



Kauppatieteiden osasto
Hankintojen johtaminen

**HANKINTAYHTEENLIITTYMÄN HAASTEET, MENESTYSTEKIJÄT JA
ASEMA VERKOSTOSSA:
CASE HANKINTAYHTEENLIITTYMÄ OY**

Jani Mäkinen 0264191

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkielman aihe, tutkimusongelmat	2
1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus	3
1.3 Tutkimusmenetelmät	4
1.4 Määritelmät ja oletukset	6
1.5 Tutkimuksen rakenne, viitekehys.....	7
2. HANKINTAYHTEENLIITTYMÄN TEOREETTISIA PERUSTEITA JA MENESTYSTEKIJÖITÄ.....	9
2.1 Hankintatoimen merkityksen kasvaminen: liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteensopivuus sekä hankintatoimen organisointimalleja	9
2.2 Transaktiokustannusten alentaminen	12
2.3 Hankintayhteenliittymän aseman merkitys verkostossa	14
2.4 Verkostomainen toimintatapa ja hankintayhteenliittymän mahdollisuudet uudessa ympäristössä	15
2.5 Sähköinen liiketoiminta verkoston johtamisen apuvälineenä ja yhteishankinnan integroinnissa verkostoon.....	18
2.6 Luottamus verkoston jäsenten välillä ja suhteessa hankintayhtiöön.....	19
2.7 Lean -ajattelu yhdistettynä sähköiseen liiketoimintaan verkoston ja hankintayhteenliittymän menestystekijänä	22
3. YHTEISHANKINNAT: CASE Hankintayhteenliittymä Oy.....	24
3.1 Liiketoimintaympäristön muuttumisen aiheuttama paine	24
3.2 Sähköinen liiketoiminta auttaa transaktiokustannusten hallinnassa; samalla tukien Lean -prosessia.....	25
3.3 Hankintatoimi verkoston yrityksissä ja suhteessa hankintayhteenliittymään	26
3.4 Verkoston strategian puuttuminen ja hankintayhteenliittymän potentiaali verkoston keskeisenä elementtinä.....	27
3.5 Verkoston johtamisen haaste ja hankintayhteenliittymän integrointi osaksi verkostoa: luottamuksen sekä sitoutumisen merkitys prosessissa	29
3.6 Luottamuksen ja sitoutumisen ongelma	30
3.7 Hankintayhtiön prosessimainen organisaatio tukee Lean -tavoitteita ja sähköisen liiketoiminnan mahdollisuudet tuovat lisää hyötypotentiaalia.....	31
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	32

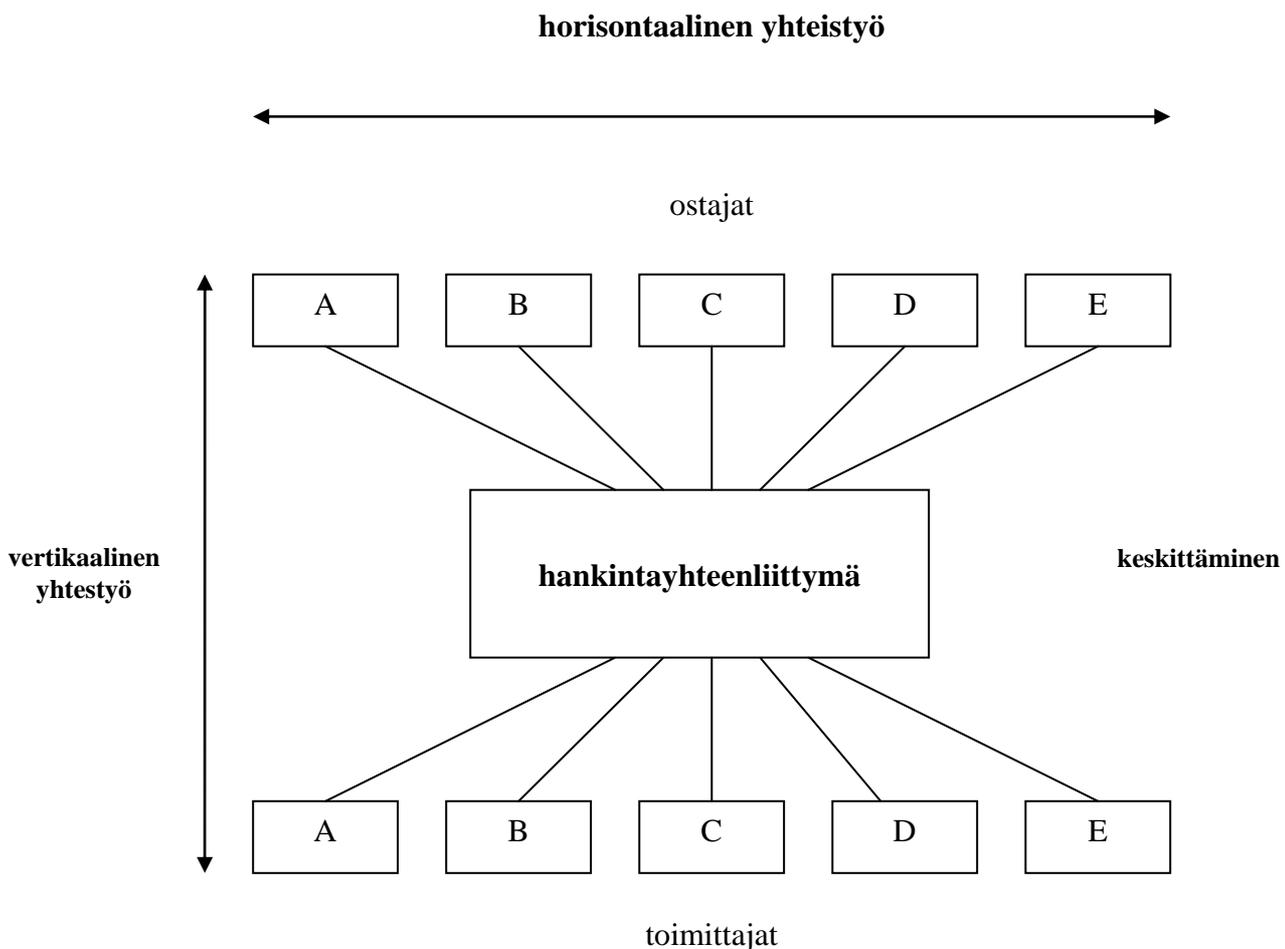
4.1 Tutkimuksen tärkeimmät tulokset.....	33
4.2 Suositeltavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.....	36
LÄHTEET	37
LIITTEET	

KUVALUETTELO:

Kuva 1. Horisontaalinen ja vertikaalinen hankintayhteistyö.....	1
Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys.....	7
Kuva 3. Keskitetty / Hajautettu hankintaorganisaatio.....	12
Kuva 4. Yhteenliittymähankinnan matriisi.....	15
Kuva 5. Riittämättömän kommunikaation aiheuttama noidankehä	21
Kuva 6. Toimenpide-ehdotus.....	34

1. JOHDANTO

Tutkimuksen kohteena ovat hankintayhteistyön nykytilan haasteet ja menestystekijät erityisesti verkostomaisessa toimintaympäristössä. Hankintayhteenliittymissä on kysymys itsenäisten organisaatioiden horisontaalisesta hankintayhteistyöstä, jolla tavoitellaan erinäisten hyötyjen saavuttamista hankintakonsortion jäsenille. Itsenäisten yritysten hankintayhteistyötä horisontaalisella tasolla on jo pitkään harjoitettu, mutta tutkimustuloksia on rajoitetusti saatavilla. Hankintayhteenliittymät ovat pääasiassa olleet julkisella sektorilla ja teollisuuden puolella hankintayhteistyö on varsin uusi toimintamalli (Tella 2001: 4). Kuva 1 kuvaa hyvin hankintayhteenliittymän asemaa perustilanteessa toimittajien ja ostavien organisaatioiden välissä.



Kuva 1. Horisontaalinen ja vertikaalinen hankintayhteistyö (Tella & Virolainen 2005: 162)

Tutkimuksen kohteena on ICT-toimialalla verkostomaisesti toimivan yritysryhmän hankintoja keskitetysti hoitava Hankintayhteenliittymä Oy. Ryhmään kuuluu vajaa 50 yhtiötä. Ryhmän yhteisesti omistama Hankintayhteenliittymä Oy vastaa keskitetysti noin 25% kaikista verkostoon kuuluvien yhtiöiden kotimaan ja ulkomaiden hankinnoista tällä hetkellä. Pääasiassa Hankintayhteenliittymä Oy kartoittaa hankintamarkkinoita, tekee tarjouspyyntöjä toimittajille ja neuvottelee puitesopimukset toimittajien kanssa. Tavaroiden tilaukset ja toimitukset tapahtuvat suurelta osin suoraan yhtiöihin, joten hankintayhtiön rooli on pääasiassa puitesopimusten tekeminen toimittajasuhteiden ylläpito ja kehittäminen. Lisäksi yhteinen hankintayhtiö koordinoi vaativien tuotteiden hankinnan poikkifunktionaalisia työryhmiä. Hankintayhtiö on voittoa tavoittelematon hankintayhteenliittymä, jonka verkoston jäsenet omistavat yhteisesti omistamansa holding –yhtiön kautta.

Tutkimus liittyy osana laajempaa konsulttiselvitystä hankintayhteenliittymän tilasta ja yhtiöiden odotuksista hankintayhtiötä kohtaan nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä ICT-toimialaan keskittyneen konsulttiyhtiön kanssa.

1.1 Tutkielman aihe, tutkimusongelmat

Tutkielmassa selvitetään hankintayhteenliittymän keskeisiä menestystekijöitä ja teoriaosan asioita peilataan empiriaan verkostomainen toimintatapa huomioiden. Tutkimuksessa keskeisimpänä asiana on selvittää menestystekijöitä juuri verkostomainen toiminta huomioiden. Empirian pohjalta on myös etsitty tilannetta selittäviä teorioita.

Tutkielmassa keskitytään juuri menestystekijöihin, koska kohteena oleva hankintayhteenliittymä on toiminut jo pitkään ja toiminta on vakiintunutta. Kuitenkin ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleva paine on lisääntynyt viime vuosina niin paljon, että on koettu tarvetta juuri löytää niitä keskeisiä tekijöitä, jotka tekevät hankintakonsortioista menestyvän.

Tutkielman pääongelmana on: ”Mitkä ovat hankintayhteenliittymän keskeisimpiä menestystekijöitä verkostomaisessa toimintaympäristössä?”. Tutkielmaan liittyy lisäksi kolme osaongelmaa:

- Miten yhteishankinnan ongelmat korreloivat menestystekijöiden puuttumisen suhteen?
- Millaisia ideoita teorian ja empirian pohjalta voidaan tarjota ratkaisuksi ongelmiin?
- Mikä hankintayhteenliittymän aseman tulisi olla verkostossa?

Tutkimusongelmiin haetaan vastausta teorialähtöisesti aihealuetta käsittelevästä kirjallisuudesta, artikkeleista ja aikaisemmista tutkimustuloksista. Näitä on rajoitetusti saatavilla, joten empirian pohjalta saaduista näkemyksistä teoriaosaa on täydennetty aihealueeseen sopivien talousteorioiden osalta. Teoriaosiossa pyritään tutkimusongelmiin vastaamaan yleisellä tasolla ja empiriaosassa tutkimusongelmia käsitellään juuri kohdeyritykseen soveltuvasti. Johtopäätöksissä vielä kootaan molempien osien vastaukset yhteen, eli tutkimusongelmiin vastataan läpi koko tutkielman.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus

Aikaisempaa tutkimusta esimerkiksi hajautuksesta ja keskittämisestä organisaatio rajoja ylittämättä löytyy runsaasti. Kirjallisuutta aiheesta löytyy alkaen hankintatoimen peruskirjoista. Mielenkiintoista on, että kuitenkin itsenäisten yhtiöiden hankintayhteenliittymistä ei tutkimustietoa ole juurikaan saatavilla. Sen sijaan hankintayhteenliittymiä kyllä löytyy eri toimialoilta, mutta tutkimuksia on rajoitetusti saatavilla. Esimerkiksi Essig (2000), Tella (2001) ja Tella & Virolainen (2005) käsittelevät nimenomaan hankintayhteenliittymän menestystekijöitä ja motiiveja tutkimuksissaan. Yinin (1994: 27) mukaan teoriapohjan rakentaminen jo suunnitteluvaiheessa case-tutkimuksessa on tärkeässä roolissa. Tämän tutkimuksen aikaisempien tutkimustulosten niukkuuden vuoksi tässä tutkimuksessa sovelletaan esimerkiksi yrityksen sisäisen hajautuksen versus keskityksen teoriaa ja hankintayhteistyön menestystekijöiden kohdalla sovelletaan esimerkiksi yleisesti verkostomaista toimintatapaa, transaktiokustannusteoriaa ja Lean Management –teoriaa. Myös yritysten välisen luottamuksen roolia käsitellään.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen vahvuutena voidaan pitää moninaisten tiedon hankkimismenetelmien käytön mahdollisuutta aina havainnoinnista valmiisiin dokumentteihin (Yin 1994: 8). Tutkimuksessa tietoa hankitaan haastatteluja tekemällä erikokoisten verkoston yhtiöiden edustajien kanssa. Pääosa haastatteluista on yksilöhaastatteluja, mutta joukossa on myös pari- ja ryhmähaastattelu. Aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, koska alue on melko vähän kartoitettu ja toiminta verkostomaisessa ympäristössä on hyvin monidimensioista, joten kausaalisuhteet tai heikot signaalit eri vaikuttavista tekijöistä tulevat parhaiten haastatteluiden avulla esiin (Hirsjärvi et al. 1997: 173, 192, 197). Aineiston keräämisessä tehtiin yhteistyötä ICT-toimialaan erikoistuneen konsultointiyhtiön ja heidän konsulttinsa kanssa. Osa haastattelumateriaalista on itse kerättyä primääriaineistoa ja osa konsultin keräämää. Merkittävä osa aineistosta on yhteisesti kerättyä.

Haastatteluita on tehty yhteensä 9 eri kertana, 6 eri asiakasyhtiössä. Kaikkiaan henkilöitä haastatteluissa on ollut mukana 16. Haastatteluista on yhteistyössä kerättyjä 3kpl, ja tutkijan keräämiä on 3 kpl. Konsultin yksinään keräämiä on 3 kpl. Haastatteluissa varsin nopeasti alkoivat tietyt samat tekijät toistua, eikä viimeisillä haastattelukerroilla juuri enää tullut esiin uusia merkityksellisiä tekijöitä, joten voidaan todeta aineiston alkaneen kylläytyä aika nopeasti (Eskola & Suoranta 2003: 62-63).

