiottujen prosessien mahdollinen muuttumistarve ja vahvistuksen juridiseen puoleen liittyvät seikat. Johtopäätöksenä totean, että nämä asiat on hyvä tiedostaa ja miettiä mahdollisia toimintatapoja ja argumentteja neuvotteluihin jo etukäteen. Näin ollaan vahvemmalla pohjalla mahdollisissa tulevilla neuvotteluissa. Mitä enemmän Jakamoon on projektin aikana tutustuttu, sitä selkeämpi kuva Jakamon toiminnasta on tullut. Yksi huomio oli, että Jakamossa tilaus on saatavilla myös pdf -muodossa. Tähän asti tilaukset ovat menneet toimittajalle aina pdf -muotoisena tiedostona. Jos toimittaja on omaa prosessiaan tehostanut niin, että he saavat pdf -muotoisesta tilauksesta automaattisesti luettua tilauksen tiedot omaan toiminnanohjausjärjestelmäänsä, ei Jakamon käyttäminen tuo muutosta toimintaan. Tilausvahvistuksen juridisiin puoliin liittyen voidaan joidenkin toimittajien kanssa joutua päivittämään olemassa olevia sopimuksia tältä osin.

Tuloksissa esiin nousi idea toimittajille lähetettävästä ohjeesta: Näin käytät Jakamoa. Tällaisen ohjeistuksen tekeminen olisi varmasti hyvin järkevää ja vähentäisi kysymyksiä monen toimittajan taholta. Toisaalta ohjeistus voisi olla myös muotoa: Usein kysytyt kysymykset. Teoriakin tukee tätä ajatusta, sillä sieltä on löydettävissä ajatus avoimesta yhteistyöstä ja hyvästä kommunikaatiosta (ks. esim. Emmett & Crocker 2009, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015). Tällainen ohje voisi tuoda toimittajalle tunteen, että heidän vuokseen on nähty vaivaa ja että Santasalolla on tarkoitus tehdä muutos mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi toimittajille. Näin saataisiin ehkä lisättyä ymmärrystä siitä, että muutos tehdään koko toimitusketjun parantamiseksi, ja vaikka se ensisijaisesti hyödyttää Santasaloa, ei hyötyjä ole tarkoitus saavuttaa lisäämällä toimittajien työkuormaa. Projektin läpiviennin aikataulu tuo haasteensa tällaisen ohjeistuksen tekemiseen, mutta Jakamon käyttöönoton sujuvuutta toimittajakentässä se lisäisi varmasti.

9.2.4 Sisäinen työnjako ja muutosvastarinnan kääntäminen muutoshalukkuudeksi

Haastattelujen tuloksissa sisäinen työnjako Jakamo -projektin läpiviennissä oli hoidettu yrityksissä eri tavoin. Molemmat toimintatavat oli koettu toimiviksi, eikä tässä noussut esiin suuria haasteita. Sisäinen työnjako riippuu suuresti myös siitä, miten työnjako on muuten hoidettu projektin aikana. Pääasia teoriaankin pohjaten on se, että muutoksesta tiedotetaan riittävästi ja mahdollistetaan keskustelut tarpeen vaatiessa (Kotter 2012, 101 - 103; Kukkola 2018, 122 - 124; Myllymäki 2018, 13 - 19). Sama pätee myös toimittajien kohdalla. Infokirjeen on oltava tarkoituksenmukainen ja yhteystiedoissa mainituilla henkilöllä on oltava aikaa keskusteluille toimittajien kanssa. Teoriasta voisi nostaa esille termin ”soft skills”. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimivassa yhteistyössä ihmisten käyttäytymisen ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. (Emmett & Crocker 2009, 159; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 77.) Muutostilanteessa nämä pehmeät taidot ovat entistä suuremmassa arvossa. Onkin tärkeää, että se joka toimittajien kanssa keskustelee muutoksen aiheuttamiin kysymyksiin liittyen, on itse sitoutunut muutokseen ja voi rehellisesti ja luotettavasti perustella muutoksen tuomia hyötyjä ja motivoida toimittajia tarvittaessa lisää Jakamon käyttöön. Johtopäätöksenä Santasalolla Jakamon käyttöönotossa mennään jae-tulla vastuulla. Infokirjeen yhteyshenkilöksi Santasalolla nimetään projektista vastaava henkilö. Lopullisen muutoksen Jakamoon siirtymiseen suorittaa jokainen ostaja omien toimittajiensa kanssa.

