

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	2
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	3
2.1	Tutkimuksen vaiheet	3
2.2	Benchmarking -tutkimusmenetelmä	5
OSA 1	NYKYTILAN KARTOITUS	6
3	TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET	6
4	MATERIAALIVIRTA	6
5	HANKINTATOIMINNAN KUSTANNUKSET JA TYÖNTEHOKKUUS	9
5.1	Toimintolaskenta	9
5.2	Hankintatoimen työtehtävien jakautuminen	10
5.3	Hankintatoiminnan kustannukset	11
5.4	Työajankäyttö	12
6	TOIMITTAJIEN PALVELUTASO	13
7	OSTOTOIMINTA OPERATIIVISEN OSTAJAN NÄKÖKULMASTA	14
8	HANKINTATOIMINTAAN MENESTYSTEKIJÄT	16
8.1	Hankinnan strategia	17
8.2	Hankinnan kehityskaari ja hankinnan nykytila	19
8.3	Kehittäminen	19
8.4	Kumppanuus	20
8.5	Systemaattinen toimittajien arviointimenettely	22
8.6	Ennustaminen	23
8.6.1	Ennustemenetelmät.....	23
8.6.2	Ennusteiden käytön yleisyys	24
8.6.3	Ennusteiden hyödyntäminen.....	25
9	PÄÄTELMIÄ HANKINTATOIMINNAN NYKYTILASTA	27
OSA 2	HANKINNAN HALLINNAN KOKONAISPROFIILI JA KEHITYSKARTTA 28	
10	HANKINNAN HALLINNAN KOKONAISPROFIILI	28
10.1	Rakenne ja tasot	28
10.2	Pääalueet	33
11	KEHITYSKARTTA	40
12	KOKONAISPROFIILIN HYÖDYNTÄMINEN	50
13	PÄÄTELMIÄ KOKONAISPROFIILISTA JA KEHITYSKARTASTA	53
14	YHTEENVETO	54

1 JOHDANTO

Logistinen toimintaympäristö elää kaikkialla maailmassa voimakkaan muutoksen aikaa. Myös Suomessa globaalin kilpailun kiristyminen, digitaalisen talouden aikakauteen siirtyminen ja muut liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulevat muuttamaan yritysten perinteisiä toimintatapoja ja vaativat näiltä uudenlaista toimintaympäristön ja toiminnan hallintaa. Mm. verkostotoiminnan merkitys tulee lisääntymään yritysten keskittyessä jatkossa entistä enemmän omiin ydinosaamisalueisiinsa. Tämän seurauksena osto- ja hankintatoiminnan määrä toimitusketjuissa tulee lisääntymään, ja sen merkitys yritystaloudelle kasvamaan entisestään. Hankintatoiminnan strateginen merkitys on lisääntynyt, ja hankintatoiminta on muuttumassa entistä strategisemmaksi. Myös hankintatoiminnon tehtävät ovat muuttumassa operatiivisista toimistorutiineista strategisempien kehitystehtävien suuntaan.

Tämä raportti kokoaa *NETMAN – Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittämisen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta* –projektin päätulokset. NETMAN-projektissa tarkasteltiin toiminnan hallintaa muuttuvassa verkostoituneessa toimintaympäristössä osto- ja hankintatoimen näkökulmasta. Projektin avulla pyrittiin lisäämään yritysverkostossa toimivien kotimaisten kauppa- ja teollisuusyritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten toimintaa ja tilaus-toimitus-prosesseja koko toimitusverkostossa. Tutkimuksen näkökulma painottui strategiselle ja toiminnanohjauksen tasolle, ja siinä keskityttiin Suomessa toimivien kauppa- ja teollisuusyritysten osto- ja hankintatoiminnan kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää:

- 1) Mikä on osto- ja hankintatoimen nykytila suomalaisissa kauppa- ja teollisuusyrityksissä?
 - Toimintaa kuvaavat tunnusluvut
 - Nykyiset käytännöt hyvine ja huonoine puolineen
- 2) Mikä on se osto- ja hankintatoimen tavoitetila, johon tulee pyrkiä logistisen toimintaympäristön muuttuessa?
 - Toimintaympäristön muutosten asettamat vaateet osto- ja hankintatoimelle
 - Osto- ja hankintatoimen muuttuva rooli
- 3) Miten osto- ja hankintatoimintaa tulee kehittää tavoitetilan saavuttamiseksi ja mitkä ovat kehittämisen painopistealueet?
 - Toiminnan hallinta
 - Toimintaympäristön hallinta
- 4) Mitkä ovat tarvittavat uudet kehittämistoimenpiteet?
 - Kehittämisen pääsuuntaviivat
 - Suositukset hyviksi toimintatavoiksi.

Nykytilan kartoitus toteutettiin benchmarking menetelmän avulla (ks. kpl 2.2). Tuloksena saatiin hankintatoiminnan nykyiset toimintatavat hyvine ja huonoine piirteineen, toimintaa kuvaavat tunnusluvut sekä hyväksi havaitut käytännöt. Nämä edesauttavat yritysten oman toiminnan kehittämistä hyvien käytäntöjen mukaiseksi ja ovat samalla pohjana uusien kehittämistoimenpiteiden määrittämisessä. Benchmarking tutkimuksen päätulokset on koottu tämän raportin ensimmäiseen osaan. Siinä käsitellään yritysten taustatietoihin, materiaalivirtoihin, kustannuksiin, työntehokkuuteen ja palvelutasoon liittyviä tunnuslukuja, ostajille suunnattua kyselyä sekä hankintatoiminnan menestystekijöitä.

Perinteisesti hankinnan kehittäminen on keskittynyt pääosin operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen (esim. tilauksenteon nopeuttaminen). NETMAN-projektin aikana

havaittiin tarve kehittää uudentyyppinen työkalu kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin **hankinnan hallinnan kokonaisprofiili** ja siihen liittyvä **kehityskartta**. Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili on hankinnan nykytilan kuvaamisen työkalu, joka sisältää 14 hankinnan hallinnan pääaluetta. Kehityskartassa on esitetty kunkin pääalueen kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Yhdessä kokonaisprofiili ja kehityskartta muodostavat työkalun hankinnan kehittämiseksi. Kokonaisprofiilin avulla yritys voi ensin määrittää sijaintinsa hankinnan kehityskaarella ja tämän jälkeen muodostaa kehityskartan avulla tarvittavat kehittämistoimenpiteet.

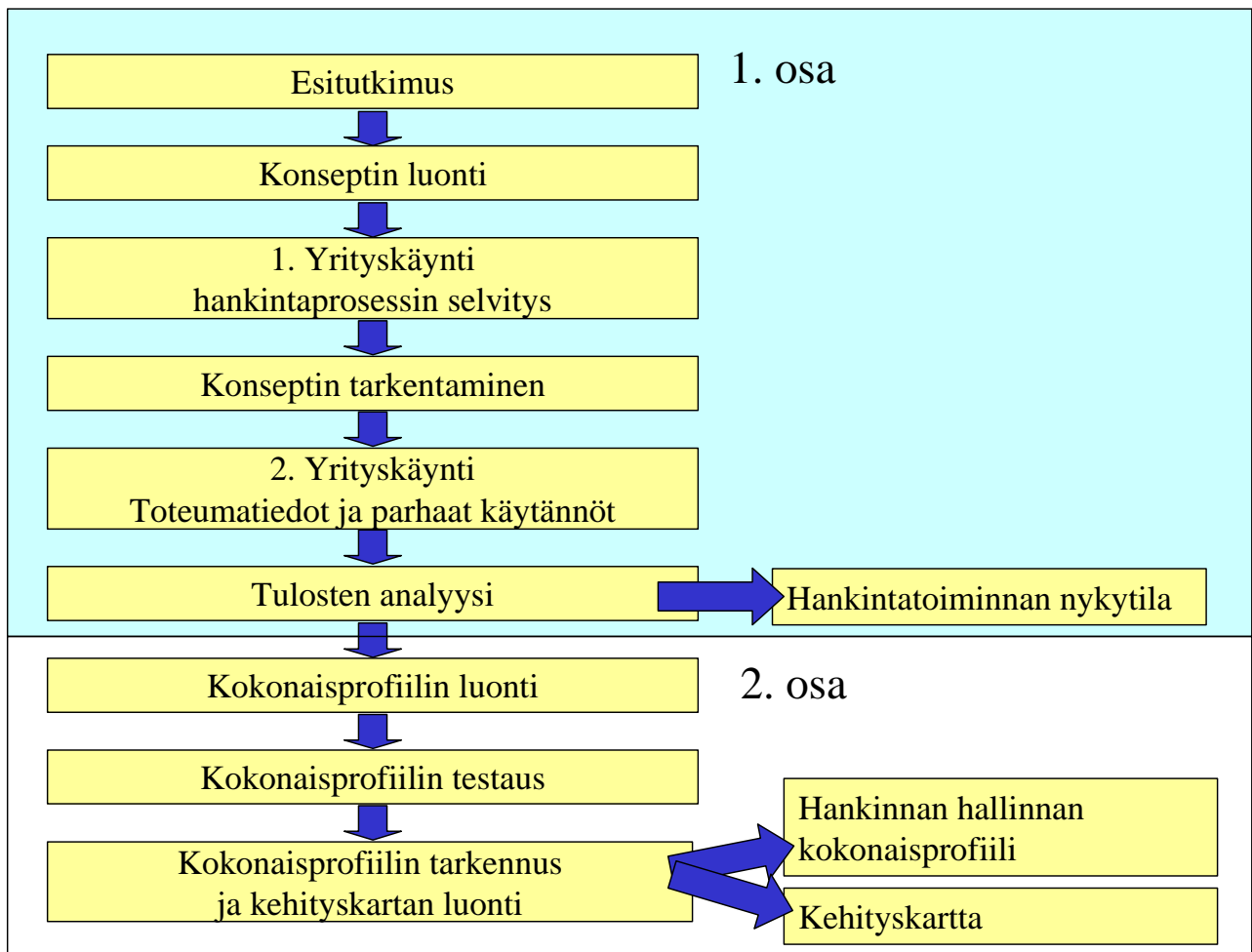
Tämän raportin toisessa osassa esitellään NETMAN-projektissa kehitetty hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvän kehityskartan periaatteet. Varsinainen kehityskartta on web-pohjainen työkalu, joka löytyy osoitteesta <http://www.valo-ohjelma.fi>. Lisäksi raportissa esitellään sovellusesimerkki kokonaisprofiilin ja kehityskartan hyödyntämisestä suomalaisissa kaupp- ja teollisuusyrityksissä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