Verkostoon kuuluvat yhtiöt on valittu eri kokoluokista, laajemman näkemyksen aikaansaamiseksi. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa haastateltava voi vapaasti ilmaista kantansa, ja vain haastattelun rakenne on etukäteen määrätty. Haastatteluissa on piirteitä myös teemahaastatteluista siten, että kysymysten määrittely antaa haastateltavalle vain suuntaviivat ja mahdollistaa haastateltaville tiettyä vapautta ja edesauttaa ongelmien vapaamuotoista esilletuloa haastatteluissa (liite I). Lisäksi teemahaastattelun avulla pyritään nostamaan esille tiedostamattomia taustaoletuksia ja organisatorisia erityispiirteitä. (Eskola & Suoranta 2003: 86-87.) Hirsjärvi & Hurme (2001: 34) mukaan vapamuotoisten haastatteluiden avulla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja ja myös eikielellisiä vihjeitä, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia paremmin. Tämä osoittau-

tui tutkimuskohteen kohdalla merkittäväksi tekijäksi ja juuri erilaisten ongelmakohtien tulkinnassa erilaiset vihjeet tulivat esiin haastatteluissa, kun aivan suoraan ei haluttu asiaa ilmaista.

Lisäksi yleiskuvan parantamiseksi kartoitettiin sähköpostikyselyllä kahden Hankintayhteenliittymä Oy:n hankintapäällikön näkemyksiä, joihin saatiin vain toiselta vastaus. Haastatteluja suoritettiin myös hankintayhtiön sisällä siitä syystä, että saatiin laajempi näkemys tutkimuskohteesta ja informaatiota toisesta näkökulmasta. Hankintayhtiön toimitusjohtajan kanssa suoritettiin myös avoin- / syvähaastattelu kahtena erikertana (Eskola & Suoranta 2003: 86-87). Avointa haastattelurakennetta Hankintayhteenliittymä Oy:n toimitusjohtajan kanssa puoltaa Metsämuurosen (2001: 43) näkemys siitä, että avoin haastattelu sopii silloin, kun kyseessä on heikosti tiedostetut asiat tai kun tutkittavia on vähän. Juuri hankintayhteenliittymän sisällä tehdyissä haastatteluissa nämä molemmat kriteerit täyttyivät.

Tässä tutkimuksessa on sovellettu myös triangulaatiota keräämällä aineistoa eri metodeja käyttämällä, kuten havainnointia, haastatteluja ja dokumentteja. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja / tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tutkimusaineiston tulkinnassa ja teoreettisen pohjan muodostamisessa on piirteitä teoriatriangulaatiosta, joissa aineistoa on tulkittu soveltaen erilaisia taloustieteellisiä teorioita, joiden voidaan olettaa soveltuvan tutkimusympäristöön. Kuitenkaan triangulaatiota ei ole laajennettu muihin tieteenaloihin, vaan on pysytty talousteorioissa. Aineistonkeruussa triangulaatiota on sovellettu käyttämällä haastattelua pääasiallisena metodina, mutta haastatteluja on täydennetty kyselyillä ja lisäksi havainnoinnilla sekä erilaisia aineistoja tutkimalla. (Eskola & Suoranta 2003: 69-70.) Havainnoinnissa on tutkija ollut enemmän tutkijan roolissa suorittaen samalla havainnointia perustuen näkö- ja kuulohavaintoihin, kuitenkin itse osallistumatta toimintaan (Metsämuuronen 2001: 45). Hirsjärvi & Hurme (2001: 37) mukaan havainnointia voidaan myös käyttää rinnan muiden tutkimusmenetelmien kanssa, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

Verkoston yhtiöiden sisällä haastateltavaksi on tapauskohtaisesti valittu eri tehtävistä vastaavia henkilöitä, koska hankintatoimi on hyvin eri tavalla organisoitua eri yhtiöissä. Haastateltavien valintaan on merkittävästi vaikuttanut myös se, kenellä on ollut

aikaa antaa haastattelu. Keskimäärin haastateltavat sijoittuvat korkealle tasolle yhtiöissä. Pääosa yritysten haastatteluista toteutettiin haastattelemalla haastateltavia paikan päällä. Yhdessä tapauksessa haastattelu toteutettiin puhelimitse pitkän välimatkan ja aikataulujen vuoksi.

1.4 Määritelmät ja oletukset

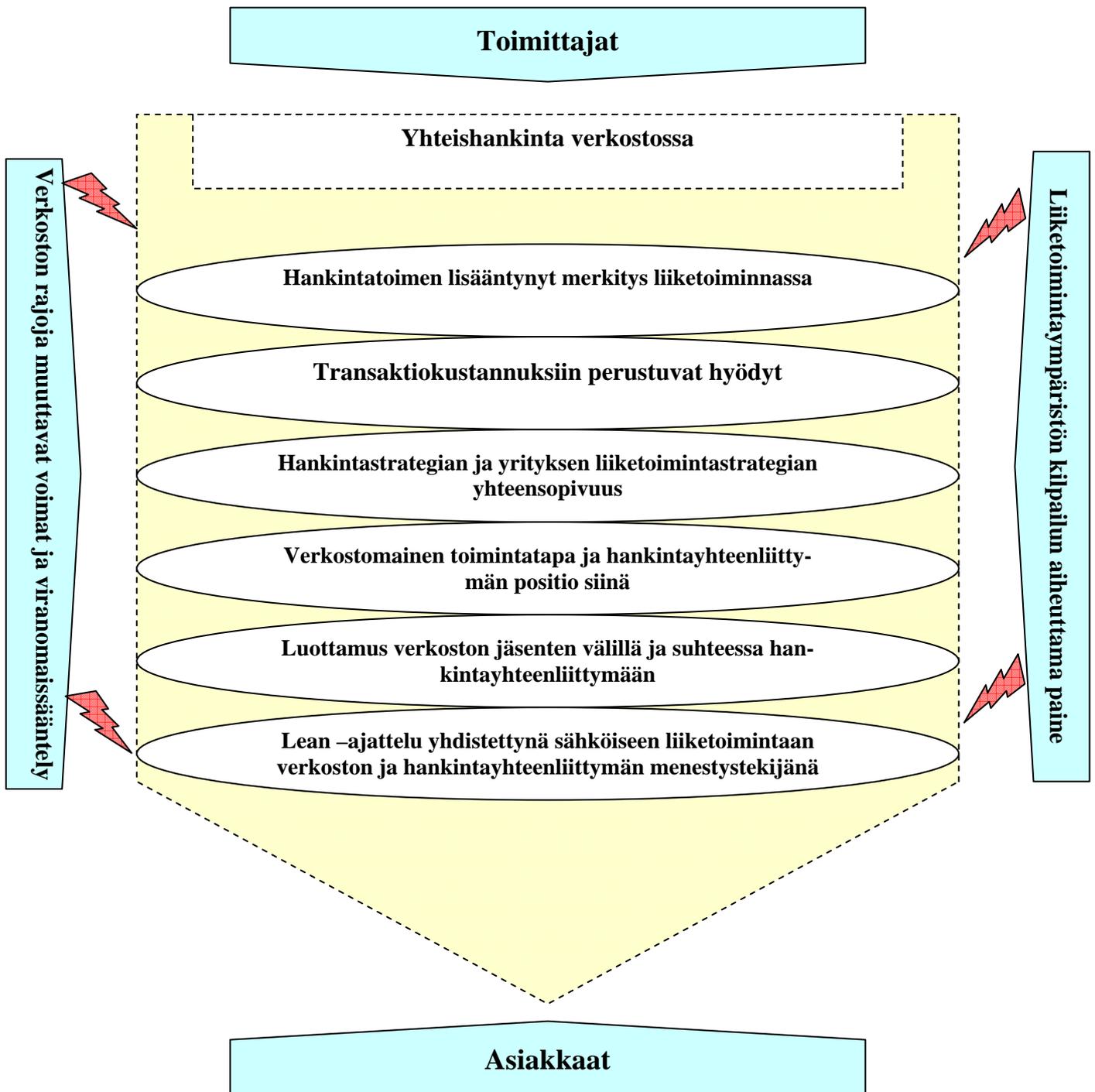
Verkoston jäsenillä tai verkoston yhtiöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa paikallisesti toimivia ICT -toimialan palveluita ja tuotteita tarjoavia yrityksiä, joilla on yhteisesti omistettu hankintayhteenliittymä, josta tässä tutkimuksessa käytetään nimeä Hankintayhteenliittymä Oy. Hankintayhtiö on voittoa tavoittelematon osakeyhtiö.

Keskitetyllä hankinnalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä palveluiden ja tuotteiden hankintaa, jotka kuuluvat verkoston hankintayhtiön neuvottelemien sopimusten piiriin. Hajautetulla hankinnalla tässä yhteydessä tarkoitetaan hankintoja, jotka hoidetaan yrityksissä sisäisesti ohi Hankintayhteenliittymä Oy:n sopimusten.

Tässä tutkimuksessa verkostomaisella toiminnalla tarkoitetaan vajaan 50 itsenäisen yhtiön ja Hankintayhteenliittymä Oy:n välistä toimintaa. Erityispiirteenä on näiden yhtiöiden välisessä toiminnassa se, että niiden keskinäiset suhteet ja yhteistyön syvyys vaihtelevat merkittävästi. Jokainen yhtiöistä, hankintayhtiötä lukuun ottamatta, toimivat myös asiakasrajapinnassa. Kuitenkin yhtiöt toimivat eri maantieteellisillä alueilla, joten varsinaisesti yhtiöt eivät ole kilpailijoita keskenään.

Sinällään tässä tutkimuksessa ei huomioida, kuinka kukin verkoston yrityksistä on sisäisesti hankintatoimintansa organisoinut. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät toimittajasuhteiden hoitaminen ja toimittajasuhteiden syvyyteen ja itse toimittajiin liittyvät tekijät. Tutkimuksessa ei myöskään erityisesti kiinnitetä huomiota siihen, mitkä tuotteet tai tuoteryhmät ovat erittäin keskeisiä yhteishankinnan kannalta. Hankittavat tuotteet / palveluita käsitellään hyvin karkealla luokittelulla. Materiaalivirtojen logistinen prosessi rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Kilpailijoiden toiminnan vaikutus jää myös tutkimuksen ulkopuolelle.

1.5 Tutkimuksen rakenne, viitekehys



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Kuva 2 selventää verkostomaista toimintamallia, jossa verkoston jäsenet toimivat prosessimaisesti toimittajilta asiakkaille. Prosessin sisällä viitekehyksessä hankintaan liittyvät tekijät on nostettu esiin. Verkoston sisäisen toiminnan merkitys tässä on keskeistä, jotta yhteishankinnan menestystekijät päätyvät verkoston ja loppuasiakkaiden hyödyksi. Prosessissa on mukana paljon muitakin sisäisiä tekijöitä, mutta ne jäävät huomioimatta. Viitekehyksessä oleva sisäinen prosessi keskittyy vain verkostoon ja hankintayhteenliittymän optimaalisen toiminnan mahdollisuuksiin.

Ryhmän toimijoiden väliset suhteet ovat hyvin heterogeeniset ja samoin suhteet yhteiseen hankintakonsortioon. Tätä kuvaa verkoston rajoja muuttavan paineen vaikutus, joka on tyypillistä verkostomaiselle toiminnalle. Viranomaissääntely myös rajoittaa sitoutumista yhteishankintaan. Samansuuntainen paine tulee liiketoimintaympäristön suunnalta, jossa kilpailutilanteen kireys lisää painetta verkostolle.

Viitekehyksessä rajataan asiakkaat ja toimittajat pois. Teoreettisen viitekehukseen haetaan tukea empiirisistä havainnoista ja kuinka empiirisiin havaintoihin perustuvat ongelmat kertovat yhteishankinnan menestystekijöiden puuttumisesta.

2. HANKINTAYHTEENLIITTYMÄN TEOREETTISIA PERUSTEITA JA MENESTYSTEKIJÖITÄ

Teoriaosioissa käsitellään eri teorioita soveltaen, koska suoraan tutkimusongelmaan liittyvää tutkimustietoa on rajallisesti saatavilla. Teoriaosuus koostuu monesta eri teoriasta aikaansaatuun kokonaisuuteen. Teoriaosuutta on täydennetty haastatteluiden pohjalta esiin tulleiden ongelmakohtien osalta etsien eri taloustieteellisistä teorioista ongelmaa selittäviä tai läheisesti muistuttavia teorioita.

Mielenkiintoista on, ettei esimerkiksi hankintatoimen peruskirjallisuudesta juurikaan löydy yhteishankinnoista tietoa edes uusimmista teoksista. Kuitenkin jo vuonna 1990 Dobler et al. (1990: 667) mainitsevat yhteishankinnoista voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla. Hankintakonsortioiden menestystekijöitä ei kirjallisuudessa ole kovinkaan runsaasti saatavilla ja edellä mainitussa Doblerin teoksessa motiiviksi tai menestystekijäksi yhteishankinnalle nähdään kustannustekijät voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla.

Eräänä keskeisenä tekijänä voidaan pitää hankintatoimen kasvaneen merkityksen liiketoiminnassa. Hankintastrategian linkittyminen liiketoimintastrategiaan ja verkostoon tuo mielenkiintoisen näkökulman. Menestystekijöiden kohdalla joudutaan muutenkin soveltamaan merkittävästi erilaisia teorioita, joiden pohjalta on rakennettu teoriakehikkoa menestystekijöille, joiden voidaan ajatella toimivan myös hankintayhteensiihtymän menestystekijöinä.

2.1 Hankintatoimen merkityksen kasvaminen: liiketoimintastrategian ja hankintastrategian yhteensopivuus sekä hankintatoimen organisointimalleja

Perinteisesti hankintatoimi on nähty operatiivisena toimintana, joka on sisältänyt ostamista ja tilausten tekemistä. Siihen ei ole resursseja juurikaan panostettu. Hankintatoimea ei ole nähty minkäänlaisena kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä vaan mieluummin päinvastoin kustannuksia luovana. Hankintaa suorittavat henkilöt ovat perinteisesti olleet sattumalta omien työtehtävien ohella ostoja tekeviä. Hankintatoimi on

ollut myös hyvin hajautunutta ja huomion keskipisteenä hankintoja tehtäessä on ollut ainoastaan hinta. (Gadde&Håkansson 2001: 3-4.)