Muutosvastarinta on osittain hyödyllinenkin asia muutoksessa. Teoriasta nähdään, että muutoksen vastustajat voivat saada aikaan hyvän keskustelun muutoksen päämääristä ja sitä kautta entistä selkeämmät perustelut muutokselle. Muutosvastarinta on joka tapauksessa parempi ilmiö kuin täysi välinpitämättömyys. Muutosta vastustava ihminen on työhönsä sitoutunut. Kun hänelle muutos saadaan perusteltua faktoilla ja ymmärryksen kautta päästään muutoshalukkuuden puolelle, on pysyvä muutos mahdollista. (Kukkola 2018, 120 - 121; Myllymäki 2018, 9 - 12; Ponteva 2010, 42 - 52.) Tulosten pohjalta voidaan todeta, että on tärkeä saada sisäinen sitoutuminen

muutokseen hyvälle mallille ennen kuin muutosta aletaan viedä eteenpäin toimittajien keskuuteen. Jos sisäinen sitoutuminen ei ole kunnossa, on toimittajien motivointi muutokseen hyvin vaikeaa.

Tiedottamisen ja keskustelun merkitystä sekä muutoksen tuomien hyötyjen esillä pitämistä on korostettu monessa kohdin sekä teoriassa että tuloksissa (ks. esim. Kotter 2012; Emmett & Crocker 2009). Johtopäätöksenä Jakamoprojektin etenemistä on seurattu tiiviisti viikoittaisissa palavereissa sisäisesti koko projektin käynnissäoloajan. Onkin havaittavissa, että ensin Jakamoa vastustaneita oston henkilöitä on jo päässyt omassa muutosprosessissa siihen pisteeseen, että Jakamolle annetaan mahdollisuus ja odotetaan sitä, että pääsisi itse käyttämään Jakamoa ja oppimaan lisää sen tuomista mahdollisuuksista.

Haastattelujen tuloksissa on nähtävissä, että muutosvastarintaa on oletettavissa myös toimittajien puolelta. Infokirjeen selkeydellä on olennainen merkitys, koska se on monelle toimittajalle ensimmäinen impulssi muutokseen. Kun infokirje on selkeä, siitä löytyy hyvin perusteluja muutoksen pohjaksi ja sen luettuaan toimittaja ymmärtää, miksi muutosta ollaan tekemässä, on alkusysäys muutokselle positiivinen. Joidenkin toimittajien kanssa on etukäteen keskusteluissa kerrottu, että Jakamon käyttöönottoa suunnitellaan ja se tulee tapahtumaan jollakin aikataululla. Näissä keskusteluissa ei pääosin ole noussut esille suurta vastustusta. Haastatteluissa esiin tullut toiminnan vertailu ennen ja Jakamon käyttöönoton jälkeen on mielestäni selkeä ja havainnollinen. Se on hyvä käydä läpi toimittajien kanssa, jos muutosvastarintaa ilmenee. Vertailun läpikäynnin avulla päästään varmasti keskustelussa nopeammin kiinni toimittajan ydinajatukseen siitä, mikä muutoksessa tuntuu haastavalta. Toimittajien kanssa yhteistyössä entisestään korostuu teoriassa jo mainittu Mahatma Gandhin ajatus: "Be the change you want to see in the world." (Emmett & Crocker 2009, 169.) Tiivistettynä johtopäätöksenä muutoksen onnistumiseen toimittajajoukon kanssa voisi todeta: Kun itse on vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta ja sen pystyy selkeästi ja jämäkästi toimittajille kommunikoimaan, päästään muutoksessa haluttuun lopputulokseen.

9.3 Keskeiset johtopäätökset

Taulukossa 4 on kooste keskeisimmistä johtopäätöksistä ja niiden vaikutuksista muutoksen hallintaan ja osto-organisaation toimintaan. Edellä käsitellyistä johtopäätöksistä löydetään laajemminkin vastauksia kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Taulukkoon kerätyistä keskeisistä johtopäätöksistä saadaan vastauksia kysymyksiin:

- Mitä hyötyjä Jakamosta voitaisiin saada?
- Miten toimittajat saadaan käyttämään Jakamoa?