2.1 Tutkimuksen vaiheet

Projektissa koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kartoitettiin osallistuneiden yritysten nykytila sekä parhaat käytännöt. Tämä tehtiin benchmarking -menetelmällä (ks. luku 2.2). Projektin toisessa osassa kehitettiin kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta. Tämä pohjautui ensimmäisen osan tuloksiin. Projektin vaiheet on esitetty kuvassa 2.1. Projektin ensimmäinen osa koostui seuraavista vaiheista:

1. Esitutkimus, jossa kartoitettiin hankintatoimintaan liittyviä tutkimuksia ja hankintatoiminnan kansainvälisiä trendejä sekä suunniteltiin benchmarking -konsepti.
2. Kaksi käyntiä kussakin osallistuneessa yrityksessä, joista ensimmäisellä käytiin läpi hankintaprosessi ja toisella toteumatiedot vuodelta 2000 sekä parhaat käytännöt. Tietoja kerättiin mm. seuraavilta osa-alueilta: yleistiedot, materiaalivirta, kustannukset, henkilöstö ja strategiset asiat.
3. Ostajakysely, joka oli suunnattu operatiiviselle ostolle, ja sen täyttävät pääosin kaikki ostajat. Ostajakyselyn avulla hahmotettiin ostotoiminnan nykytilaa. Siinä kartoitettiin mm. ostajien taustoja, organisaatiota ja vastuita, yhteydenpitoa sekä arvioitiin yrityksessä ilmeviä ongelmia, tietojärjestelmää, työnantajaa ja yrityksen työilmapiiriä.
4. Operatiiviselle ostolle suunnattu työajankäyttötutkimus. Tutkimus tehtiin tarkoitusta varten tehdyllä tietokoneohjelmalla. Työaika selvitettiin viikon ajalta.
5. Toisen yrityskäynnin jälkeen tulokset analysoitiin. Nämä tulokset esitellään tämän raportin ensimmäisessä osassa. Ne on myös julkaistu raportissa: Hankintatoiminnan suuntaviivat – operatiivinen toiminta ja tehokkuus (Aminoff et al 2002).



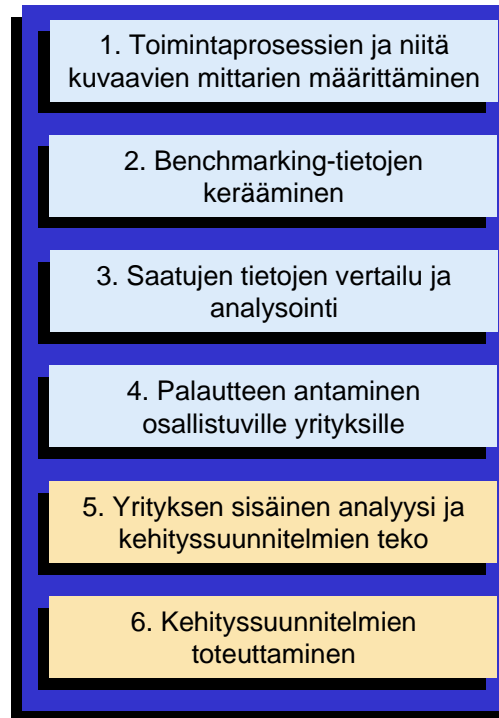
Kuva 2.1 Tutkimuksen vaiheet.

Projektin toisessa osassa luotiin kokonaisprofiili ja kehityskartta. Profiilin luonti perustui toisaalta hankintatoiminnan kansainväliseen kirjallisuuteen ja toisaalta benchmarking – tutkimuksen tulosten analyysiin. Analyysin avulla haettiin niitä osa-alueita, jotka olivat ratkaisevia hankintatoiminnan kehittämisessä. Osittain kokonaisprofiilin osa-alueet pohjautuivat myös keskusteluihin yritysten kanssa. Kokonaisprofiilin luonnos esiteltiin projektin johtoryhmälle. Johtoryhmä teki profiiliin muutamia tarkennuksia, joiden pohjalta muokattiin tässä raportissa esiteltävä kokonaisprofiili. Kokonaisprofiili kokoaa yhteen analyysit, tulokset ja yrityskohtaiset tunnusluvut benchmarking -tutkimuksen eri osioista. Se pohjautuu sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen arviointiin. Tutkimukseen osallistuneille yrityksille tehtiin yrityskohtaiset profiilit (luottamuksellisia), yritysryhmäkohtaiset profiilit sekä kaikkien yritysten keskiarvoinen profiili (ks. luku 12).

Kokonaisprofiilin jälkeen tehtiin kehityskartta, joka pohjautuu kokonaisprofiilin hankinnan hallinnan pääalueisiin. Kehityskartassa on esitetty kunkin hankinnan hallinnan pääalueen kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Kehityskartan kehitysvaiheiden ja toimenpiteiden määrittely pohjautui sekä benchmarking -tutkimuksessa saatuihin tuloksiin että kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Kehityskartta on esitetty tarkemmin luvussa 11.

2.2 Benchmarking -tutkimusmenetelmä

Benchmarking on parhaiden käytäntöjen ja toimintatapojen etsimistä. Omaksumalla parhaat toimintatavat organisaatio pystyy nostamaan suoritustaan tuotteiden, palveluiden ja liiketoimintaprosessien osalta johtavalle tasolle. Menetelmän ideana on purkaa yrityksen toiminta pieniin, helposti tunnistettaviin osiin, joiden kustannuksia, hyötyjä ja toimintatapoja verrataan muiden yritysten vastaaviin osiin (Camp 1995). NETMAN-projektissa sovellettiin VTT:llä kehitettyä ns. kuusiportaista benchmarking-mallia (kuva 2.2).



Kuva 2.2 VTT:n käyttämä kuusiportainen benchmarking-malli.

Vaiheet 1-4 suorittaa VTT, vaiheet 5 ja 6 ovat yrityksen vastuulla. Vaiheessa 1 määritellään benchmarkattava prosessi ja sitä kuvaavat mittarit eli rakennetaan benchmarking konsepti. Vaiheessa 2 kerätään tiedot. Tässä tutkimuksessa tietojen kerääminen tapahtui kahdella yrityskäynnillä, joissa määriteltiin, mitä tietoja kerätään ja tiedot lähetettiin VTT:lle jälkikäteen. Vaiheessa 3 tiedot analysoitiin. Vaihe 4 eli palautteen antaminen yrityksille sisälsi seminaarin, jossa esiteltiin päätulokset, sekä yrityskohtaisen raportin että yleisen raportin. Vaiheet 5 ja 6 ratkaisevat benchmarkingin onnistumisen. Nämä vaiheet ovat osallistuneiden yritysten vastuulla. Vaihe 5 sisältää yrityksen sisäisen analyysin ja kehityssuunnitelmien teon benchmarkingin tulosten pohjalta ja 6 kehityssuunnitelmien toteuttamisen.