Hankintatoimen asema ja merkitys on tänä päivänä selkeästi keskeisempi ja strategisempi organisaatioissa. Hankintatoimen merkitystä on lisännyt hankittavien tuotteiden ja palveluiden merkittävästi kasvanut osuus yrityksen liikevaihdosta. Kilpailuympäristö on myös useilla toimialoilla tullut nopealiikkeisemmäksi ja syklistemmäksi, mikä on pakottanut yrityksiä keskittymään omiin kyvykkyyksiin. Yrityksien keskittyminen ydinosansaamiseen on lisännyt ulkopuolelta hankittavien resurssien määrää merkittävästi, mikä puolestaan on pakottanut yrityksiä lisäämään panostusta hankintatoimeen. (Baily et al. 2005: 6; Lysons & Farrington 2005: 19-20.)

Samaan aikaan, kun hankintatoimen merkitys on kasvanut, niin voidaan ajatella samassa suhteessa myös olemassa olevien hankintayhteenliittymien merkityksen lisääntyneen, ja volyymien keskittämisen potentiaaliset hyödyt ovat entistä merkittävämpiä. Kasvanut merkitys saattaa myös kannustaa uusien hankintayhteenliittymien syntyä.

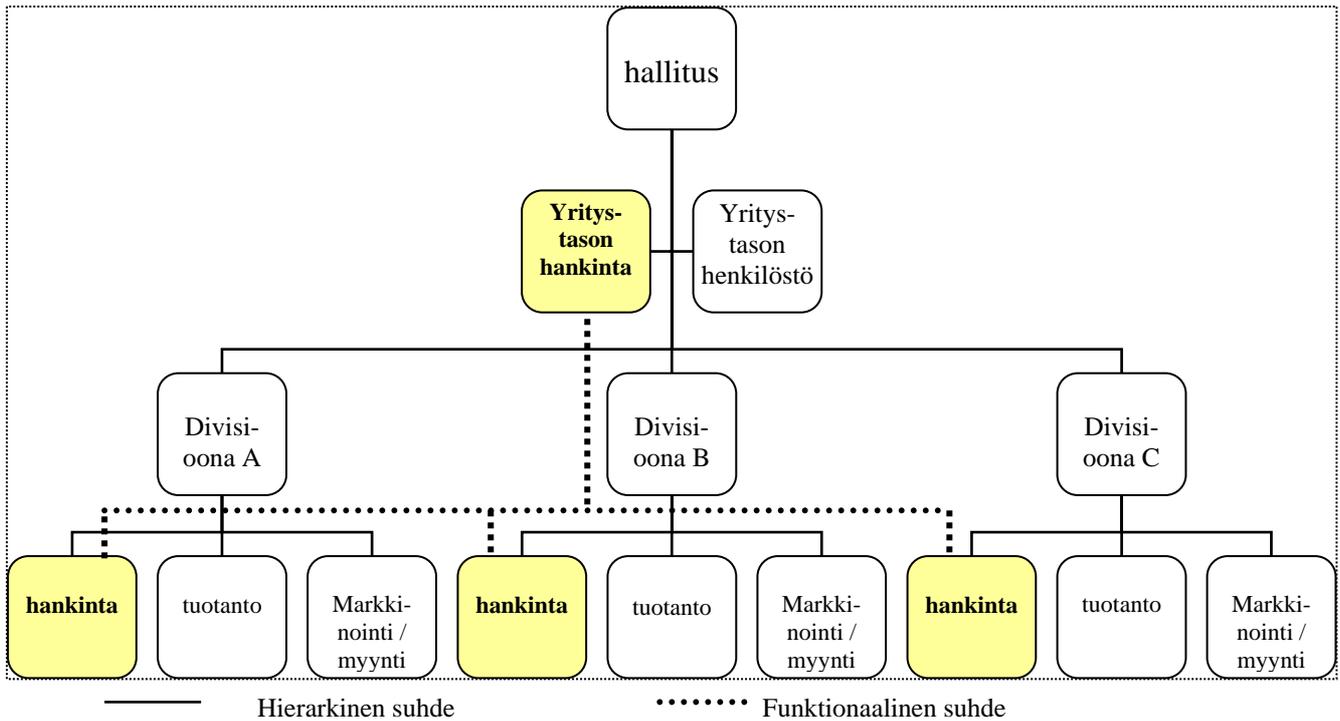
Uuden tilanteen myötä hankintatoimi nähdään selkeästi strategisena menestystekijänä. Hankintastrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa ja yritysstrategiaa, jotta menestystä voidaan hankinnan avulla aikaansaada tehokkaasti. Lysons & Farrington (2005: 43); Saunders (1997: 14-15, 118) näkemys asiaan on vieläkin selkeämpi: eri funktioiden strategioiden, kuten hankintastrategian tulee olla johdettu liiketoimintastrategiasta ja olla sitä kautta yhteensopivia. Dobler & Burt (1996: 9) mainitsevat lisäksi eri funktioiden strategisen yhteensopivuuden merkityksen ja linkittymisen toisiinsa. Tämä strateginen yhteensopivuus on sovellettavissa myös hankintayhteenliittymän verkostomaiseen toimintaan, jossa verkostolla täytyy olla strateginen suunta ja hankinnan strategian on oltava yhdensuuntainen tämän kanssa.

Hankintayhteenliittymän verkostomaiseen toimintaan voidaan ajatella sovellettavan esimerkiksi yleistä hankintatoimen hajautus versus keskitykseen liittyvää teoriaa, koska voidaan ajatella hankintojen keskittämällä organisaation sisällä olevan yhteisiä hyötyjä verrattuna keskittämiseen yli organisaatorajojen.

Arnold (1999: 168) käsittelee hankintatoimen organisointia kansainvälisten hankintojen, Lean Managementin ja virtuaalisen yrityksen näkökulmasta. Hänen näkemyksensä mukaan hankintatoimi tulisi olla tällaisessa toimintaympäristössä mahdollisimman pitkälti hajautettua ja matalalla organisaatorakenteella toteutettu. Tosin hajautuksen yhteydessä hän mainitsee kyllä tehokkuusriskin olemassa olosta.

Rich & Hines (1998: 52) käsittelevät hankinnan rakennetta pitkälti strategiatasolla ja tuovat hankintatoimen organisointiin vahvasti Lean Management –näkökulman ja siten hankinnan prosesseilla on huomattavasti keskeisempi rooli kuin organisaatorakenteella. Heidän näkemyksen mukaan keskeistä on strategian pohjalta luoda prosessit ja sitä kautta sopiva organisaatorakenne palvelemaan strategiasta johdettuja prosesseja.

Hankintayhteenliittymän kohdalla Arnoldin näkemystä voidaan ajatella olevan sovellettavissa operatiivisella tasolla, mutta strategiatasolla hajautettu hankintatoimi ei sovellu hankintayhteenliittymän kanssa. Sen sijiaan Rich & Hinesin em. Lean Management -painotus ja prosessimaisuus ovat sovellettavissa hyvin hankintayhteenliittymiin. Strategiataason keskitystä ja operatiivisen tason hajautusta myös verkostomaisen hankintayhteenliittymän organisointirakenteeksi tukee van Weelen (2002: 240-241) malli, jossa on piirteitä sekä keskitetystä että hajautetusta hankintatoimen organisoinnista (kuva 3).



Kuva 3. Keskitetty / Hajautettu hankintaorganisaatio (van Weele 2002: 241)

Kuvan 3 malli on lähtökohtaisesti suunniteltu yhden organisaation sisäiseen organisointiin. Tässä mallissa on yritystason keskitetty hankintaosasto, joka koordinoi kaikkien funktioiden hankintoja toimien pääasiassa strategisten hankintojen parissa. Operatiiviset hankinnat on hajautettu funktioihin, joissa on oma hankintafunktio. Tätä mallia voidaan soveltaa myös yhteishankinnan toimintamalliksi, jolloin kuvan organisaatorakenne tulee nähdä itsenäisten toimijoiden verkostona. Verkostolla on oma hankintayhtiö ja lisäksi jokaisella toimijalla on oma hankintafunktio yrityksen sisällä. Mallissa hankintayhtiön asema on verkoston suhteen melko keskeinen ja korkealla hierarkiassa.

2.2 Transaktiokustannusten alentaminen

Markkinoilla aiheutuu transaktiokustannuksia, koska markkinat eivät toimi tehokkaasti. Liiketoimitapahtumien suorittamisesta aiheutuu kustannuksia: etsimisestä, sopimisesta, tarkkailemisesta ja voimaansaattamisesta. (Williamson 1985, Dyer 1997: 536). Markkinoilla esiintyy täydellisestä kilpailusta poiketen kitkaa, joka aiheutuu pit-

kähti kilpailuttamisesta. Coasen (1937: 390) mukaan lähtökohtaisesti markkinoiden transaktiokustannusten ollessa korkeammat kuin yrityksen sisäiset hallinnointikustannukset, tulee transaktio organisoida yrityksen sisällä ja päinvastoin. Alla Jones & Hill:n (1988: 160) näkemys transaktioteoriaan pohjautuvasta kuudesta epätäydellisyyttä markkinoilla aiheuttavasta tekijästä.

- *Bounded rationality*; rajoittunut rationaalisuus, jolla tarkoitetaan ihmisen rationaalisuuden rajallisuutta prosessoida markkinamekanismeja ja ymmärtää kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä.
- *Opportunism*; opportunisti, jolla tarkoitetaan ihmisen perusluonteeseen liittyvää oman edun tavoittelua jopa vilpillisesti.
- *Uncertainty and complexity*; epävarmuus ja monimutkaisuus, joilla tarkoitetaan reaali maailmassa merkittävässä määrin olevaa epävarmuutta ja monimutkaisuutta
- *Small numbers*; pienet määrät, joilla käsitetään reaali maailmassa olevien liiketapahtumien rajoittunutta määrää useissa tilanteissa, kuten oligopolin tapauksessa.
- *Information impactedness*; tiedon epäsymmetrinen vaikutus, eli transaktioihin liittyvän informaation jakautuminen vaihdannassa mukana olevien välillä on usein epätasapainoista ja toisella osapuolella on usein enemmän tietoa kuin toisella.
- *Asset specificity*; resurssien spesifisyys, jolla tarkoitetaan varantojen tai investointien käyttökelpoisuutta vain tiettyä vaihdantasuhdetta varten. Sitä asset:ia ei voida tilanteen muuttuessa hyödyntää missään muualla.

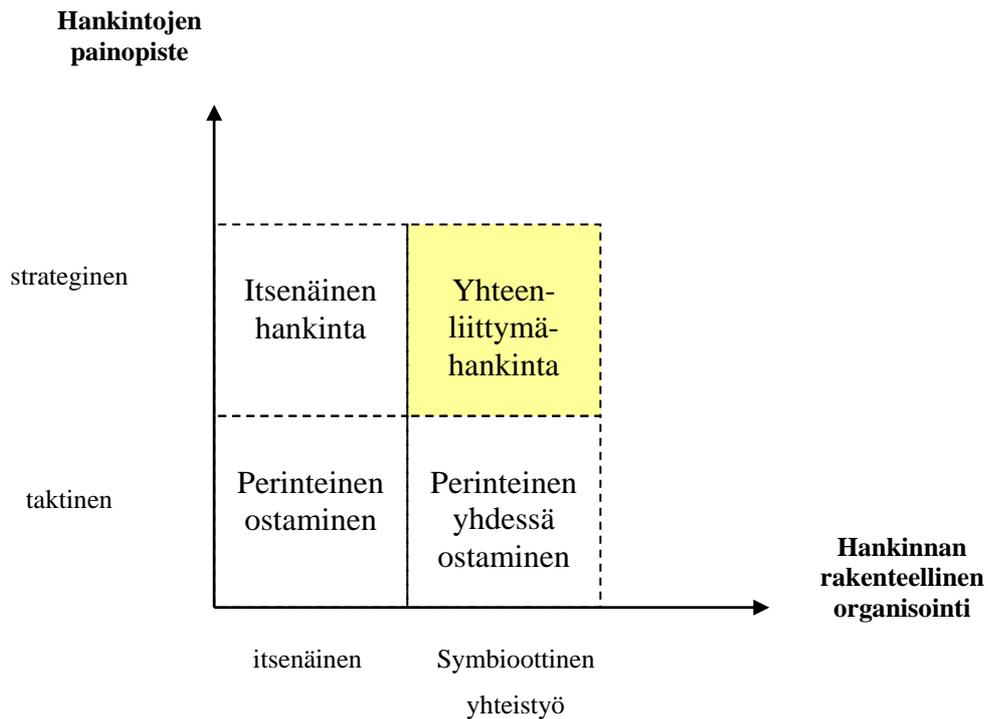
Yllä mainituista kuudesta transaktiokustannusteoriaan pohjautuvasta tekijästä neljän ensin mainitun voidaan ajatella vielä lisäksi aiheuttavan viidennen, eli informaation epätäydellisyyden (Williamsson 1975: 7,9, 257). Epätasapaino informaatiossa taas aiheuttaa edelleen epävarmuuden ja monimutkaisuuden lisääntymistä, kun varaudutaan esimerkiksi mahdollisiin toimitusongelmiin. Hughes et al. (1999: 27) näkemys tukee hyvin edellä mainittuja tekijöitä. Hänen mallissaan huhut, pelko ja spekulatiiviset toimet aiheuttavat markkinoille epävakautta, tehottomuutta ja vääristävät markkinoiden toimintaa. Myös Tella & Virolaisen (2005: 162-163) näkemyksen mukaan hankintayhteenliittymän keskeisenä motiivina voidaan pitää juuri transaktiokustan-

nusten eliminoimista yhteistyön avulla. Kustannustekijät ovat hyvin keskeisiä erityisesti hankintayhteenliittymän ensi vaiheessa. Vigoroso (1998: 18-19) painottaa lisäksi hankintayhteenliittymän kustannustekijöitä ja alempien transaktiokustannusten saavuttamisen merkitystä hankintayhteistyön yleisen toimivuuden edellytyksenä. Edellisten näkemysten kanssa yhtenevä ajatus on myös Essig (2000: 17) esittelemä näkemys alempien transaktiokustannusten saavuttamisesta keskeisenä perusteena yhteishankinnalle. Myös Dyer (1997: 551-552) mainitsee interorganisatorisen yhteistyön avulla voitavan alentaa transaktiokustannuksia. Hän mainitsee lisäksi transaktiohyödyistä, joita voidaan aikaan saada yhdistämällä markkinoiden hyödyntäminen ja investoinnit kiinteisiin suhteisiin yritysten välillä. Tätä voidaan soveltaa myös hyvin hankintayhteenliittymään, koska hankintayhteenliittymä voidaan nähdä juuri tällaisena investointina verkoston kiinteisiin suhteisiin.