Taulukko 4. Keskeiset johtopäätökset

Johtopäätös	Vaikutukset
Dokumentti-integraatio osaksi Jakamoprojektia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakamosta saatavat suuremmat hyödyt 2. Sisäinen muutosvastarinta lievemmäksi
Jakamon avulla hankinnan tiedonhallinta paremmalle tasolle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiedon läpinäkyvyys ja pysyvyys, tieto sähköposteista Jakamoon 2. Vahvistukset automaattisesti Leaniin
Jakamo kerralla käyttöön kaikkien toimittajien kanssa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sisäinen toimintatavan muutos 2. Selkeä viesti toimittajakenttään
Selkeä tiedottaminen toimittajille muutoksesta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pyritään minimoimaan toimittajien kanssa keskustelut muutoshalukkuudesta. 2. Motivoidaan toimittajia muutokseen. 3. Mahdollistetaan hyvällä tiedottamisella sujuva muutos toimittajakentässä.
Varaudutaan toimittajien kysymyksiin ennakoon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valmiit toimintatavat ja argumentit, jos toimittajat nostavat esiin haasteita Jakamon käyttöönottoon liittyen.
Jaettu sisäinen vastuu <ul style="list-style-type: none"> - Jakamoprojektin vetäjä infokirjeen yhteyshenkilöksi - Jokainen ostaja huolehtii sovitun aikataulun mukaisesti siirtymisestä Jakamon käyttöön toimittajiensa kanssa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selkeä työnjako 2. Sisäinen sitoutuminen muutokseen vastuun myötä

10 Pohdinta

10.1 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tutustua Jakamon toimintaan ja verrata Jakamon tuomia mahdollisuuksia Santasaloon hankinnan nykytilaan. Jakamon käyttöönottoa oli mietitty Santasalolla jo pidemmän aikaa. Lopullista päätöstä käyttöönotosta ei ollut kuitenkaan tehty. Opinnäytetyön taustatutkimuksen ja sisäisen selvityksen sekä yhden referenssipuhelun perusteella päätös Jakamon käyttöönotosta tehtiin. Sisäisessä selvityksessä ja referenssipuhelussa esiin noussut dokumentti-integraation tarpeellisuus muutti alkuperäistä Jakamon käyttöönottosuunnitelmaa ja tarjousta. Ilman tätä selvitystä dokumentti-integraatio olisi jäänyt pois Jakamon käyttöönotossa. Dokumentti-integraation pois jäänti olisi vähentänyt Jakamosta saatavia hyötyjä, ja se olisi vaikuttanut myös entistä voimakkaampaan muutosvastarintaan sisäisesti. Muutosvastarinnan lisäksi sillä olisi mahdollisesti ollut vaikutusta sisäiseen sitoutumiseen muutosta kohtaan, ja sen myötä se olisi voinut heijastua koko projektin läpiviemiseen. Dokumentti-integraation toteuttamisen tekniset selvitykset ovat edelleen käynnissä, ja sitä ei saada täysimääräisesti käyttöön Jakamon käyttöönotossa. On kuitenkin todettava, että ilman tätä sisäistä selvitystä ja Jakamo-projektia dokumentti-integraatiota ei oltaisi kehittämissä Santasalolla tällä hetkellä.

Jakamon käyttöönottopäätöksen myötä, opinnäytetyön tavoitteeksi tuli etsiä keinoja toimittajien sitouttamiseksi Jakamon käyttöön. Tämän myötä kolmas tutkimuskysymys opinnäytetyössä oli: Miten saada toimittajat käyttämään Jakamo? Teorian ja tutkimuksen tulosten perusteella tehdyissä johtopäätöksissä löydettiin vastauksia tähän kysymykseen. Toimittajien saaminen Jakamon käyttäjiksi vaatii toimintatavan muutoksen sekä sisäisesti että toimittajakentässä. Muutos ei tule itsestään vaan se on tehtävä. Johtopäätöksissä on esitetty keinoja siihen, että muutos saadaan tehtyä ja toimittajat saadaan mukaan Jakamon käyttöön.