OSA 1 NYKYTILAN KARTOITUS

3 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUNEET YRITYKSET

Tutkimukseen osallistui 25 suomalaista kauppaa- ja teollisuusyritystä sekä julkista organisaatiota. Osallistuneista yrityksistä 29 prosenttia edusti tukkukauppaa, 17 prosenttia harjoitti ketjuuntunutta liiketoimintaa, 38 prosenttia oli teollisuusyrityksiä (sisältää myös varaosatoiminnan) ja 17 prosenttia oli projektitoimintaa harjoittavia yrityksiä.

Osallistuneista yrityksistä 79 % oli osa konsernia, joka tarjoaa hankintatoiminnan hoidolle ja kehittämislle yhteistyömahdollisuuksia ja toisaalta saattaa asettaa vaateita.

Seuraavassa taulukossa on esitetty perustietoja (keskiarvoja) osallistuneista yrityksistä.

Taulukko 3.1 Osallistuneiden yritysten perustietojen keskiarvoja

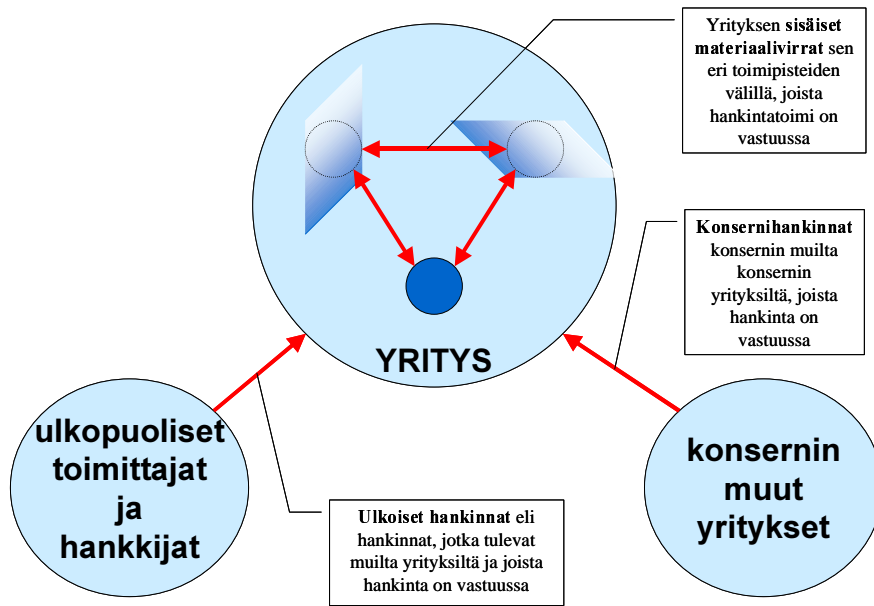
	Yritys	Konserni
Henkilöstömäärä	1160	7190
Liikevaihto	200 milj. €	1430 milj. €
Tuonnin osuus liikevaihdosta	19 %	
Ostojen osuus liikevaihdosta	64 %	

Seuraavissa kappaleissa on esitetty osallistuneiden yritysten nykytilaa seuraavilla osa-alueilla:

- Materiaalivirta
- Hankintatoiminnan kustannukset
- Työntehokkuus
- Toimittajien palvelutaso
- Ostotoiminta operatiivisen oston näkökulmasta
- Strateginen hankintatoimi.

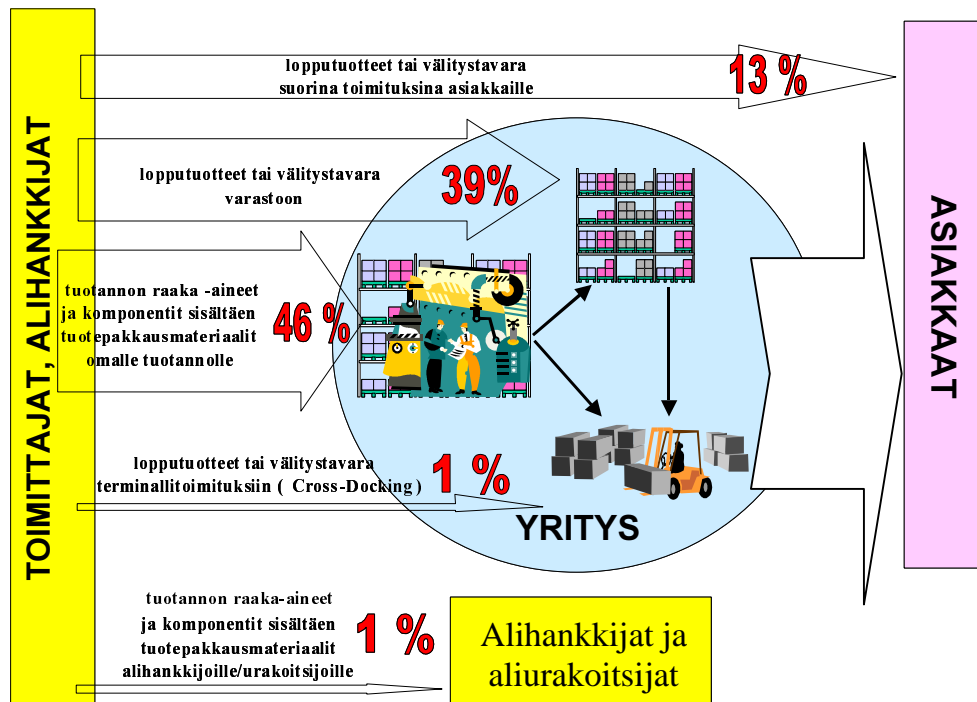
4 MATERIAALIVIRTA

Yrityksen materiaalivirrat voidaan hankinnan osalta jaotella toimittajilta ja alihankkijoilta tulevaan ulkoiseen materiaalivirtaan, konsernin sisäiseen materiaalivirtaan ja yrityksen sisäiseen materiaalivirtaan (kuva 4.1). Tässä tutkimuksessa painopiste on ollut yrityksen ulkopuolisissa virroissa eli hankinnoissa ulkopuolisilta toimittajilta ja alihankkijoilta sekä konsernin muilta yrityksiltä. Nämä on tässä luvussa käsitelty yhtenä virtana. Materiaalivirrassa on mukana tuotannon raaka-aineita, lopputuotteita ja välitavaraa.



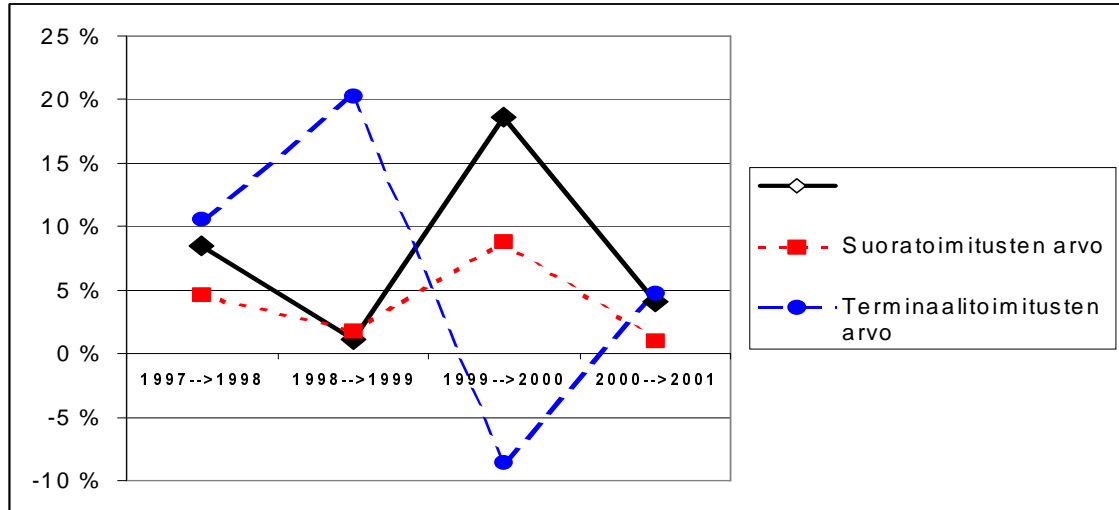
Kuva 4.1 Hankinnan materiaalivirrat.