2.3 Hankintayhteenliittymän aseman merkitys verkostossa

Essig (2000: 16) käyttää yhteishankintojen osalta nelikenttämatriisia, jossa toisella akselilla on hankintatoimen strateginen painotus ja toisella akselilla rakenteellinen organisointi. Lähimpänä origoa oleva tilanne muistuttaa perinteistä tilannetta, jossa hankinta on operatiivista ostamista, ja yritys itse ostaa kaikki tuotteet sekä palvelut (kuva 4). Itsenäisen hankinnan tilanteessa toimitaan myös itsenäisesti, mutta tällöin hankintatoimi on kehittyntä ja strategisella tasolla. Perinteisen yhdessä ostamisen tilanteessa ostovolyymeja on itsenäisten toimijoiden väillä yhdistetty, jotta saadaan enemmän ostovoimaa. Viimeisessä yhteenliittymähankintatilanteessa ollaan optimaalisessa tilanteessa, jossa hankintatoimi on strategista ja lisäksi siinä yhdistyvät eri yritysten hankintojen volyymit.

Essig (2000: 16) mainitsee lisäksi symbioottisen yhteistyörakenteen merkityksestä menestystekijänä. Ollakseen menestyksekkäs on jokaisen toimijan hyödyttävä yhteishankinnassa mukana olemisesta



Kuva 4. Yhteenliittymähankinnan matriisi (Essig 2000: 16)

2.4 Verkostomainen toimintatapa ja hankintayhteenliittymän mahdollisuudet uudessa ympäristössä

Jarillo (1988: 32, 38) mukaan verkostoja voidaan kuvailla monimutkaisiksi eri yritysten välisiksi suhteiksi. Hänen mukaansa strategiset verkostot toimivat yhtenäisesti kilpaillen toisia verkostoja vastaan yksittäisten yritysten välisen kilpailun sijaan. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua. Keskeiseksi verkoston luomisen perusteeksi hän mainitsee myös transaktiokustannusten minimoimisen mahdollisuuden ja mahdollisuuden erikoistumiseen, jossa jokainen keskittyy omaan ydinosansaansa. Tästä erikoistumisen hyödyntämisestä voidaan hankintayhteenliittymää pitää hyvänä esimerkkinä. Hallikas et al. (2004: 47) pitävät verkostoitumista juuri väistämättömänä tapana vastata nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin. Niin ikään he näkevät verkoston välisen yhteistyön syventävän toimijoiden välisiä suhteita ja luovan syvyyttä verkoston sisäisille suhteille. Myös Blomqvist et al. (2002: 1) näkevät liiketoimintaympäristön paineen aiheuttavan verkostoitumista ja he puhuvat strategisten partnership -suhteiden merkityksestä osapuolien välillä. Niin ikään Tella (2001:

30, 94) soveltaa myös hankintayhteenliittymään ostajan ja toimittajan partnership –suhteeseen liittyvää teoriaa. Lisäksi hän mainitsee mahdollisena mielenkiintoisena tutkimuskohteena ostajan ja toimittajan partnership –suhteen ja yhteishankinnan yhdistämisen tuomat mahdollisuudet.

Liiketoimintaympäristön muutoksen aiheuttama paine liiketoiminnan verkostoitumiselle lisää myös menestysmahdollisuuksia hankintayhteenliittymille, koska voidaan ajatella hankintayhteenliittymän olevan aika luontainen osa verkostoa. Tosin vielä nykyään hankintayhteenliittymät eivät ole nousseet kovinkaan suureen rooliin. Lisäksi hankintayhteenliittymän olemassa olo luo kiinteitä suhteita verkoston toimijoiden välille ja edesauttaa sitä kautta verkoston pysyvyyttä. Tätä näkemystä tukee Nollet & Beaulieu (2005: 11) esittämä mahdollisuus hankintayhteenliittymän toimimisesta toimitusketjun integroijana, jota voidaan hyvin ajatella sovellettavan verkostomaiseenkin toimintaympäristöön. Verkoston siteitä vahvistavana tekijänä voidaan olettaa myös, että hyvin toimivan hankintayhteenliittymän jäsenet pystyvät hyödyntämään yhteenliittymän synnyttämää tietoa ja osaamista. Toisaalta hankintayhtiö pystyy toimimaan pienemmillä resursseilla, mikäli se pystyy hyödyntämään verkoston muiden jäsenien kyvykkyksiä.

Lorenzoni & Baden-Fuller (1995: 146,153) mukaan verkoston keskeisiä menestysedellytyksiä ovat joustavuus ja pitkäaikainen sitoutuminen sekä verkoston keskitynyt johtaminen, jossa jokin yritys toimii verkoston strategisena keskuksena (strategic center) johtaen verkostoa. He ovat havainneet tutkimuksissaan suurimman osan keskusyrityksistä olevan pieniä, Lean –ajattelumallin mukaisia, henkilömäärältään hyvin pieniä yrityksiä, jotka tekevät hyvin valikoituja asioita. Lorenzoni & Baden-Fuller (1995: 147) edelleen määrittelevät strategisen keskusyrityksen keskeiseksi rooliksi seuraavat tekijät:

- *Strateginen ulkoistaminen*; jossa jaetaan ja ulkoistetaan normaalia enemmän. Lisäksi kumppaneilta edellytetään enemmän kuin perinteiseltä alihankinnalta, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisua ja proaktiivista toimintaa.
- *Kyvykkyys*; jolla tarkoitetaan kykyä kehittää partnereiden ydinkyvykkyksiä ja kompetensseja. Tavoitteena on saada verkoston jäsenien kilpailukykyä pa-

rannettua pakottaen verkoston jäseniä jakamaan kyvykkyyksiä verkoston jäsenien välillä ja suhteessa keskusyritykseen.

- *Teknologia*; jossa ideana on lainata verkoston jäsenten kehittämiä teknologioita hyödyntäen niitä koko verkoston menestymisen kannalta.
- *Kilpailu*; jossa tarkoitus huolehtia kilpailutilanteen merkityksen ymmärtämisestä läpi verkoston ja eri verkostojen välisen kilpailun merkityksen ymmärtämisestä, koska verkosto on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Tavoitteena on lisäksi pyrkiä rohkaisemaan jäseniä kilpailemaan positiivisessa mielessä myös verkoston toisien jäsenien kanssa.

Edellä mainitut tekijät ovat mielenkiintoisia, koska niistä menestyskriteereistä monet sopivat myös hankintayhteenliittymään verkostomaisessa ympäristössä. Tosin Lorenzoni & Baden-Fuller (1995:154) mainitsevat myös brandinhallinnan keskusyrityksen tehtäväksi, aivan kuten Gadde & Håkansson (2001:169) mainitsevat sen jopa kaikkein keskeisimmäksi tekijäksi. Tätä on vaikeaa ajatella hankintayhteenliittymän vastuulle, mutta muutoin suurin osa muista kriteereistä sopii hyvin hankintayhteenliittymän rooliin, joten hankintayhteenliittymän aseman voitaisiin ajatella verkostossa ainakin olevan keskeisempi, kuin se tällä hetkellä liiketoiminnassa on. Hankintayhteenliittymän potentiaalista asemaa hyvin keskeisenä verkoston elementtinä puoltaa se, että hankintayhteenliittymää voidaan pitää lähtökohtaisesti puolueettomana ja riippumattomana yrityksenä. Näin ollen luottamuksen rakentumiselle hankintayhteenliittymän ja verkoston jäsenten välille on olemassa hyvät edellytykset. Gadde & Håkansson (2001:169) mainitseekin keskusyrityksen toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi juuri verkoston integroinnin. Voidaan olettaa, että jäsenten välinen pelko hankintayhtiön osaoptimaalisesta käyttäytymisestä olisi vähäistä. Hankintayhteenliittymä voisi ainakin olla hyvin läheisessä ja tiiviissä suhteessa varsinaiseen keskusyritykseen. Tässä voidaan soveltaa esimerkiksi van Weelen mallia, jossa yritystason hankintaosaston ja yrityksen hallituksen välinen suhde on hyvin korkealla hierarkiassa ja tiivis. Yhtenä lisäperusteluna hankintatoimen ja sitä kautta myös hankintayhteenliittymän keskeisemmälle asemalle verkostossa voidaan pitää juuri hankintojen suhteellisen osuuden kasvua liikevaihdosta viime vuosi kymmeninä. Hankintatoimen merkitys on noussut liikevaihtoon nähden kaikkein keskeisimmäksi tekijäksi monilla toimialoilla (Baily et al. 2005: 10; Lysons & Farrington 2005: 19-20).

2.5 Sähköinen liiketoiminta verkoston johtamisen apuvälineenä ja yhteishankinnan integroinnissa verkostoon

Verkostomainen toiminta on haasteellista erityisesti johtamisen ja koordinoinnin kannalta, joten siihen voisi edellä mainittua hankintayhteenliittymää jossain määrin hyödyntää. Joka tapauksessa verkostoa tulee jotenkin koordinoida ja johtaa, mutta erityisesti usean kymmenen toimijan ja niiden hankintakonsortion muodostaman verkoston johtaminen on vaativaa. Hallikas et al. (2004: 49) näkemyksen mukaan vaatimukset kommunikaatiolle, yhteistyölle vaativat informaatiojärjestelmiä ja avoimuutta yhdistettynä luottamukseen verkostossa. Eräänä työkaluna verkoston johtamiselle ja hankintayhteenliittymän integroinnille voidaan pitää myös e-busineksen tarjoamia mahdollisuuksia virtuaalisesta yhteistyöstä tai erilaisten yhteistyötä tukevien informaatioalustojen implementointia nimenomaan yli organisaatorajojen (Timmers 2000: 38-39). Organisaatorajoja ylittävien informaatiojärjestelmien etuina nimenomaan hankinnan kannalta voidaan pitää huomattavia tehokkuushyötyjä. Lisäksi informaation kulku järjestelmien myötä tehostuu (Panayiotou & Gayialis & Tatsiopoulos 2004: 80). Johnson & Klassen (2005:9-10) mainitsevat e-koordinointi (e-coordination) ja sähköiset yhteisöt (e-communities) työvälineinä, joissa monia liiketoimintaprosesseja on automatisoitu nimenomaan organisaatorajat ylittäen. He edelleen toteavat sähköisen hankinnan olevan vielä useasti rajoitetulla osa-alueella käytössä ja laajempien e-sourcing -mallien implementoinnilla voidaan tukea entistä paremmin myös liiketoimintastrategiaa. Davila, Gupta ja Palmer (2003: 11, 16-17) yhdistävät juuri sähköisen liiketoiminnan laajempaan transformaatioon liiketoiminnassa mainiten myös hankintayhteenliittymät yhtenä e-businekseen liittyvinä mahdollisuuksina. He lisäksi mainitsevat murrosvaiheen vasta olevan käsillä parin vuoden kuluttua, jolloin he uskovat hankintayhteenliittymien volyymien merkittävästi kasvavan.

Croom & Jonston (2003: 542-543) mainitsevat sähköisen hankinnan toteutuksen mallista, jossa yksittäiset työntekijät tekevät tilaukset itse omalta tietokoneeltaan, ja tilaukset menevät järjestelmän keskuksen kautta. Heidän mallinsa on tarkoitettu yksittäisen yrityksen sisäiseen käyttöön. Kuitenkin tämä ratkaisumalli voisi olla hyvin sovellettavissa verkostomaiseen toimintaan, jolloin yksittäisen yrityksen sisäisen hankintatoimen tila ei olisi niin kriittinen menestystekijä. Tällainen järjestelmä kokoaisi

myös hyvin hajautuneet hankinnat yhteen ja hankintayhteenliittymä voisi toimia tässä edellä mainittuna keskuksena.

2.6 Luottamus verkoston jäsenten välillä ja suhteessa hankintayhtiöön

Sako (1992: 37-40) jakaa luottamuksen ostajan ja toimittajan liiketoimintasuhteessa kolmeen eri osaan, jotka ovat sopimusperusteinen (contractual trust), kompetenssi-perusteinen (competence trust) ja goodwill –perusteinen luottamus (goodwill trust).

Sopimusperusteisella luottamuksella käsitetään kirjallisesti tai suullisesti sovittujen sopimusten noudattamiseen liittyvää luottamusta. Sekä yhteishankintaa että kaikkien liiketoimintaan liittyvien sopimusten ehtojen toteuttaminen on keskeistä luottamuksen rakentamiselle. Sopimusperusteista luottamusta voidaan ajatella esimerkiksi yhteishankinnan ja puitesopimusten kannalta ajateltavan sovellettavaksi niin, että sopimukseen kirjataan vain ne keskeiset tekijät, jotka ovat tärkeitä sopimuksen kannalta. Pienemmistä ja vähemmän merkittävistä asioista luottamuksen vallitessa ei tarvitse erikseen sopia, vaan niissä toimitaan yleisten tai aikaisempien käytäntöjen pohjalta. (Sako 1992: 37-38.)

Kompetenssi-perusteisella luottamuksella käsitetään sopimusperusteista luottamusta korkeamman tason luottamusta. Tässä tavallaan on pohjana sopimusperusteinen luottamus, mutta kompetenssi-perusteinen luottamus on luottamusta toisen osapuolen kyvykkyyteen suoriutua suuremmasta vastuusta ja erityisesti ongelmatilanteiden kohdalla tämä luottamuksen taso on keskeistä. Sako (1992: 37) jakaa vielä tämän kompetenssi-perusteisen luottamuksen tekniseen ja johtamiseen liittyväksi kyvykkyydeksi. Hankintayhteenliittymän tapauksessa voidaan ajatella, että verkoston jäsenet voivat luottaa yhteishankinnan kaupalliseen osaamisen tasoon ja toisaalta voidaan luottaa myös yhteenliittymän koordinoimien hankintaprojektien tekniseen kompetenssiin.