Edellä kuvattujen asioiden valossa voidaan todeta, että opinnäytetyön tavoitteet tulivat täytettyä. Opinnäytetyöstä saaduista tuloksista ja niiden pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä tulee olemaan hyötyä Santasalolle Jakamo-projektin läpiviemiseksi niin sisäisesti kuin myös toimittajien keskuudessa.

10.2 Tulokset ja niiden hyödyntäminen

Tutkimus aloitettiin taustatutkimuksella ja sisäisellä selvityksellä. Taustatutkimuksen tuloksia hyödynnettiin välittömästi sisäisessä selvityksessä. Sisäisen selvityksen ja taustatutkimuksen tulokset koottiin yhteen. Näitä tuloksia hyödynnettiin päätöksenteossa Jakamon käyttöönottamiseksi. Taustatutkimuksesta ja sisäisestä selvityksestä saatiin lisää informaatiota ja entistä selkeämpi kuva Jakamon hyödyistä sekä perusteita Jakamon käyttöönoton tarpeellisuudesta. Tämän vuoksi voidaan todeta, että opinnäytetyön selvitys helpotti päätöksentekoa Jakamon käyttöönottamisesta.

Kolmannessa tutkimusosiossa keskityttiin pääosin siihen, miten toimittajat saadaan mukaan Jakamon käyttöön. Yksi teoriassa vahvimmin esiin noussut teema oli viestinnän merkitys muutostilanteissa (ks. esim. Myllymäki, 2018). Viestinnän merkitys tuli selkeästi ilmi myös haastatteluissa. Niissä yrityksissä missä tiedottaminen hoidettiin selkeästi, jämäkästi ja hallitusti, muutos oli sujuvampaa ja sen toteuttaminen vei vähemmän aikaa. Teoriaan ja tuloksiin perustuvat johtopäätökset viestinnästä, sen toteuttamisesta ja merkityksestä tulevat auttamaan toimittajien informoinnissa. Myös sisäisen viestinnän tärkeys nousi esiin teoriassa ja haastatteluissa (ks. esim. Kukkola, 2018). Näiden tulosten perusteella saatiin lisää ymmärrystä sisäisen viestinnän tärkeydestä, ja siihen on kiinnitetty erityistä huomiota projektin edetessä. Kaiken kaikkiaan Jakamoprojektia tullaan viemään eteenpäin Santasalolla työn johtopäätösten mukaisesti. Viestinnän tärkeyden lisäksi johtopäätöksistä saadaan hyviä työkaluja muun muassa toimittajien kanssa keskusteluihin, joita hyvin todennäköisesti tullaan käymään infokirjeen lähettämisen jälkeen.

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa pohdittiin toimittajien jakamista kategorioitain, ja ajatuksena oli ottaa Jakamo käyttöön pienin askelin toimittajakategorioiden mukaisesti. Tutkimustulosten myötä tämä suunnitelma haudattiin ja päädyttiin siihen, että Jakamo otetaan kerralla käyttöön kaikkien toimittajien kanssa. Toisaalta haastattelujen pohjalta saadun tiedon perusteella todettiin, että Jakamo aletaan käyttää yksi moduuli kerrallaan. Näin toimien muutos ei ole kerralla liian suuri, mutta samalla se on selkeä toimintatavan muutos koko osto-organisaatiolle ja kaikille toimittajille.

Opinnäytetyön tulosten perusteella tehtiin selkeät johtopäätökset Jakamon käyttönotosta sekä muutoksen viestinnästä niin sisäisesti kuin toimittajajoukolle. Nämä yhdessä mahdollistavat Jakamon käyttöönoton Santasalolla nopeassa aikataulussa.

10.3 Työn luotettavuus

Opinnäytetyön teoriaosa perustuu hyvin pitkälti kirjallisuuteen. Käytetyt lähdekirjat olivat pääosin viimeiseltä kymmeneltä vuodelta, joten sen puolesta teoria perustuu suhteellisen tuoreeseen tietoon. Lähteiden määrä ja monipuolisuus vaikuttavat tietoperustan tasoon. Tämä olisi ollut mahdollista nostaa paremmalle tasolle ottamalla mukaan esimerkiksi tuoreita tutkimuksia ja artikkeleita kyseisistä aihepiireistä. Opinnäytetyöhön käytettävissä ollut aika määritteli sen tason, mihin tietoperustalla oli mahdollista päästä. Tietoperustaa voidaan pitää vakaana perustasona, mutta mitään uutta ja mullistavaa tietoa se ei nosta esiin.