Kuvassa 4.2 on esitetty materiaalivirran eri reittivaihtoehdot sekä keskimääräinen jakautuminen materiaalivirran arvon perusteella koko yritysryhmässä. Terminaalitoimitukset olivat osuudeltaan suurimmillaan, jos niitä mitataan nimikelukumäärillä ja alhaisimmalla arvon perusteella. Terminaalitoimitukset siis suosivat halpoja nimikkeitä. Suorissa toimituksissa korostuivat arvokkaat nimikkeet.



Kuva 4.2 Materiaalivirran reitit arvon mukaan koko yritysryhmän prosentuaalisten osuuksien keskiarvona.

Kuvassa 4.3 näkyvät hankintojen kokonaisarvon, suoratoimitusten arvon ja terminaaloimitusten arvon vuotuiset muutokset kaikissa yrityksissä vuosina 1997 – 2001 (2001 on arvio toiminnan kehittymisestä). Suoratoimitusten määrä (euroissa) lisääntyi keskimäärin noin 5 %. Terminaaloimitusten kehitys oli samaa luokkaa, joskin vuonna 1999 ne kasvoivat jopa 20 %.

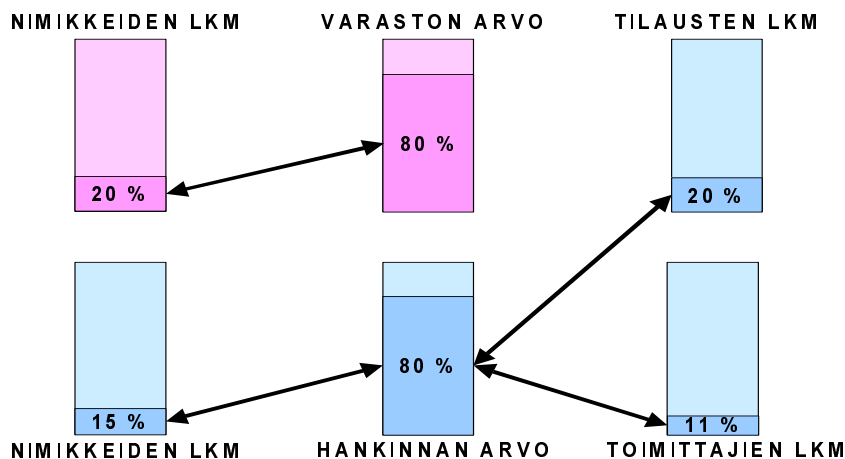


Kuva 4.3 Hankintojen kokonaisarvon sekä suora- ja terminaaloimitusten arvojen vuotuiset muutokset 1997-2001.

”20/80” sääntö piti paikkansa osallistuneiden yritysten materiaalivirroissa kuten kuva 4.4 näyttää. ”20/80” säännöllä tarkoitetaan sitä, kuinka monta prosenttia esimerkiksi nimikkeiden lukumäärästä tai varaston arvosta muodostaa 80 % hankinnan arvosta. 20 % nimikkeiden lukumäärästä muodosti 80 % varaston arvosta ja 15 % nimikkeiden lukumäärästä muodosti 80 % hankinnan arvosta.

Ostotilausten koot ja rakenteet vaihtelivat huomattavasti. Vähäarvoisia ja vähärivisiä tilauksia oli huomattavasti. Yhdessä ostotilauksessa oli keskimäärin 5 ostotilausriviä. Yksirivisten tilausten lukumääräinen osuus oli 46 prosenttia.

” 20/80 ”- sääntö



Kuva 4.4 ”20/80” säännön toteutuminen hankinnan materiaalivirroissa.

Hankinnan arvon suhde nimikelukumäärään oli pysynyt melko vakaana. Tavarantoimittajien lukumäärä suhteessa hankinnan arvoon oli kuitenkin vähentynyt. Tavarantoimittajista sopimustoimittajien lukumäärä oli lisääntynyt. Kumppanuustoimittajien ja sertifioitujen toimittajien lukumääriä oltiin lisäämässä voimakkaasti.

YHTEENVETO

- Suorien ja Cross-Docking -toimitusten osuus ja merkitys kasvaa edellisten painottuessa arvotavaraan ja jälkimmäisten halpoihin tuotteisiin.
- Vaikkakin ostotilaukset keskimäärin olivat suurehkoja, niiden rakenteessa oli paljon vaihteluita. Vähäarvoisia ja vähärivisiä ostotilauksia oli runsaasti.
- Useat yritykset olivat onnistuneet vähentämään nimikkeiden ja toimittajien lukumääriä ja kehittämistavoitteet jatkuvat samaan suuntaan.
- Sopimus-, kumppanuus- ja sertifioitujen toimittajien osuus oli kasvanut ja suuntaus vahvistuu tulevaisuudessa.
- Varastoitavien nimikkeiden lukumääräinen ja suhteellinen osuus oli vähentynyt ja suuntaus jatkuu tulevaisuudessa. Näistä nimikkeistä osa poistuu kokonaan ja osa siirtyy toimitustapoihin, joissa ei ole varastointia tai se on siirtynyt toiselle osapuolelle.

5 HANKINTATOIMINNAN KUSTANNUKSET JA TYÖNTEHOKKUUS

5.1 Toimintolaskenta

Osallistuneiden yritysten hankintatoiminnan kustannukset laskettiin toimintolaskentamenetelmällä. Toimintolaskenta on sisäisen laskentatoimen kustannuslaskentatapa. Se sopii toteutustapansa ja siitä saatavien lopputulosten vuoksi erittäin hyvin logistiikan johtamiseen ja kehittämiseen, ja näin ollen myös hankintatoimintaan. Toimintolaskenta perustuu toimintojen hinnoitteluun, jonka avulla saadaan laskettua kustannukset halutuille laskentakohteille. Toimintolaskentaa toteutettaessa lähtökohtana on, että tuotteet aiheuttavat pääasiassa kaikki yrityksen kustannukset. Tuotteiden ja kustannusten välille pyritään saamaan looginen yhteys, eli etsitään perusteet, millä kustannukset kohdistetaan eri tuotteille.

Kustannusten laskeminen aloitettiin peruskustannuksista eli investointikustannuksista ja niihin liittyvistä käyttökustannuksista. Yrityksistä kerättiin seuraavat kustannustiedot:

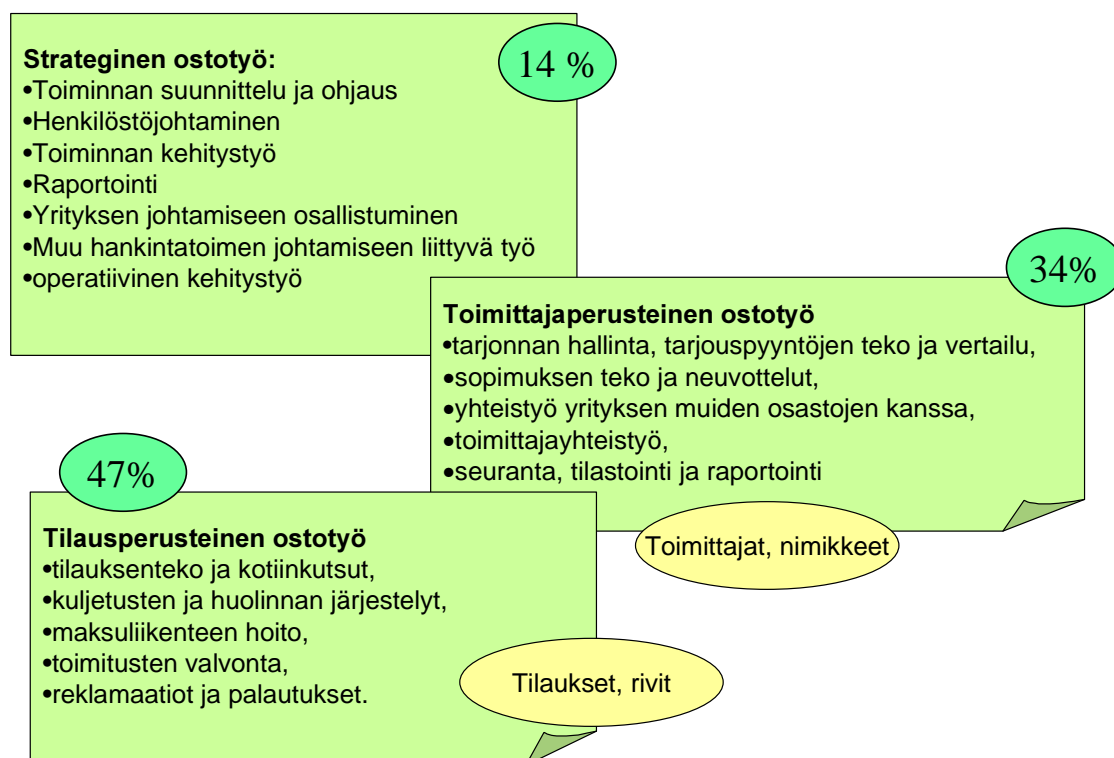
1. **Henkilöstökustannukset:** Henkilökustannuksiin laskettiin mukaan hankintatoimen johdon ja yrityksen johdon kustannukset, operatiivisen oston kustannukset sekä hankintaa oman työnsä ohella tekevien henkilöiden kustannukset.
2. **Rakennus:** Rakennuskustannukset sisälsivät hankintahenkilöstön käyttämän huonepinta-alan kustannuksen.
3. **ATK-kustannukset:** ATK-kustannukset jakautuivat kahteen osaan: laitteiden kustannuksiin (investointi tai vuokra) sekä ohjelmistojen kustannuksiin.