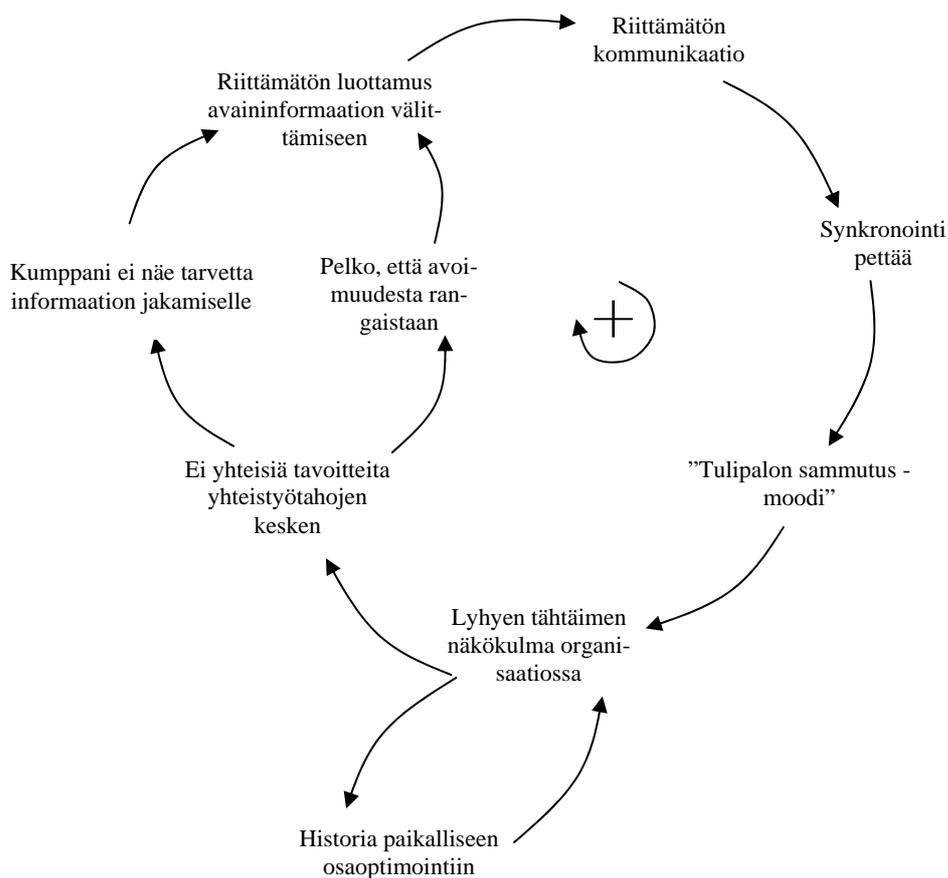
Goodwill -tason luottamus edellyttää sekä contractual että competence trustin olemassa oloa, mutta ne eivät vielä yhdessäkään riitä. Goodwill -luottamuksessa on kysymys siitä, että vapaaehtoisesti halutaan tehdä enemmän tai paremmin, mitä on

sovittu. Siihen ei liity mitään sitoumuksia vaan pyrkimys on aitoon luottamukseen siitä, että molemmiin puolin pyritään tekemään asiat niin hyvin kuin pystytään, ilman pelkoa toisen osapuolen epäreilusta hyväksikäytöstä. Hyvä goodwill -luottamuksen taso vähentää tarvetta tehdä pikkutarkkoja sopimuksia, koska toiseen osapuoleen on syvä luottamuksen taso. Tämä taas on keskeistä ja helpottaa sopimusten tekoa sekä vähentää sopimusten tekemisen kuormittavuutta, mikä osaltaan palvelee myös Lean -ajattelun tavoitteita. (Sako 1992: 37-38; Blomqvist et al. 2002: 10.) Erityisen tärkeää goodwill -luottamuksen saavuttaminen on verkostossa, jossa on kymmeniä itsenäisiä toimijoita ja näin ollen hankintayhtiö joutuu tekemään ratkaisuja, jotka eivät ole kaikkien kannalta optimaalisia. Tällöin goodwill -tyyppisen luottamuksen tarve on ensisijaisen tärkeää. Gadde & Håkansson (2001:170) mainitsee luottamuksen ja vastavuoroisuuden merkityksestä verkoston toimijoiden menestyksen perustana sopimusten sijaa.

Virolainen (1998: 105-109) käsittelee luottamuksen erilaisia ilmenemismuotoja ostajan ja toimittajan partnership -tyyppisissä syvissä suhteissa. Hänen mukaansa luottamus on keskeinen elementti menestyksellisessä partnership -suhteessa. Tämä ostajan ja toimittajan kahdenvälinen syvä suhde muistuttaa hyvin paljon verkostomaista toimintaa, jossa näitä syviä suhteita on vain useita.

Luottamuksen rakentumisessa verkostossa täytyy myös ymmärtää luottamukseen liittyvät riskitekijät ja muistaa toimijoiden taipuvaisuus opportunistiseen käyttäytymiseen liiketoimintasuhteissa. Liian sokeasti ei pidä luottaa kumppaniin, ja verkostokumppaneiden valinnassa on oltava huolellinen. Luottamuksen perusteena täytyy olla kannattavuus toimia verkostossa opportunistisen käyttäytymisen sijaan (Jarillo 1988: 37). E-business -mahdollisuuksien voidaan nähdä parantavan kommunikaatioita, joka on erittäin keskeinen haaste verkostomaisessa toimintaympäristössä. Hyvä kommunikaatio on taas perustana luottamuksen synnylle liiketoimintasuhteessa (Cao & Dowlatsahi 2004: 535). Jarillo (1988: 36) näkee luottamuksen puuttumisen aiheuttavan opportunistista käyttäytymistä lisäten siten transaktiokustannuksia. Hän edelleen mainitsee luottamuksen keskeiseksi verkoston tehokkuuden ja toimivuuden kannalta. Lorenzoni & Baden-Fuller (1995:154) mainitsee verkostomaisessa toiminnassa vastavuoroisen luottamuksen merkityksen. Heidän näkökulmana on nimenomaan luottamus verkoston keskusyrityksen ja muun verkoston välillä.

Mikäli luottamus verkoston jäsenten välillä tai suhteessa hankintayhtiöön on puutteellista, niin on myös syytä sitoutumisen ja luottamuksen puuttumisesta analysoida tarkemmin. Eli mitä syitä luottamuksen ja sitoutumisen puuttumiselle on ja ovatko ne oireita (symptoms) jostakin muusta tekijästä vai ovatko ne varsinaisia syitä (causes) (Hughes et al. 1998: 186-187). Usein vain oireet ovat näkyvämpiä, ja syyt ovat vaikeammin havaittavia. Oireita ja syitä on vielä hyödyllistä pyrkiä peilaamaan Akkermans et al. (1999: 572-573) esittelemään noidankehämalliin (kuva 5), kun ongelmia analysoidaan. Lisäksi noidankehämallia voidaan ajatella sovellettavan toiseen suuntaan: itseään vahvistavaksi positiiviseksi kehäksi. Tällaisen tilan saavuttamisella olisi merkittävä hyötypotentiaali yhteishankinnan kannalta nimenomaan luottamuksen ja sitä kautta suuremman sitoutumisen ja edelleen suurempien yhteishankinnan volyymin kautta jne.



Kuva 5. Riittämättömän kommunikaation aiheuttama noidankehä. (Mukaellen Akkermans et al. 1999: 573)

Kuva 5 esittelee noidankehämallin, joka voi syntyä verkostoon monien muidenkin osatekijöiden summana. Usein noidankehä alkaa kehittyä vaiheittain, mutta sille helposti syntyy itseään vahvistava vaikutus, jota voi olla vaikeaa saada katkaistua. Perusmuodossaan mallissa on keskeistä huonon kommunikaation ja luottamuksen puutteen itseään vahvistava noidankehä ja osaoptimaalinen käyttäytyminen verkostossa.

2.7 Lean -ajattelu yhdistettynä sähköiseen liiketoimintaan verkoston ja hankintayhtiön liittymän menestystekijänä

Yhteishankinnan keskeisenä tavoitteena on hankintavolyymien hyödyntäminen ja alempien kokonaiskustannusten saavuttaminen. Hankintayhtiön tulee toimia kustannustehokkaasti käyttäen kevyttä ja joustavaa organisaatiomallia, jotta hankintavolyymien aikaansaama hyöty pystytään yhteishankinnassa hyödyntämään. Muussa tapauksessa on vaarana, että keskitetyn hankinnan tuomat hyödyt kuluvat hankintayhtiön raskaan, jopa byrokraattisen rakenteen rahoittamiseen. Lähtökohtaisesti kuitenkin keskittämällä hankintaa yhteiseen hankintayhtiöön, voidaan olettaa tulevan useimmiten hyötyjä mm. hankintahenkilöstön tehokkaammasta käytöstä (Essig 2000: 18). Saavuttaakseen yhteishankinnan perustavoitteet, eli volyymin kautta saatavat kustannushyödyt, voidaan menestystekijänä tässä soveltaa Lean Management –ajattelua, jossa kaikki loppuasiakkaalle arvoa tuottamaton pyritään poistamaan prosessista (Lamming 1996: 185; Hughes et al. 1999: 96).

Lean Management -tavoitteiden saavuttamiseksi eräänä työkaluna voidaan pitää e-business -mahdollisuuksien hyödyntämistä. E-busineksen avulla pystytään huomattavasti alentamaan vielä entisestään transaktiokustannuksia operatiivisella tasolla. Erityisesti esimerkiksi sähköisen huutokaupan hyödyntäminen kilpailutettavien tuotteiden kohdalla tukee hyvin Lean Supply -tavoitteita (Timmers 2000: 21-22; 37-38). Sen sijaan Åhlströmin (1998: 331) näkemystä voidaan pitää suppeampana, jossa Lean –tavoitteiden saavuttamista helpottavana työkaluna mainitaan vain vertikaalisen informaatiojärjestelmien käyttäminen.

Womack & Jones (1994: 94) kirjoittavat Lean Enterprise -toimintamallista, jolla tarkoitetaan laajempaa eri arvoa luovien Lean -toimintojen yhdistämistä. Heidän mukaansa tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi itsenäisten yritysten verkostossa, jossa on kuitenkin yhteinen toimintamalli ja verkoston jäsenet ovat melko pysyviä (Womack & Jones 1994: 93). Lean Enterprisen heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei sitä ainakaan artikkelin kirjoittajien mukaan ole tiedossa yhtään verkostoa, jossa Lean Enterprise -toimintamalli olisi käytössä. Cao & Dowlatsahi (2004: 534) lähestyvät tuoreemmassa artikkelissaan asiaa virtuaaliorganisaation avulla, jossa hyödynnetään lisäksi e-businesta tavoitellen juuri Lean Management –mallin etuja. Womac & Jones tekevät selvän eron virtuaaliorganisaatioon jäsenten pysyvyyden suhteen. Heidän näkemyksensä mukaan virtuaaliorganisaation jäsenet vaihtuvat tiheään, kun taas Lean Enterprise –mallissa jäsenet ovat pysyviä. Kuitenkin voidaan ajatella, etteivät nämä näkemykset ole toisistaan kovinkaan kaukana, koska molempien ideana on kevyt prosessimainen ja asiakkaalle lisäarvoa tuottamattoman poistaminen prosessista. Näitä malleja voidaan ajatella juuri hyödynnettävän verkostomaisessa hyvin tiukasti kilpailulla ICT-toimialalla, jossa vielä muutoinkin differointi -mahdollisuudet ovat rajalliset.

Lean -toimintamallin laaja implementointi verkostoon tuottaa onnistuessaan mahdollisesti merkittäviä kustannussäästöjä, mutta sillä voidaan nähdä olevan laajempaakin hyötyä sitoutumisen myötä, koska Lean -toimintamalli perustuu laajaan prosessien läpikäyntiin ja uudelleen organisointiin prosessien virtaviivaistamiseksi. Tällainen toiminta vaatii poikkifunktionaalista ja organisaatorajoja ylittävää yhteistyötä ja se todennäköisesti tiivistää verkostoa ja luo perusteita luottamuksen ja sitoutumisen rakentumiselle. Tämä vahvistaa verkostoa samalla auttaen hankintayhteenliittymän strategian ja muun verkoston strategian yhteensovittamisessa. Edellisen lisäksi vielä sähköisen liiketoimintamallin integrointi Lean -ajatteluun / Lean Enterprise -malliin laajasti nopeuttaa todennäköisesti merkittävästi Lean –tavoitteiden saavuttamista juuri näiden transaktiohyötyjen kohdalla. Vielä suurempi hyötypotentiaali voidaan saavuttaa e-busineksen avulla pitkällä aikavälillä verkoston ja hankintayhteenliittymän johtamisen apuvälineenä tai työkaluna.

3. YHTEISHANKINNAT: CASE Hankintayhteenliittymä Oy

Yhteenliittymähankinnat jakautuvat kolmeen merkittävään osaan: investointihyödyke-, kuluttajatuote- ja palveluhankintoihin. Haastatteluista kävi ilmi, että pääosin investoinnit tulevat jossain määrin vähenemään, koska infrastruktuuri-investoinnit alkavat olla pitkälti valmiina. Kuluttajatuotteiden menekki tulee pysymään ennallaan, kun taas palveluhankinnat tulevat lisääntymään.

Tästä voidaan todeta, että hankintayhteenliittymällä on edessään merkittävä muutos- paine juuri hankintojen painopisteiden muutosten vuoksi. Hankintayhteenliittymä Oy on ollut vahvimmillaan juuri investointitavaroiden hankinnassa, joissa kysyntä on ollut tasaista ja hintataso vakaata. Kuitenkin hankintayhteenliittymällä on hyvät edellytykset menestyä myös tulevaisuudessa, koska yritys on toiminut jo hyvin pitkään alalla.