Taustatutkimuksella ja sisäisellä selvityksellä saatiin aikaan hyvinkin tarkka kuva Santasalon nykytilasta ja Jakamon tuomista mahdollisuuksista. Jakamon tuomia hyötyjä, sekä niiden todellista vaikutusta operatiiviseen työntekoon voi pitää suuntaa antavina. Haastatteluissa tuli ilmi, että jokainen haastateltu yritys oli hyötynyt Jakamon käytöstä. Osassa yrityksistä uutta ja vanhaa toimintatapaa oli mitattu, ja sen pohjalta

tehty dokumentointia hyödyistä. Hyödyt ja niiden suhde verrattuna vanhaan toimintatapaan voivat kuitenkin vaihdella erilaisissa toimintaympäristöissä, ja todellinen hyötyjen taso tullaan näkemään vasta ohjelman käyttöönoton ja seurannan jälkeen.

Referenssiyritysten haastatteluista saadut tulokset ovat hieman suppeita, ja laadullisesti niissä voisi olla parantamisen varaa. Tähän vaikuttaa kaksi seikkaa. Suurimpana tekijänä se, että tutkimuksessa haastateltiin vain kolmen yrityksen edustajia. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, laajennettaisiin haastatteluja isommalle joukolle, ja otettaisiin mukaan myös toimittajanäkökulmaa Jakamon käyttöönotossa. Toinen laatu mahdollisesti heikentävä seikka on se, että tutkittavat yritykset valikoituivat Jakamon toimesta. Opinnäytetyön eteen tehtävää tutkimusta olisi pitänyt käyttää vahvemmin perusteluna vapaammalle toimintatavalle tutkittavien yritysten valinnassa. Opinnäytetyöhön käytettävissä ollut rajoitettu aika johti osaltaan sekä haastateltavien vähyyteen että laatuun. Haastatteluista saatiin kuitenkin hyviä tuloksia, ja niistä on paljon hyötyä Santasalolle Jakamo-projektin läpivientiin. Laajemmalla tutkimuksella olisi voitu entisestään syventää ymmärrystä muun muassa toimittajien näkökulmasta Jakamon käyttöönottoon.

Opinnäytetyössä toteutettiin vakiintuneita hyviä käytäntöjä tutkimuksen teon suhteen. Ryhmähaastatteluissa tehtiin muistiinpanoja, joita täydennettiin aina välittömästi haastattelujen jälkeen asioiden ollessa vielä tuoreena mielessä. Haastatteluissa esiin nousseita asioita syvennettiin tarvittaessa kahdenkeskisillä keskusteluilla ostajien kanssa. Sisäisissä ryhmähaastatteluissa tunnelma oli vapautunut, ja niissä syntyi hyvää keskustelua aiheen tiimoilta. Referenssiyritysten haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin pääpiirteissään. Ensimmäisen haastattelun nauhoituksen epäonnistuminen huomattiin välittömästi haastattelun jälkeen, ja haastattelussa tehtyjä muistiinpanoja täydennettiin. Koska kyseessä oli ensimmäinen haastattelu, oli muistiinpanojen täydentäminen mahdollista, sillä kaikki kuullut kokemukset olivat varmasti tästä haastattelusta. Referenssiyritysten haastatteluissa käytiin avointa keskustelua Jakamon käyttöönotosta ja Jakamon tuomista hyödyistä. Haastattelussa nousi esiin myös kehityskohteita Jakamon toimintaan liittyen.

10.4 Jatkotutkimusehdotukset ja työn yleisempi merkitys

Opinnäytetyön tutkimus keskittyi siihen, mitä hyötyjä Jakamosta olisi Santasalon operatiivisen oston toimintaan ja miten saadaan toimittajat käyttämään Jakamoa. Opinnäytetyön edetessä ja ymmärryksen lisääntyessä aiheen tiimoilta, alkoi Jakamon sujuva käyttöönotto toimittajien keskuudessa kiinnostaa entisestään. Jatkossa voisi tarkemmin tutkia toimittajien kokemuksia Jakamoprojektien läpiviennistä ja Jakamon käyttötasoa toimittajakentässä ajan kuluessa. Mitkä seikat vaikuttavat onnistuneeseen kokemukseen Jakamon käyttöönotossa ja kuinka iso osa toimittajista laajentaa Jakamon käyttöä omassa toimitusketjussaan.