4. **Muut kustannukset:** Tähän ryhmään kuuluivat mm. ulkoistetut palvelut (esim. konsultointi), muut investoinnit sekä muut käyttökustannukset. Muista käyttökustannuksista merkittävimpiä olivat puhelin- ja faxkustannukset sekä matkakustannukset.
5. Lisäksi kerättiin materiaalivirtatietoja, kuten hankintojen arvo, tilausten, rivien, tarjouspyyntöjen ja sopimusten lukumäärät.

Kustannuksista poistettiin muuhun kuin hankintaan liittyvät kustannukset. Tämän jälkeen kustannukset kohdistettiin eri toiminnoille. Kaikki kustannukset on kohdistettu eri toiminnoille vuosittaisten työtuntien suhteessa. Kun kustannukset on jaettu eri toiminnoille, voidaan toiminnot jakaa niihin liittyvillä suoritteilla, esimerkiksi tilauksen teon ja kotiinkutsun vuosikustannus voidaan jakaa tilausten lukumäärällä, jolloin saadaan yhden tilauksen tekemisen kustannus.

5.2 Hankintatoimen työtehtävien jakautuminen

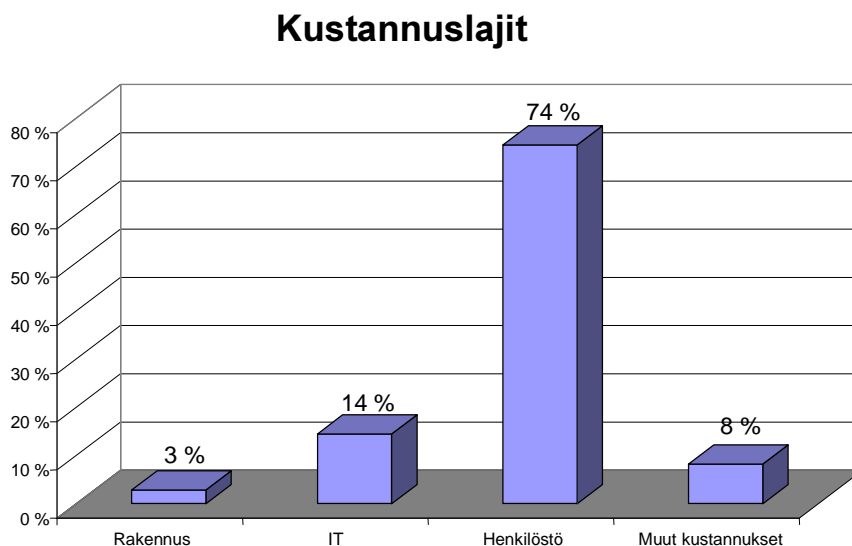
Hankintatoimi voidaan jakaa sen luonteen mukaan kolmeen osaan: strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Nämä käyttäytyvät eri tavoin kustannusten kannalta. Tilausperusteisessa ostotyössä kustannusten kannalta merkittäviä tekijöitä ovat tilausten lukumäärä, rivien lukumäärä ja sekä tilausrivijakauma. Toimittajaperusteisessa ostotyössä kustannuksiin vaikuttavat toimittajien ja nimikkeiden lukumäärät. Strategisessa ostotyössä kustannuksiin vaikuttaa mm. toimittajien lukumäärä ja konserniyhteistyön syvyys. Kuvassa 5.1 on esitetty työtehtävien jakautuminen näihin eri lajeihin sekä kunkin lajin prosentuaalinen osuus kokonaiskustannuksista.



Kuva 5.1 Toimintojen jako strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön.

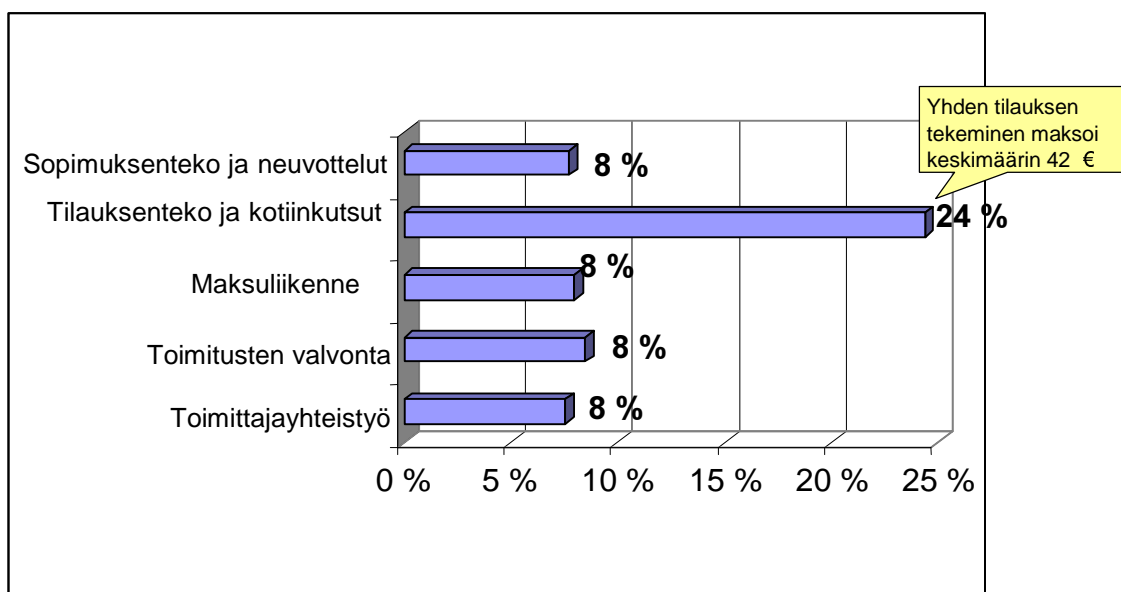
5.3 Hankintatoiminnan kustannukset

Henkilöstökustannukset olivat hankintatoiminnan selkeästi tärkein kustannus, ne muodostivat keskimäärin 74% prosenttia hankintatoiminnan kokonaiskustannuksista. IT -kustannukset olivat toiseksi tärkein kustannuserä (14%). Kustannuslajien jakautuminen on esitetty kuvassa 5.2.



Kuva 5.2 Hankintatoimen aiheuttamien kustannusten jakautuminen.

Kustannuslajit kohdistettiin eri toiminnoille työajan suhteessa. Tilausten teko ja kotiinkutsut muodostivat keskimäärin 24 % toimintojen kustannuksista. Muita merkittäviä kustannuksia aiheuttivat maksuliikenteen hoito (8 %), toimitusten valvonta (8%) ja toimittajayhteistyö (8%) (kuva 5.3). Maksuliikenteen osuus oli todennäköisesti todellisuudessa suurempi, sillä osalta yrityksistä puuttuivat taloushallinnon kustannukset.



Kuva 5.3 Hankintatoiminnan merkittävimmät toiminnot kustannusten kannalta (muodostavat yhteensä 56 % kustannuksista).

5.4 Työajankäyttö

Työajankäyttöä mitattiin kahdella eri tavalla: vuosittaiseen, arvioituun työaikaan perustuen sekä työajankäyttötutkimuksen avulla mitattuun yhden viikon työaikaan perustuen. Vuosittaisen, arvioidun työajan jakauman ja työajankäyttötutkimuksen avulla saadun työajan jakauman välillä oli huomattavia eroja. Erot, niiden suuruus sekä suunta vaihtelivat yrityksittäin eikä niistä voi vetää johtopäätöksiä. Pääsyyt eroamiseen olivat tutkittavan viikon työtehtävien poikkeaminen vuoden keskimääräisestä viikosta, virheet työajan arvioinnissa ja se, että työajankäyttötutkimuksessa oli mukana ainoastaan ostoa päätyönään tekevä operatiivinen henkilöstö.