3.1 Liiketoimintaympäristön muuttumisen aiheuttama paine

Haastatteluista kävi ilmi, että kuluttajatuotteiden yhteishankinnassa nähtiin ongelmana kuluttajien nopeasti muuttuvat preferenssit. Aikaisempaa hektisempi liiketoimintaympäristö tulee esiin nimenomaan kuluttajatuotteiden kohdalla. Niiden kohdalla myös hintaeroosio ja nopeat hinnanvaihtelut olivat keskeinen ongelmatekijä. Nopealiikkeisten kuluttajatuotteiden kohdalla monet yhtiöt joutuvat tällä hetkellä käyttämään vaihtoehtoisia hankintakanavia, mikä taas syö pohjaa yhteishankinnan neuvotteluvoimasta suhteessa toimittajiin tehden yhteishankinnan kautta hankittujen tuotteiden kysynnän epävakaksi. Kuluttajatuotteissa koettiin myös Hankintayhteenliittymä Oy:n sopimusten usein jäävän ajastaan jälkeen, kun hintatasot markkinoilla muuttuvat tiheään. Vaarana tässä on, että syntyy itseään ruokkiva noidankehä, koska hankintojen hajautuessa yhteishankinnan volyymit laskevat tai ainakin ovat epästabiliitit, mikä edelleen heikentää yhteisostojen neuvotteluvoimaa. Tähän liittyy myös yhtiöiden jossain määrin harjoittama osaoptimointi, jossa monessa tapauksessa ei ajatella verkoston kokonaisuutta. Toisaalta tässä kuitenkin pätee myös Essigin aiemmin mainitseman symbioottisen rakenteen merkitys, jolloin jokaisen jäsenen on hyödyttävä yhteishankinnassa mukana olemisesta. Nyt tilanne ei kaikilta osin ole sellainen ja tähän tulisi hankintayhtiön kiinnittää huomiota. Hankintayhteenliittymä Oy:n mukaan juuri

yhtiöiden osaoptimaalinen käyttäytyminen on ongelmallista, mikä osaltaan varmasti pitää paikkaansa. Toisaalta voidaan osaoptimaalisen ongelman nähdä olevan vain oire jostakin varsinaisesta syystä, kuten esimerkiksi sopimusten huonoudesta. Vahvin näkemys erään yhtiön edustajalta oli se, että tiettyjen tuotteiden puitesopimuksien hinnat olivat likimain toimittajan listahintoja.

3.2 Sähköinen liiketoiminta auttaa transaktiokustannusten hallinnassa; samalla tukien Lean -prosessia

Esimerkiksi sähköisen käänteisen huutokaupan muodossa voitaisiin saavuttaa merkittävää hyötyä nimenomaan hintavaihteluiden ja yhteishankinnan sopimusten ajan tasalla pysymisen suhteen sellaisissa tuoteryhmissä, joissa hintavaihtelu on suurta. Sähköisellä huutokaupalla, jossa toimittajat tarjoavat tuotteitaan ja kilpailutus tapahtuu tiettyjen ennalta valittujen laatuksien täyttävien toimittajien kesken, voitaisiin saada hyviä tuloksia aikaan juuri esimerkiksi kuluttajille suunnatuissa bulkkituotteissa. Tälläkin hetkellä hankintayhteisliittymässä toimitaan tällaisen ennalta valittua toimittajaryhmää kilpailuttamalla investointeihin suunnatuilla massatuotteilla, muttei niissäkään hyödynnetä sähköisen liiketoiminnan potentiaalia, jossa saataisiin myös prosessia yksinkertaistettua sekä automatisoitua manuaalista käsittelyä.

Tässä on nähtävissä markkinoiden muutoksen nopeus, johon kaikilta osin ei yhteishankinta ole pystynyt vastaamaan, varsinkin kun merkittävin osa hankinnoista on tähän asti ollut investointihankintoja ja yksinkertaisia standardituotehankintoja. Näissä liiketoimintaympäristön hektisyys ei ole samalla tavalla näkynyt. Nyt kuitenkin hankinnat tulevat entistä enemmän suuntautumaan alueelle, jossa dynaamisuuden merkitys tulee keskeisemmäksi yhteishankinnassa. Sähköinen huutokauppa toimisi yksinkertaisena ensiaskeleena tai työkaluna kohti sähköisen liiketoiminnan laajempia tavoitteita, joihin voidaan pitää verkoston laajempaa integrointia. Sinällään sähköisen huutokaupan hyödyt tulevat isolta osin merkittävänä säästöinä transaktiokustannuksissa, mikä osaltaan auttaa Lean -ajattelun tavoitteiden saavuttamisessa ja vähentäisi yhteishankinnan resurssien käyttöä manuaalisiin prosesseihin.

3.3 Hankintatoimi verkoston yrityksissä ja suhteessa hankintayhteenliittymään

Keskeiseksi ongelmaksi tutkimuksessa tuli esiin yhtiöiden sisäinen hankintatoimen organisointi, jota ei käytännössä ole monissakaan yhtiöissä. Yhtiöissä pääasiassa hankintoja tekevät ne tahot, jotka ovat sitä aina ennenkin tehneet. Pääasiassa niin, että hankintaan liittyvät työtehtävät hoidetaan omien tehtävien ohella. Eräässäkin haastattelussa kävi ilmi, että yhdessä keskikokoisessa yhtiössä hankintoja tekee 50-60 henkilöä, mitä ei voida pitää hyvänä. Kuitenkaan ei voida sanoa yhtä oikeaa tapaa, millainen hankintatoimen asema olisi yhtiöille optimaalinen, varsinkin kun yhtiöiden kokoerot ovat suuret. Erään pienen yhtiön haastattelussa tuli esiin se, ettei heillä ole kokonsa vuoksi mitään mahdollisuutta keskitettyyn hankintatoimeen organisaation sisällä. Toisaalta, kun he ovat jo mukana hankintayhteenliittymässä, niin se toimii tavallaan keskitettynä hankintaosastona heille. Tämä malli tukee vahvasti aiemmin esiteltyä van Weelen mallia, joka yhdistää piirteitä keskitetystä ja hajautetusta hankinnasta. Muutoinkin verkostomaisen toiminnan hankintatoimen organisointi on haasteellista ja juuri Lean Management -tyyppisen ensisijaisesti strategiaan pohjautuvien prosessien painottaminen tulisi olla keskeistä, missä rakenne muotoutuu prosesseja tukemaan tilannekohtaisesti. Operatiivisella tasolla hajautuneet hankinnat voivat olla toimiva ratkaisu, kunhan niitä kuitenkin keskitetysti koordinoidaan. Hyvinkin toimivana mallina voisi olla aiemmin mainittu sähköisten työkalujen mahdollistama kombinaatio keskitystä ja hajautusta, jossa hankintayhteenliittymä toimii keskuksena ja verkoston yhtiön henkilöstö tekee hankinnat itse tietokoneiltaan. Mallin etuna olisi se, ettei yksittäisen verkoston yhtiön hankintatoimen organisoinnilla olisi niin suurta vaikutusta yhteishankintaan. Tällä hetkellä koordinoinnissa on haastatteluiden perusteella selkeä puute. Toisaalta taas erään suuren yhtiön haastattelusta tuli ilmi, että heillä on oma hankintaosasto, joka toimii yhtiön sisällä keskitetysti ja siihen ollaan tyytyväisiä yhtiössä. Kuitenkaan se ei tee yhteistyötä Hankintayhteenliittymä Oy:n kanssa. Tässä olisi selkeästi nopeasti saavutettavissa nopeita hyötyjä, jos yhtiössä implementoitaisiin esimerkiksi van Weelen -mallin mukaista toimintaa hankinnan eri tason toimijoiden välillä.

3.4 Verkoston strategian puuttuminen ja hankintayhteenliittymän potentiaali verkoston keskeisenä elementtinä

Haastatteluista kävi ilmi selkeästi se, että ongelmaksi koettiin verkoston jäseniltä puuttuvan yhteinen verkoston strategia ja visio. Toimijat toimivat hyvin itsenäisesti ja eri suuntiin. Näin ollen hankintayhtiön oman strategian linkittäminen ryhmän yhteiseen strategiaan on lähes mahdoton tehtävä tällä hetkellä. Yhtiöt itsekkin tiedostavat kyllä ongelman, sillä useasta haastattelusta tämä tulee esiin. Erityisen vahvasti tämä tulee esiin hankintayhtiön edustajien haastatteluista. Teoriaosassa mainitaan yleisesti yhteensopivuudesta hankintastrategian ja yrityksen liiketoimintastrategian välillä. Tätä teoriaa voidaan soveltaa hyvin myös verkostomaiseen toimintaympäristöön ja hankintakonsortioon. Tämän yhteensopivuuden puuttumista kuvaa hyvin se, ettei aiemmin mainittu erään suuren yhtiön hankintaosasto tee yhteistyötä hankintayhteenliittymän kanssa. Erään yhtiön haastattelussa tuli esiin näkemys, että ryhmän taloudellisesti vahva tilanne on vaikuttanut siihen, etteivät yhtiöt ole olleet pakotettuja syvempään yhteistyöhön, vaan on ollut helpompaa toimia kuten aikaisemminkin. Tilanne on kuitenkin monelta osin muuttumassa juuri toimintaympäristön paineiden vuoksi.

Niin ikään haastatteluista kävi ilmi, etteivät yhtiöt näe hintaa omalle työlleen. Verkoston jäsenet eivät myöskään huomioi lisääntyviä transaktiokustannuksia hankkiessaan tuotteita ohi puitesopimuksien, vaan yhtiöt seuraavat pitkälti vain hintaa. Tosin joissain tapauksissa yhtiöllä on selkeä partnership –tyyppinen yhteistyösuhde paikallisen toimittajan kanssa, jossa lisäksi molemmat osapuolet ovat toisilleen merkittäviä asiakkaita. Tämän vuoksi ei haluta hankkia keskitetysti tiettyjä tuotteita.

Lisäksi ongelmaksi on nähtävissä lyhytnäköiset hyvien kertatarjouksien hyväksymiset, joita haastateltavien mukaan erityisesti esimerkiksi hankintakonsortion tarjouskilpailun hävinneet toimittajat saattavat tehdä suoraan yhtiölle. Tällainen tilanne, jossa yhtiö pystyy saavuttamaan paremman sopimuksen kuin hankintayhteenliittymä, ei voida pitää hyvänä. Tähän tulisi kehittää selkeä toimintamalli, jolla tällainen tilanne syntyessään pystytään nopeasti korjaamaan. Yhtiöllä tulisi olla selkeä toimintaohje / malli, kuinka toimia ja informoida asiasta hankintayhtiötä, jonka jälkeen hankintayhtiö selvittää tilanteen ja tekee tarvittavat toimenpiteet pikaisesti. Tällainen malli ehkäisisi

juuri negatiivisen kehän muodostumista ja ennaltaehkäisiviä hankintavolyymien hajaantumisen haittoja.

Myös Essigin aiemmin mainittu näkemys yhtenevästä rakenteesta ja toimijoiden välisestä symbioosista tukevat tämän menestystekijän puuttumista. Verkostossa selkeästi ollaan perinteisessä yhteisen ostamisen tilanteen ja perinteisen yksittäisen yhtiön ostamisen välimaastossa ilman strategista ulottuvuutta nimenomaan yhteisostojen suhteen. Keskeistä olisi päästä juuri tähän strategiseen yhteishankinnan tilaan. Väitettä tukevat vielä hankintayhtiön haastattelut, joista selkeästi kävi ilmi tämä yhtiöiden hyvin erilainen toimintatapa niin prosessien kuin liiketoiminnan kannalta. Myös teknologiaplatformat ovat hyvin erilaisia eri yhtiöissä, kun verkostoa ei johdeta. Hankintayhtiön edustajien näkemyksen mukaan juuri tämä yhteisten teknologisten valintojen puuttuminen syö merkittävästi hankintavolyymeja ja neuvotteluvoimaa sitä kautta, koska hankintojen kokonaisvolyymi hajautuu monien toimittajien kesken. Eri tekniikan tuotteet eivät ole nimittäin keskenään substituutteja, joten on pakko pitää puitesopimuksia useiden toimittajien kanssa. Hankintayhtiö ei pysty näin ollen pienentämään toimittajakantaa ja siten vähentämään toimittajiin liittyviä kustannuksia. Sen sijaan hankintayhtiön oman näkemyksen mukaan heillä olisi yhtiöistä painetta jopa lisätä toimittajakantaa. Tämä on huono tilanne, koska suuren toimittajakannan ylläpitäminen vaatii lisäksi hankintayhtiön resursseja ja näin ollen haittaa myös matalan ja kevyen Lean –ajattelumallin mukaisen organisaatorakenteen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Edellä mainittuun ongelmaan ei varmasti ole nopeaa ratkaisua, vaan hankintayhtiön voisi tässä asiassa olla proaktiivinen ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä verkostossa tekemään aktiivisena toimijana työtä hankintaosaamisen lisäämiseksi verkoston jäsenille. Tällainen toiminta olisi juuri sellaista goodwill –tasoista luottamusta rakentavaa toimintaa, joka tavallaan on ylimääräistä ja yhteishankinnan perustehtävää pidemmälle menevää toimintaa.

Poikkiorganisatorisissa hankintatyöryhmissä on yhtiöistä edustettuna teknistä osaamista ja näiden työryhmien merkitystä yhteistyön ja vaikuttamisen välineenä pidettiin haastatteluissa keskeisenä. Se ei kuitenkaan pelkästään riitä, koska työryhmän valitsemaan ratkaisuun eivät välttämättä läheskään kaikki yhtiöt päädy, vaikka ryhmän

päätös olisi kokonaistaloudellisestiärkevin ratkaisu. Yhtiössä saatetaan silti käyttää heidän aiemmin käyttämää ratkaisua / toimittajaa.

Verkoston kaupallinen hankintatoimen osaaminen on rajusti keskittynyt nimenomaan hankintayhteenliittymään ja tämän vuoksi hankintayhteenliittymällä voisi nykyistä enemmän olla rooli kouluttajana hankintatoimen ja verkoston yhteistyön merkityksestä. Hankintayhteenliittymä on kuitenkin taho, joka on linkittynyt jokaiseen verkoston jäsenen jollain lailla. Näin ollen sillä olisi edellytykset markkinoida hankintatoimen kehittämisen merkitystä eräänä verkoston menestystekijänä. Tätä näkemystä tukee myös erään yhtiön mainitsema toive siitä, että hankintayhteenliittymä kävisi paikalla yhtiössä, jolloin voisi vaikka vain vapaamuotoisesti keskustella ja vaihtaa tietoa.

3.5 Verkoston johtamisen haaste ja hankintayhteenliittymän integrointi osaksi verkostoa: luottamuksen sekä sitoutumisen merkitys prosessissa

Huonosti organisoitu hankintatoimi on yhtiöiden sisäiselle tehokkuudelle haitallista, mutta sen lisäksi se haittaa ja monimutkaistaa hankintayhtiön kommunikointia yhtiöiden suuntaan, koska yhdessä yhtiössä saattaa olla kymmeniä hankintoja tekeviä henkilöitä. Myös luottamuksen rakentaminen on vaikeampaa tämän vuoksi, kun ei ole selkeitä tahoja ja henkilöitä, joiden kanssa kommunikoida ja joiden välille syvempää luottamusta voisi rakentaa. Tähän ongelmaan ei varmasti nopeaa ratkaisua ole, mutta aiemmin mainittu hankintayhtiön rooli aktiivisena hankintaosaamisen kouluttajana verkoston yrityksissä on eräs tapa pyrkiä lisäämään yhtiöiden hankintaosaamista ja sitä kautta helpottaa myös omaa asemaansa.