Santasalon kohdalla jatkokehitys Jakamon osalta tulee liittymään uusien moduulien käyttöönottoon. Jakamon käyttöönotto aloitetaan tilausprosessin siirtämisestä Jakamoon. Jakamossa on olemassa myös paljon muita toimintoja. Luonnollista on laajentaa Jakamon käyttöä seuraavaksi muihin opinnäytetyössä selvitettyihin toiminnallisuuksiin, kuten esimerkiksi tarjouskyselyihin. Jakamossa on myös toiminnallisuuksia, joihin ei tässä opinnäytetyössä keskitytty. Uskon, että näiden moduulien mahdollisuuksia ja käyttöönottoa tullaan tulevaisuudessa selvittämään sisäisesti, ja Jakamon käyttöönottoa laajennetaan todennäköisesti myös muihin tukitoimintoihin, esimerkiksi laatuorganisaation käyttöön.

Opinnäytetyössä keskityttiin Jakamon käyttöönottoon. On olemassa muitakin osittain saman sisältöisiä ohjelmia ja sovelluksia. Viimeisen kahden vuoden aikana olen työskennellyt hankintatoimessa kahdessa eri organisaatiossa. Molemmissa organisaatioissa on ollut käynnissä uuden tietojärjestelmän sisäänajo hankintatoimen tehostamiseksi. Tämä pieni otanta kertoo siitä, että hankintatoimessa uusien tietojärjestelmien käyttöönotto on tällä hetkellä yleistä ja niiden avulla pyritään saamaan hyötyjä hankintatoimelle ja sitä kautta koko organisaatiolle. Opinnäytetyön teoriaosassa tutkittiin hyvin yleisellä tasolla esimerkiksi muutosjohtamista sisäisesti ja toimittajakentässä. Myös Jakamon käyttöönottoon liittyvien haastattelujen tulokset ovat sovellettavissa muihinkin vastaaviin projekteihin. Voidaankin todeta, että opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan käyttää laajemminkin apuna vastaavien projektien läpiviennissä.

Lähteet

- Chen, I., Paulraj, A., Lado, A., 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22, 505-523. www.sciencedirect.com. Viitattu 18.1.2020.
- Chopra, S., Meindl, P., 2007. *Supply Chain Management: Strategy, Planning & operation*. 3rd edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Emmett, S., Crocker, B., 2009. *Excellence in Supplier Management*. Cambridge: Cambridge Academic.
- Grant, D., Lambert, D., Stock, J., Ellram, L., 2006. *Fundamentals of Logistics Management*. European edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma, 2020. David Brown Santasalo Finland Oy. Sisäinen tiedote. Viitattu 4.4.2020.
- Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2015. *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Jakamo. N.d. Yrityksen omat sivut. Viitattu 28.3.2020. www.jakamo.net
- Kotter, J., 2012. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kukkola, E., 2018. *En minä vaan me*. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Laadullinen tutkimus, n.d. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Viitattu 15.12.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Lehtonen, J-M., 2008. *Tuotantotalous*. 1.-3. p. Helsinki: WSOY.
- Myllymäki, R., 2018. *Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas*. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Määrällinen tutkimus, n.d. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto. 23.4.2015. Viitattu 15.12.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Nieminen, S., 2016. *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Pro.
- Ponteva, K., 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Prima Power. N.d. Yrityksen omat sivut. Viitattu 6.3.2020. <https://www.primapower.com/fi/prima-power/>

Russel, R., Taylor, B., 2009. Operations Management: Along the Supply Chain. 6th edition. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Sakki, J., 2014. Tilaus – toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. 8. p. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Toiminnanohjausjärjestelmä, n.d. Logistiikan maailma. Viitattu 22.2.20.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>.

Weele, A., 2018. Purchasing and supply chain management. 7th edition. Annabel Ainscow.

Yritysesittely, 2020. David Brown Santasalo Overview 2020. Sisäinen pdf. Viitattu 4.4.2020.