Työajankäyttötutkimuksella selvitettiin hankintatoiminnan eri työtehtäviin kuluva aikaa. Menetelmä perustui ostajien omalla työasemalla (PC) pyörivään havainnointitutkimusohjelmaan. Se kysyi käyttäjiltä satunnaisin välein, mitä tehtävää hän oli juuri sillä hetkellä tekemässä. Jos juuri silloin ei oltu työpisteen lähellä (vaan on esim. toisella osastolla, toimittajakäynnillä tai lounaalla), niin myöhemmin udeltiin poissaolon syytä. Nämä erilaiset tilanteet (työpisteellä tai poissa) käsiteltiin tulosten tarkastelussa myös erikseen. Jokaisella havainnointikerralla piti ostajan määrittellä tehtävälajin lisäksi tehtävän tarkoitus. **ABC-luokitusta** käytettiin määrittelemään hankittavien nimikkeiden tärkeyttä: A on erittäin tärkeä nimike, B on melko tärkeä nimike ja C on vähemmän tärkeä nimike. Työajankäyttöohjelman perusteella A-tuotteisiin käytettiin keskimäärin 41 % ajasta. A ja B tuotteisiin yhteensä käytettiin keskimäärin noin 65 % työajasta. Arvo on kohtalainen, mutta toimintaa on mahdollista kehittää edelleen. Hankintaan liittyviin tehtäviin käytettiin keskimäärin hieman yli 90 % työajasta. Suurin osa tästä kului tilausperusteiseen ostotyöhön liittyviin tehtäviin (42% työajankäyttötutkimuksessa). Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka paljon työajasta tehtiin työpaikalla ja kuinka paljon muualla. Kaiken kaikkiaan työajasta oltiin 52 % työpaikalla (oman päätteen ääressä) ja 48 % muualla. Ulkoisiin hankintoihin käytettiin 67 % työajasta, sisäisiin hankintoihin käytettiin 5 % työajasta ja konsernin sisäisiin hankintoihin n. 1 % työajasta. Loppu työajasta käytettiin muihin hankintoihin ja ei hankintaan liittyviin tehtäviin.

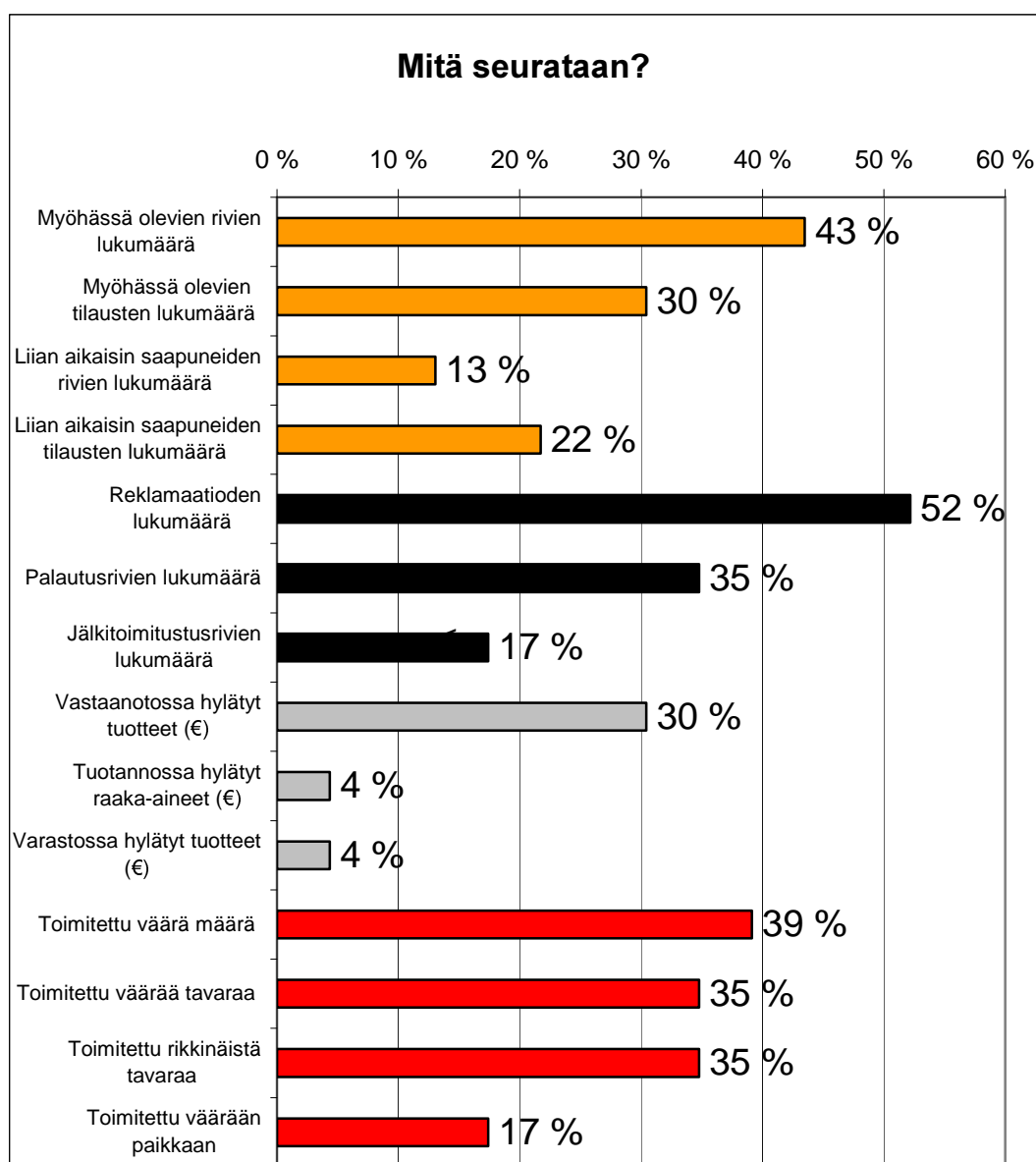
YHTEENVETO

- Kustannukset voidaan jakaa strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Nämä ryhmät käyttäytyvät eri tavoin:
 - tilausperusteisen ostotyön kustannuksiin vaikuttavat rivien ja tilausten lukumäärät sekä tilausrivijakauma
 - toimittajaperusteisen ostotyön kustannuksiin vaikuttavat toimittajien ja nimikkeiden lukumäärät.
- Kustannus- ja työntehokkuus vaihtelee huomattavan paljon sekä yritysryhmien että yritysten välillä.
- Suurin osa työajasta on rutiininomaista työtä, joten toimintatavoissa on keskimäärin paljon tehostamisen varaa.
- Kustannustehokkaissa yrityksissä:
 - tilausrivejä on paljon
 - ostoa on automatisoitu
 - suuri osa hankinnoista hoidetaan kotiinkutsuilla
 - toimittajia (ja myös nimikkeitä) on vähän
- Keskimäärin 41 % työajasta käytettiin tärkeimpien tuotteiden eli A-tuotteiden hoitamiseen. Arvo on kohtalainen, mutta toimintaa on mahdollista kehittää edelleen.

6 TOIMITTAJIEN PALVELUTASO

Toimittajien palvelutason ja toiminnan seuranta on kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. Ilman kunnollista seurantajärjestelmää ei toiminnan järjestelmällinen kehittäminen ole mahdollista. Osalle palvelutasotekijöistä löytyy selkeitä ja yksinkertaisia mittareita, osa palvelutasoa kuvaavista mittareista on abstrakteja. Tärkeitä toimittajien palvelutason mittareita ovat toimituskyky, toimitustäsmällisyys, toimitusvarmuus ja toimitusaika. Muita palvelutasotekijöitä ovat mm. poikkeamista informointi, palveluajat, toimituspolitiikka ja tuotevalikoima.

Toimittajien palvelutason vertailu yritysten välillä on erittäin vaikeaa. Yritykset seuraavat eri tunnuslukuja, joissa on erilaiset laskentaperiaatteet. Esimerkiksi toimitusvarmuutta voidaan seurata joko rivi- tai tilauspohjaisesti. Tästä syystä benchmarking -tutkimuksessa kysyttiin tunnuslukujen lähtöarvo, kuten myöhässä olevien rivien lukumäärä. Ongelmana oli kuitenkin se, että yritykset eivät seuranneet näitä lukuja, eikä niitä saatu tietojärjestelmistä. Kuvassa 6.1 on esitetty, mitä toimittajan palvelutasoon liittyviä lukuja osallistuvat yritykset seurasivat.