Verkostosta puuttuu tällä hetkellä aiemmin mainittu strategic center -tyyppinen verkoston johtamisesta ja integroinnista vastaava taho. Yhteisen tuotteistuksen, yhteisen strategian ja yhteisten teknologisten valintojen puuttuminen ovat merkittävien haittojen verkoston toiminnalle sekä erityisesti yhteishankinnalle. Hankintayhtiön toiminnassa tämä aiheuttaa merkittävän hyötypotentialin olevan vielä saavuttamatta juuri tämän verkoston johtamisen puuttumisen johdosta.

Haastatteluista poikkeuksetta tulleet yhteiseen hankintaan liittyvät keskeiset odotukset liittyivät kaikki jollain tavalla hankintakustannusten alentamiseen ja sitä pidettiin oikeastaan ainoana tavoitteena yhteishankinnalle. Kuitenkin tässä tilanteessa voitaisiin ajatella hankintayhteenliittymän potentiaalisen roolin olevan verkostossa keskeisempi kuin vain kustannustenkarsijana ja hankintavolyymien kasaajana, mitenkään kustannustekijöitä kuitenkaan vähättelettä. Kuitenkin, kuten aiemmin on esiin tullut, niin verkosto tarvitsisi keskeistä toimijaa, joka koordinoisi ryhmän toimintaa. Hankintayhteenliittymä voisi ainakin joiltain osin toimia tällaisessa keskeisessä koordinoititehtävässä juuri sen vuoksi, että hankintayhtiöllä ei ole intressejä toimia verkostossa osaoptimaalisesti, vaan hankintayhtiö on puolueeton. Toiminnassaan se on voittoa tavoittelematon sekä toimii jossain määrin yhteistyössä kaikkien verkoston jäsenien kanssa jo nyt. Perusedellytykset luottamuksen rakentamiseksi verkoston sisälle ovat siis yhteishankinnan proaktiivisen toiminnan kautta olemassa. Tätä näkemystä jossain määrin tukee se, että yhtiöiden haastatteluissa interorganisatoriset hankintatyöryhmät, joissa on jäseniä hankintayhtiöstä ja muista verkoston jäsenistä, koettiin poikkeuksetta hyväksi toimintamalliksi ja joidenkin haastateltavien mukaan tällä yhteistyöllä oli laajempaakin hyötyä juuri kommunikaation ja luottamuksen kannalta.

3.6 Luottamuksen ja sitoutumisen ongelma

Haastatteluista kävi rivien välistä ilmi myös yhtiöiden keskinäiset erimielisyydet ja verkoston yrityksiä yhteisen strategisen tahtotilan puuttuminen. Tällä on haitallinen vaikutus verkoston toiminnan koordinoinnille. Erimielisyyksien johdosta myös luottamus yhtiöiden välillä on puutteellista, mikä heijastuu luonnollisesti myös yhteishankintaan sitoutumiseen. Erimielisyyksien, luottamuksen puuttumisen ja osaoptimoinnin välillä toimii selkeästi Akkermansin noidankehä, joka vahvistaa itseään kokoajan. Kaikki yhtiöt kyllä periaatteessa suhtautuvat myönteisesti yhteishankintaan, mutta käytännössä ei kuitenkaan riittävästi sitouduta siihen. Erään yhtiön mukaan he hankkivat yhteishankinnan kautta vain, mikäli se on heille edullisinta. Tämän voidaan nähdä pitkälti muistuttavan Essigin mallin mukaisen nelikentän perinteisen ostamista kuvaavaa aluetta, jota ei voida pitää hyvänä tilana.

Luottamuksen rakentumiselle verkoston välillä on erittäin tärkeää, koska sitoutumisen yhteishankintaa on oltava vapaaehtoista, sillä yhteishankinnalla oleva poikkeuslupa kieltää pakottamisen yhteishankintaa. Kuitenkin jossain määrin kaikki verkoston yhtiöt ovat pakotettuja yhteishankintaan, koska eräät kriittiset toimittajat ovat niin suuria monikansallisia yrityksiä, etteivät ne ole kovin halukkaita neuvottelemaan yksittäisen verkoston yrityksen kanssa. Joka tapauksessa luottamuksen rakentaminen on keskeistä. Sitoutumisen on perustuttava luottamuksen korkeampiin kompetenssi- ja goodwill -perusteiseen luottamukseen enemmänkin kuin sopimusperusteiseen luottamukseen, juuri tämän poikkeusluvan vuoksi. Poikkeusluvan tuoma erityisehto myös osaltaan lisää yhteishankinnan ohioistoja ja siten vähentää keskittämisen etuja. Tämä tavallaan on myös positiivinen tekijä, joka ajaa siihen, että Hankintayhteenliittymä Oy:n sopimuksien on pakko olla kilpailukykyisiä tai muutoin niitä ei käytetä. Lähtökohtaisesti volyymin ja hankintaosaamisen vuoksi yhteishankinnan sopimusten tulisi aina olla vähintään yhtä hyviä kuin yhdenkään verkoston jäsenen itsensä neuvottelema.

3.7 Hankintayhtiön prosessimainen organisaatio tukee Lean -tavoitteita ja sähköisen liiketoiminnan mahdollisuudet tuovat lisää hyötypotentiaalia

Haastatteluista kävi ilmi, että perustoimintarakenne hankintayhtiöllä on kunnossa ja se toimii tälläkin hetkellä hyvin kustannustehokkaasti. Toiminta muistuttaa pitkälti teoriaosassa mainitun Lean Management -mallia, jossa kaikki asiakkaalle arvoa tuottamaton pyritään eliminoimaan. Yhtiön organisaatorakenne on myös kevyt ja hankintayhtiön sisällä tiedostetaan hyvin kustannustehokkuuden merkitys. Hankintayhtiö toimii myös prosessimaisesti hyödyntäen verkoston eri jäsenien kompetensseja, erityisesti teknistä osaamista vaativissa hankintatarpeiden kartoitusvaiheessa. Yhtiöiden näkemykset tukevat tätä hyvin vahvasti sitä, että kaupallinen hankintaosaaminen ja juridinen osaaminen tulevat hankintayhtiöstä, kun taas tekninen syväosaaminen saadaan verkoston jäseniltä. Hyvänä asiana pidettiin nykytilannetta juuri siltä osin, että hankintayhteenliittymässä on kuitenkin tekniikasta perustason osaamista ja sen koettiin olevan riittävä. Organisaation rajoja ylittävää yhteistyötä hankintojen osalta voidaan pitää erittäin hyvänä myös kommunikaatiota lisäävänä ja parantavana tekijänä.

Lean Management -prosessissa on vielä saavutettavissa hyötyjä sähköisen liiketoiminnan vaiheittaisella implementoinnilla, mikä vapauttaisi hankintayhteenliittymän henkilöstöresursseja. Vapautuvia resursseja voitaisiin käyttää esimerkiksi hankintatoimen osaamisen kehittämiseksi läpi verkoston ja siten lisätä yhteishankintojen volyymia välillisesti. Hankintayhteenliittymän sisäisistä haastatteluista tuli esiin henkilöstöresurssien niukkuus ja ainakin tähän e-business -mallit toisivat helpotusta.

Kuitenkaan missään haastattelussa eivät e-busineksen mahdollisuudet tulleet selkeästi esiin, vaikka kuitenkin hankintayhtiön toiminnassa on selkeä transaktiokustannussäästöjä ja Lean Management -toimintamallia tavoitteleva toimintatapa. Tätä tavoitetta tukisivat sähköiset työkalut.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Hankintatoimen merkityksen muuttuminen hyvin keskeiseksi osaksi liiketoimintaa ja hankittavien tuotteiden ja palveluiden osuuden nousu liikevaihtoon suhteutettuna kohdistaa entistä enemmän potentiaalia hankinnoille olla keskeinen menestystekijä liiketoiminnassa. Tämä kannustaa myös etsimään uusia innovatiivisia toimintatapoja hankintatoimen suorituskyvyn parantamiseksi entisestään. Lisäksi samaan aikaan verkostoituminen lisääntyy yrityksissä. Nämä tekijät muodostavat keskeiset liiketoiminnalliset rakenteet, jotka tekevät yhteishankinnan ja hankintayhteenliittymien synnyn / olemassa olon luonnolliseksi jatkeeksi kehitykselle. Tosin vielä tällä hetkellä verkostoituminen ja hankintatoimen muu kehitys on vielä murrosvaiheessa ja todennäköisesti seuraavassa aallossa hankintayhteenliittymien määrä alkaa pienin askelin lisääntyä. Olemassa olevilla hankintayhteenliittymien kohdalla tulisi strategiatyöhön kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Yhteishankintaan painostavana tekijänä on case –yrityksen tapauksessa myös toimitajien kasvaminen monikansalliseksi suuryrityksiksi, joiden halu asioida yksittäisen pienen yhtiön kanssa on vähentynyt selkeästi. Keskeiset peruselementit alkavat olla valmiina. Hankintayhteenliittymiä on vielä niin vähän olemassa, että sen avulla on mahdollisuuksia saavuttaa liiketoiminnassa vielä kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

4.1 Tutkimuksen tärkeimmät tulokset

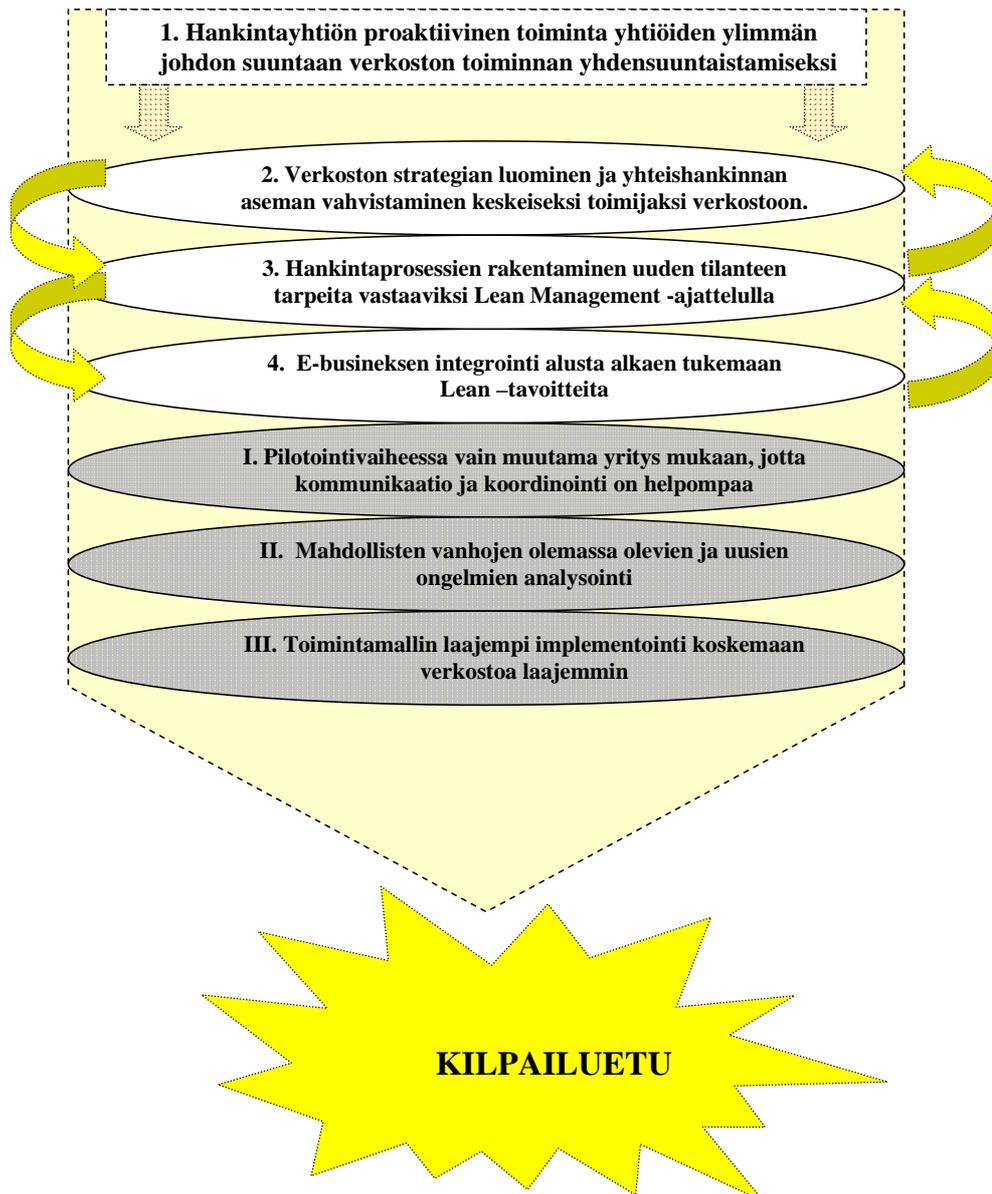
Case-yrityksen tapauksessa yhteishankintaa on harjoitettu jo hyvin pitkään ja selkeästi on myös verkoston hankintaosaaminen kasautunut hankintayhtiöön osittain jo liiankin paljon, koska yhtiöiden hankintaosaaminen on jäänyt alhaiselle tasolle. Tämä vahvan hankintaosaamisen saavuttaminen keskitetyn hankintayhteenliittymän avulla on myös tärkeä menestystekijä, joka helposti jää sivurooliin kustannustavoitteilta. Case-yrityksen tapauksessa paineet palveluiden hankinnalle ovat nousemassa huomattavasti, mikä osaltaan tukee yhteishankinnan olemassa oloa juuri palveluiden hankinnan vaativuuden vuoksi.

Case –tapauksessa keskeisin ongelma yhteishankinnan kannalta on verkoston johtamisen puuttuminen, yhteiset tuotteet ja palvelut asiakkaille. Tuotteiden ja palveluiden pohjalla olevia teknologia-alustoja tulisi myös yhdenmukaistaa. Näiden tekijöiden puuttuminen on keskeinen tekijä, joka estää esimerkiksi toimittajakannan supistamista ja yhteishankinnan Lean –tavoitteita, koska hankinnat jakautuvat liian monelle toimittajalle. Tämä taas edelleen vähentää yhteishankinnan sopimusten kilpailukykyä. Tietynlainen noidankehä vahvistaa itse itseään erityisesti, kun luottamus ja kommunikatio eivät ole riittäviä ryhmän sisällä.

Hankintayhteenliittymä on taho, jonka kanssa kaikki verkostoon kuuluvat yritykset ovat jossain määrin sidoksissa. Hankintayhtiö toimii myös hankintaprojekteissa eri yhtiöiden kanssa jo nyt yhteistyössä, joten hankintayhteenliittymällä on näin ollen hyvä potentiaali olla verkostossa keskeinen toimija myös yhteistyöhallinnassa verkostossa. Lisäksi hankintayhtiö ei tavoittele voittoa toiminnassaan ja on verkoston jäsenien täysin omistama, joten luottamuksen rakentumisen mahdollisuus tällaista puolueetonta toimijaa kohtaan on hyvä.

Yhteisen suunnan puuttuminen on kaikkein kriittisin puuttuva menestystekijä ja siihen asiaan tulisi kiinnittää huomiota ryhmässä. Eräänä ratkaisuna olisi pyrkiä ryhmän sisällä korkeimman johdon tasolla saamaan aikaan jonkinlainen yhteisymmärrys verkoston strategisesta suunnasta. Sen jälkeen voitaisiin implementoida yhteisten tuotteiden, teknologioiden ja palveluiden hankintaa Lean –ajattelun mukaan sähköisiin välineisiin tukeutuen. Aluksi esimerkiksi muutaman pilottiyrityksen kanssa, jolloin pro-

sessin hallinta olisi helpompaa ja yhteistyön sekä luottamuksen saavuttaminen pienemmässä ryhmässä olisi helpompaa (kuva 6). Tämän jälkeen pystytään vasta saavuttamaan suurimmat potentiaaliset hyödyt Lean –prosesseista ja e-business työkaluista.



Kuva 6.

Toimenpide-ehdotus

Kuva 6 tiivistää tutkimuksen toimenpide-ehdotukset ajallisesti kronologiseen järjestykseen. Malli lähtee hankintayhtiön aktiivisesta toiminnasta hajanaisen verkoston yritysten ylimmän johdon suuntaan yhteishankinnan hyötypotentiaalin esittelyllä. Toisessa vaiheessa tarkoitus on saada verkoston yritysten ylintä johtoa mukaan luomaan tiiviimpää yhteistä strategista linjaa verkostolle pilottiryhmässä. Pilottiryhmään voitaisiin ottaa vain tietty osa yhtiöistä ensi vaiheessa. Tässä hankintayhtiö voisi toimia aktiivisena ja puolueettomana tahona yritysten erilaisten näkemysten välillä tuoden omaa osaamistaan esiin juuri koko ryhmän etua ajatellen.

Kolmannessa vaiheessa pilottiryhmän kanssa tiiviissä yhteistyössä tulisi muokata prosesseja organisaatorajat ylittäen mahdollisimman hyvin Lean Management -mallin mukaisiksi. Prosessien muodostusvaiheessa tulisi myös sähköisen liiketoiminnan tarjoamia mahdollisuuksia implementoida vaiheittain tukemaan Lean – prosesseja. Lean –tavoitteiden saavuttaminen on usein haasteellista, joten transaktioiden automaation lisäksi e-business -mallit voivat helpottaa kommunikaatiota luoden organisaatorajat ylittäviä rakenteita ja täten yhdistää toimintamalleja eri yritysten välillä.

Pilotoinnin edetessä on tärkeää myös pyrkiä analysoimaan tilanteen kehitystä ja katkaisemaan mahdollisten uusien ongelmakierteiden syntyminen. Lisäksi tavoitteena on saada prosessiin aikaan positiivinen ja itseään vahvistava kierre, joka on käänteinen Akkermansin noidankehälle. Toimiessaan yhteinen strateginen suunta mahdollistaa paremmin Lean Management –tavoitteiden saavuttamista ja edelleen e-business tehostaa Lean –prosesseja. Lisäksi Lean -prosessit tukevat edelleen yhteistä strategista linjaa. Edellä mainitut tekijät mahdollistavat hankintojen osalta esimerkiksi merkittävästi parempien sopimusten aikaansaamisen. Tätä kautta pilotin laajenukselle on olemassa luontaiset liiketaloudelliset edellytykset, eli muidenkin verkoston jäsenien kannattaa hankkia yhteishankinnan kautta. Lopputuloksena toimivalla yhteishankinnalla on mahdollista aikaansaada huomattavaa kilpailuetua.

4.2 Suositeltavia jatkotutkimusmahdollisuuksia

Case –yrityksen tapauksessa potentiaalinen ja koko verkoston toiminnan kannalta hyvin keskeinen jatkotutkimustarve liittyy nimenomaan hajanaisen verkoston johtamiseen ja siihen, kuinka itsenäisten toimijoiden verkostoa tulisi koordinoita. Verkoston johtamisen mahdollisuuksia voisi tutkia ja erityisesti yhteishankinnan integrointi verkoston keskeiseksi ja kiinteäksi osaksi tarjoaa myös hankintatoimen alueelle mielenkiintoisen tutkimuskohteen, jolla voidaan saavuttaa mahdollisesti tutkimuksellista uutuusarvoa. Mielenkiintoinen kohde tutkimukselle voisi olla myös hankintayhteenliittymän mahdollisuudet toimia proaktiivisena toimijana verkoston toiminnan kehittämisessä ja hankintayhtiön asemoitumisessa verkostossa keskeiseen rooliin.

E-business -mahdollisuuksien tutkiminen yhteishankinnan näkökulmasta nimenomaan laajempien strategisten hyötyjen saavuttamiseksi verkostossa voisi olla juuri seuraava askel, koska liiketoimintaympäristön muutos vaatii entistä enemmän hankintayhteenliittymiltä. Juuri transaktiokustannushyötyjä laajempien verkoston johtamiseen liittyvien hyötyjen saavuttamismahdollisuudet ovat mielenkiintoinen tutkimusalue tulevaisuuden kannalta.

Ulkoisten resurssien merkittävyyden kasvun ja verkostoitumisen myötä mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla hankintayhteenliittymän potentiaali ulkoisten resurssien riskienhallinnassa, koska yritykset ovat entistä riippuvaisempia ulkoisista resursseista. Samalla riskienhallinnan merkitys korostuu.

Case –yrityksen verkoston menestyksen kannalta hyödyllistä olisi myös tutkia, kuinka huonoa luottamuksen tilaa ja heikkoa sitoutumista yhteistyöhön voidaan parantaa. Mitkä ovat ne keinot, jolla pystytään huono luottamuksen taso nostamaan tavoitellulle goodwill –tasolle.

Case –yrityksen tarpeiden pohjalta olisi hyödyllistä tutkia kuinka palveluiden hankinnan erityispiirteet vaikuttavat hankintaan ja kuinka ne soveltuvat yhteishankinnan kautta hankittaviksi.

LÄHTEET

Akkermans, Henk; Bogerd, Paul; Bart Vos. (1999), Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No 5/6, pp. 565-581.

Arnold, Ulli (1999), Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol 5, No 1, pp. 167-174.

Baily, Peter; Farmer, David; Jessop, David; Jones, David. 2005. Purchasing principles and management. 9.p. UK. Pearson Education Ltd.

Beaulieu, Martin; Nollet, Jean, (2005), Should an organisation join a purchasing group, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 11-17.

Blomqvist, Kirsimarja; Kyläheiko, Kalevi; Virolainen, Veli-Matti, (2002), Filling a gap in traditional transaction cost economics: Towards transaction benefits-based analysis, *International journal of production economics*, Vol. 79, pp. 1-14.

Cao, Qing; Dowlatshahi, Shad, (2005), The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of Operations Management*, Vol. 23, pp. 531-550.

Coase, Ronald. 1937. The nature of the firm. *Economica* 4. 386-406.

Croom, Simon; Johnston, Robert, (2003), E-service: enhancing internal customer service through e-procurement, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No 5, pp. 539-555.

Davila, Antonio; Gupta, Mahendra; Palmer, Richard, (2003), Moving Procurement Systems to the Internet: The Adoption and Use of E-procurement Technology Models, *European Management of Journal*, Vol. 21, No 1, pp. 11-23.

Dobler, Donald; Burt, David. 1996. Purchasing and supply chain management. 6.p. New York. McGraw-Hill Publishing Company

Dobler, Donald; Burt, David; Lama, Lee Jr. 1990. Purchasing and materials management: Text and cases. New York. McGraw-Hill Publishing Company

Dyer, Jeffrey, (1997), Effective Interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No 7, pp. 535-556

Eskola, Jari; Suoranta, Juha. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. p. Tampere Osuuskunta Vastapaino.

Essig, Michael (2000), Purchasing consortia as symbiotic relationships: developing the concept of "consortium sourcing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 13-22.

Gadde, Lars-Erik; Håkansson, Håkan. 2001. Supply network strategies. West Sussex, UK. John Wiley & Sons Ltd.

Hallikas, Jukka; Karvonen, Iris; Pulkkinen, Urho; Virolainen, Veli-Matti; Tuominen, Markku, (2004), Risk management processes in supplier networks, *International Journal of Production Economics*, Vol. 90, pp. 47-58.

Hines, Peter; Rich, Nick, (1998), Purchasing structures, roles, processes and strategy: is it a case of the tail wagging the dog?, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 4, pp. 51-61.

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. P. Helsinki Tammi.

Hughes, Jon; Ralf, Mark; Michels, Bill. 1998. Transform your supply chain. London. International Thomson Business Press.

Jarillo, Carlos J, (1988), On strategic networks, *Strategic Management of Journal*, Vol. 9, No 1, 31-41.

Johnson, Frasier; Klassen, Robert, (2005), E-procurement, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, No 2, pp. 7-10.

Jones, Gareth; Hill, Charles. (1988), Transaction cost analysis of strategy-structure choice, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No 2, 159-172.

Lamming, Richard, (1996), Squaring lean supply with supply chain management, *International Journal of Operations*, Vol. 16, No 2, pp. 183-196.

Lorenzoni, Gianni; Baden-Fuller, Charles, (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, Vol. 37, No 3, pp. 146-163.

Lysons, Kenneth; Farrington, Brian. 2006. Purchasing and supply chain management. 7.p. UK. Pearson Education Ltd.

Metsämuuronen, Jari. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. International Methelp.

Panayiotou, Nikolaos; Gayialis, Sotiris; Tatsiopoulos, Ilias, (2004), An e-procurement system for governmental purchasing, *International journal of production economics*, Vol. 90, pp. 79-102.

Sako, Mari. 1992. Prices, Quality and Trust; Inter-firm relations in Britain & Japan. Cambridge University Press.

Saunders, Malcolm. 1997. Strategic purchasing & supply chain management. 2.p. London. Pitman Publishing.

Tella, Eija. 2001. Hankintayhteenliittymät: Motiivit, menestystekijät ja muodostaminen. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Tella, Eija & Virolainen Veli-Matti (2005), Motives behind purchasing consortia, *International journal of production economics*, vol. 93-94, pp161-168.

Timmers, Paul. 1999. Electronic commerce; Strategies and models for business-to-business trading. West Sussex, UK. John Wiley & Sons Ltd.

van Weele, Arjan J. 2002. Purchasing and supply chain management. 3.p. London. Thomson Learning.

Vigoroso, Mark, (1998), Buying consortiums suit some, not all, *Purchasing*, Vol. 125, No. 2, pp. 18-19.

Virolainen, Veli-Matti 1998. Motives, circumstances, and success factors in partnership sourcing. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

Williamsson, Oliver E. 1975. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York. A Division of Macmillan Publishing Co.

Williamsson, Oliver E. 1985. The economic institutions of capitalism. New York.

Womack, James; Jones, Daniel, (1994), From Lean Production to the Lean Enterprise, Harvard *Business Review*, Vol. march-april, pp. 93-103.

Yin, Robert k. 1994. Case Study Research. Design and methods. 2p. California. Sage Publications.

Åhlström, Pär, (1998), Sequences in the Implementation of Lean Production, *European Management of Journal*, Vol. 16, No 3, pp. 327-334.

Haastattelurunko

1. Mitkä ovat hankinnan merkittävimmät haasteet nyt ja tulevaisuudessa Hankintayhteenliittymä Oy:ssa? Miten haasteisiin on vastattu?
2. Mikä on näkemyksenne yhtiöiden yhteishankinnasta?
 - a. Mitä tulisi ehdottomasti hankkia keskitetysti?
 - b. Mitä tulisi hankkia jatkossakin hajautetusti?
 - c. Mitkä tuotteet ovat yhteishankinnalle haasteellisimmat, jotka kuitenkin tulisi hankkia keskitetysti?
 - d. Mikä toimii hyvin?
 - e. Mikä toimii huonosti?
3. Minkä koette suurimmaksi yhteishankintaa haittaavaksi tekijäksi omasta mielestänne ja kuinka tämä ongelma voitaisiin mahdollisesti ratkaista?
4. Onko tiedonvaihto yhtiöiden ja Hankintayhteenliittymä Oy:n välillä riittävää tällä hetkellä, jos ei niin miten sitä voisi parantaa?
5. Olisiko yhteiselle tietojärjestelmälle Hankintayhteenliittymä Oy:n, yhtiöiden ja toimittajien välillä tarvetta?
6. Tällä hetkellä käytössä on monien tuotteiden osalta vuosisopimukset. Onko tämä mielestänne toimiva sopimusmalli, jos ei niin kuinka tätä voitaisiin kehittää?
7. Olisiko mielestänne hyödyllistä käyttää maanlaajuista logistiikkayhtiötä Hankintayhteenliittymä Oy:n tuotteiden jakelussa?
8. Millaiset ovat Hankintayhteenliittymä Oy:n toimittajasuhteet tällä hetkellä ja perustuvatko ne kilpailutukseen vai onko myös syvempiä esim. partnership –tyyppisiä toimittajasuhteita? Onko mielestänne Hankintayhteenliittymä Oy:n neuvotteluvoima ja houkuttelevuus asiakkaana riittävä tällä hetkellä?
9. Mikä on mielestänne tärkein asia, jossa Hankintayhteenliittymä Oy:n tulisi kehittää omaa toimintaansa parantaakseen yhteishankinnan toimivuutta?
10. Mikä on mielestänne tärkein asia, jossa yhtiöiden tulisi kehittää toimintaansa parantaakseen yhteishankinnan toimivuutta?
11. Miten Hankintayhteenliittymä Oy:n toiminta tulisi mielestänne rahoittaa, onko nykyinen rahoitusmalli toimiva?
12. Vapaat kommentit tai asiat joita haluatte erityisesti painottaa...