Kuva 6.1 Palvelutason seuranta osallistuvissa yrityksissä.

Toimittajien palvelutason seurannassa on huomattavasti parantamisen varaa. Palvelutason tunnusluvuista selvästi eniten seurattiin reklamaatioiden lukumäärää, jota seurasi 52 % yrityksistä. Reklamaatioita oli 3,5 % suhteessa tilausten lukumäärään. Myöhässä olevia rivejä seurasi 43 % yrityksistä ja tilauksia 30 %. Myöhässä olevia tilauksia oli 11 % tilauksista. Liian aikaisin saapuvia tilauksia seurasi 22 % yrityksistä. Palautusrivien lukumäärää seurasi 35 % yrityksistä. Palautusrivejä oli keskimäärin 0,62 % suhteessa tilausrivien määrään. Palautusrivien seuraaminen on erittäin tärkeää, sillä tuotteiden palauttamisen kustannukset ovat suuret, kun otetaan huomioon sekä yrityksen että toimittajan kustannukset. Jälkitoimitusrivien lukumäärää seurasi 17 % yrityksistä. Toimitusvarmuuden osalta selvästi enemmän seurattiin rivejä kuin tilauksia. Riveistä 3,4 prosentissa oli toimitettu väärä määrä, 0,33 % väärää tavaraa ja 0,18% väärään paikkaan. Täydellisesti toimitettujen rivien keskimääräinen arvo oli 84%. Hankinnan hyvityslaskut ovat yksi helppo ja vertailukelpoinen tapa seurata toimittajien palvelutasoa. Hankinnan hyvityslaskujen arvo saatiin 48 % yrityksistä Hyvityslaskujen osuus hankinnan arvosta oli keskimäärin 1,0 % .

YHTEENVETO

- Toimittajien palvelutason seurannassa on paljon parantamisen varaa.
- Palvelutasoa seurattiin pääasiassa toimittajittain.
- Reklamaatioiden lukumäärä oli eniten seurattu mittari.
- Yhteenvetoa osallistuneiden yritysten toimittajien palvelutasosta ei voitu tehdä, sillä arvoja saatiin liian vähän.
- Toimittajien palvelutason seurantaan ollaan voimakkaasti kehittämässä osallistuneissa yrityksissä.
- Systemaattinen toimittajien arviointimenettely (vendor-rating) on tärkeä apuväline kehitteässä osto- ja hankintatoimintaa.

7 OSTOTOIMINTA OPERATIIVISEN OSTAJAN NÄKÖKULMASTA

Tutkimuksessa hahmotettiin ostotoiminnan nykytilaa operatiivisille ostajille suunnatun kyselyn avulla. Kyselyssä selvitettiin mm. ostajien kokemusta, työnkuvaa ja suurimpia työhön liittyviä ongelmia. Vastauksia kyselyyn saatiin yli 200 kpl.

Ostajille oli kertynyt työkokemusta ostotoiminnassa keskimäärin 9 vuotta. Yleisin koulutus ostajilla oli opistotason koulutus (tekninen tai kaupallinen opisto), jonka oli suorittanut 41% vastaajista. Ylemmän korkeakoulututkinnon oli suorittanut 9 prosenttia vastaajista. Melkein 90 prosenttia vastaajista oli saanut lisäkoulutusta tehtäviinsä. Silti 17 prosentilla vastaajista oli huomattava lisäkoulutustarve ja 69 prosentilla oli jonkin verran lisäkoulutustarvetta.

Ostajien tehtävät jaettiin neljään ryhmään. Tehtäväryhmään 1 kuuluivat ne tehtävät, jotka enemmistön (≥50 %) mielestä kuuluivat pääsääntöisesti ostajien tehtäviin. Tehtäväryhmään 2 kuuluivat tehtävät, jotka ostajista valtaosan mielestä kuuluivat joko pääsääntöisesti tai satunnaisesti tehtäviin. Tässä tehtäväryhmässä pääsääntöinen vaihtoehto ei saanut kuitenkaan yli 50 %:n kannatusta. Ryhmässä 3 olivat tehtävät, jotka kuuluivat vastaajien valtaosan mielestä joko satunnaisesti tai ei ollenkaan tehtäviin. Vaihtoehto ”ei kuulu tehtäviin” ei kuitenkaan saanut yli 50 %:n kannatusta. Tehtäväryhmään 4 kuuluivat tehtävät, jotka enemmistön (≥50

%) mielestä eivät kuuluneet ostajien tehtäviin. Tehtävien jakautuminen eri ryhmiin on esitetty kuvassa 7.1.

<p>Tehtäväryhmä 1: Yli puolet ostajista ilmoitti, että heidän toimenkuvaansa kuuluvat pääsääntöisesti seuraavat tehtävät:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Henkilökohtainen yhteydenpito toimittajiin ja alihankkijoihin esim. puhelimitse ✓ Ostotarpeen määrittely tarpeiden / ennusteiden perusteella ✓ Ostotarpeen määrittely ostoehdotusten perusteella ✓ Toimitusvalvonta ✓ Toimittajaseuranta ✓ Reklamoinnin hoito 	<p>Tehtäväryhmä 2: Tehtävät kuuluvat vastaajien enemmistön mukaan joko pääsääntöisesti tai satunnaisesti tehtäviin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toimittajien/alihankkijoiden valinta ✓ Tarjouspyyntöjen laadinta ✓ Kotiinkutsu valmiiksi määritellyille ostoerille ✓ Sopimusneuvottelut ✓ Uusien tavarantoimittajien tai alihankkijoiden ✓ Ostettavien materiaalien, tuotteiden ja palveluksien määrittely ✓ Neuvottelut tavarantoimittajan tai alihankkijan luona
<p>Tehtäväryhmä 3: Vastaajien enemmistön mukaan tehtävä joko kuuluu satunnaisesti tehtäviin tai ei kuulu tehtäviin:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Laadunvalvonta ✓ Tuotteen ja palvelujen laatuvaatimusten asettaminen ✓ Laskujen tarkastaminen ✓ Laskujen hyväksyminen ✓ Tuotetuki ✓ Kuljetusten järjestäminen ✓ Osallistuminen oman yrityksen tuotantopalaveriin ✓ Osallistuminen oman yrityksen myyntipalaveriin 	<p>Tehtäväryhmä 4: Yli puolet ostajista ilmoitti, ettei heidän tehtäviinsä kuulu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Huolinta ✓ Kuljetussopimusten tekeminen. ✓ Neuvottelut asiakkaan luona ✓ Make or buy -päätöksiin osallistuminen ✓ Osallistuminen oman yrityksen tuotesuunnitteluun

Kuva 7.1 Ostajien tehtävien jakautuminen eri tehtäväryhmiin.

Ostajien työhön kuului yhä enenevässä määrin strategiseen toimintaan liittyviä asioita kuten toimittajien valinta, sopimusneuvottelut sekä ostettavien tuotteiden ja materiaalien määrittely. Sen sijaan kuljetuksiin ja huolintaan liittyvät tehtävät eivät pääsääntöisesti kuuluneet ostajien tehtäviin.

Ostotoimintaan liittyvistä ongelmista selvitettiin sekä yrityksen sisäisiä ongelmia että ongelmia liittyen toimittajayhteistyöhön. Merkittävimmiksi yrityksen sisäisiksi häirtatekijöiksi ostajat mainitsivat kiireen, tiedonkulun puutteen tai hitauden, ennusteiden puutteen tai huonon laadun, toiminnan suunnittelemattomuuden toimipaikassa tai eri toimipaikkojen välillä ja tietojärjestelmän puutteellisuudet (kuva 7.2). Ostajista yli 70 % ilmoitti näiden tekijöiden häirtaavan työskentelyä. Pahimmaksi häirtatekijäksi ostajat ilmoittivat kiireen, joka häirtasi kaikista ostajista 95 prosenttia. Tietojärjestelmää pyydettiin arvioimaan sen antaman tuen näkökulmasta sekä helppokäyttöisyyden kannalta asteikolla 1-5 (1= ei tue ollenkaan tai erittäin vaikeakäyttöinen, 5= tukee erittäin hyvin tai erittäin helppokäyttöinen). Tietojärjestelmän antaman tuen keskiarvo oli 2,6 ja helppokäyttöisyyden 2,5.

Epäselvä vastuunjako tai -kanto organisaatiossa ja yhteistoiminnan puute myynnin kanssa häirtasivat noin 60 %:a ostajista. Sen sijaan yli 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että seuraavat tekijät eivät häirtaa heidän toimintaansa: yhteistoiminnan puute tuotannon kanssa sekä ostajien yhteistoiminnan puute toimipaikassa ja toimipaikkojen välillä.

Merkittävimmät yrityksen sisäiset ongelmat ostotoiminnan hoitamisen kannalta:

- kiire
- tiedonkulun puute ja hitaus
- ennusteiden puute ja huono laatu
- toiminnan suunnittelemattomuus
- tietojärjestelmän puutteellisuudet



Kuva 7.2 Merkittävimmät yrityksen sisäiset häirtatekijät operatiivisen ostotoiminnan kannalta.

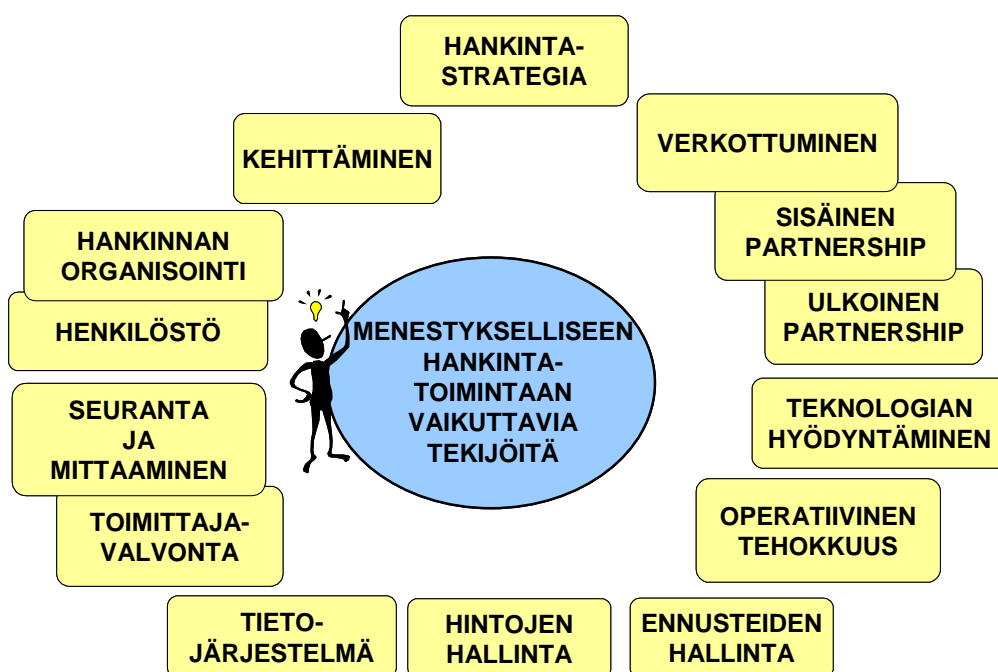
Toimittajien ja alihankkijoiden kanssa toimittaessa häirtaisivat seuraavat asiat yli puolta vastaanista: tiedon kulun hitaus, tietämättömyys saatavuudesta tai toimituskyvystä, henkilökohtaisen yhteydenpidon puute ja tietojärjestelmien yhteensopimattomuus. Suurimmaksi ongelmaksi näistä koettiin tietämättömyys saatavuudesta tai toimituskyvystä.

YHTEENVETO

- Ostajilla on keskimäärin pitkä kokemus ostotoiminnasta.
- Silti lisäkoulutustarve on merkittävä. Tämä johtunee siitä, että ostajien toimintaympäristö muuttuu.
- Ostajien työnkuva on muuttumassa strategisempaan suuntaan.
- Kiire on merkittävin yrityksen sisäinen häirtatekijä operatiivisen oston näkökulmasta.
- Tietämättömyys toimituskyvystä tai tuotteen saatavuudesta on suurin ongelma toimittajien kanssa toimittaessa.

8 HANKINTATOIMINTAAN MENESTYSTEKIJÄT

Nykyisessä toimintaympäristössä hankintatoiminnalla on keskeinen strateginen asema yritysten kehittäessä toimintaansa ja parantaessa kilpailukykyään. Monet toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset (kuten keskittyminen omaan ydinosaan, ulkoistaminen, verkosto-toiminta, kumppanuustoiminta) lisäävät kysynnän ja tarjonnan hallinnan merkitystä. Strateginen hankintatoimi on ratkaisevassa asemassa hankintatoiminnan menestymisessä. Tässä luvussa käsitellään hankintatoiminnan menestystekijöitä (kuva 8.1), joita ovat: hankinnan strategia, hankinnan kehityskaari, kehittäminen, ostoyhteistyö, kumppanuus, toimittajien arviointimenettely ja ennustaminen. Tässä luvussa keskitytään nykytilan analyysiin ja luvussa 11 kerrotaan eri osa-alueiden kehittämisestä.



Kuva 8.1 Hankintatoiminnan menestystekijät.

8.1 Hankinnan strategia

Hankinnan strategian osalta selvitettiin, kuinka strateginen asema hankintatoimella oli osallistuvissa yrityksissä. Hankinnan strategista asemaa ja roolia tarkasteltiin sekä konsernin että yrityksen näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin hankinnan strategioiden sisältöä ja tavoitteellisuutta eri tasoilla (konserni-yritys-hankintatoimi).

Konsernistrategia tarkoittaa koko konsernille (ja sen eri yrityksille) tehtyä yhteistä strategiaa. Se voi olla koko liiketoiminnan tai vain eri osa-alueiden (tuotanto, hankinta jne.) strategia. Jos jossain näissä on myös määrittelyt hankintatoiminnalle, niin konsernistrategia voidaan katsoa määritellyksi. Konsernin hankintastrategia oli määritelty n. 70 prosentilla vastanneista konserniyrityksistä. Tämä strategia sisälsi yli puolessa tapauksissa määrittelyt ainakin seuraaville tekijöille tärkeysjärjestyksessä:

1. Ostoyhteistyö konsernin sisällä
2. Ostoyhteistyö muiden yritysten kanssa
3. Ostoyhteistyö yrityksen eri toimipisteiden välillä
4. Tuotteisiin liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
5. Toimintaan liittyvät kustannusvaatimukset ja –tavoitteet
6. Toimintaan liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
7. Toimittajien valinta ja arviointi.

Strategia sisälsi tavoitteet, jos siinä on määritelty määrällisiä tai laadullisia tavoitearvoja, jotka pyritään saavuttamaan. Konsernin hankintastrategia sisälsi vain harvoin tavoitteet. Useimmiten tavoitteet liittyivät hintatasoon, varastointipolitiikkaan ja tiedonsiirron kehittämiseen.

Yritysstrategia tarkoittaa koko yritykselle (ja sen eri toimipisteille) tehtyä yhteistä strategiaa. Se kattaa koko liiketoiminnan yhteiset strategiat. Jos yritysstrategiassa on myös määrittelyt hankintatoiminnalle, niin yritysstrategia hankinnan osalta voidaan katsoa määritellyksi.

Yrityksen hankintastrategia oli määritelty 60%:lla vastanneista yrityksistä ja 10%:lla sen suunnittelu oli aloitettu. Yrityksen hankintastrategia sisälsi yli puolessa tapauksissa määritellyt ainakin seuraaville tekijöille tärkeysjärjestyksessä:

1. Tuotteisiin liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
2. Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet
3. Toimittajien valinta ja arviointi
4. Toimintaan liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
5. Toimittajayhteistyön kehittäminen
6. Henkilöstön kehittäminen
7. Toimintaan liittyvät kustannusvaatimukset ja –tavoitteet
8. Henkilöstön osaaminen ja taidot.

Yrityksen hankintastrategia sisälsi tavoitteet (eli siinä oli määritelty määrällisiä tai laadullisia tavoitearvoja) joka toisella niistä yrityksistä, joilla yrityksen hankintastrategia oli määritelty. Yleisimmin tavoitteet liittyivät palvelutasoon ja varastointipolitiikkaan.

Hankintatoimen strategia tarkoittaa yrityksessä tehtyä hankintatoimen erillistä strategiaa. Se voi kattaa useita toimintoja (esim. osto, tuotanto, kuljetus) tai olla vain hankintaosaston oma strategia. Erillinen hankintastrategia oli määritelty 50 prosentilla yrityksistä ja 10 prosentilla oli aloitettu sen suunnittelu. Hankintatoimen strategia sisälsi yli puolessa tapauksissa määrittelyt ainakin seuraaville tekijöille tärkeysjärjestyksessä:

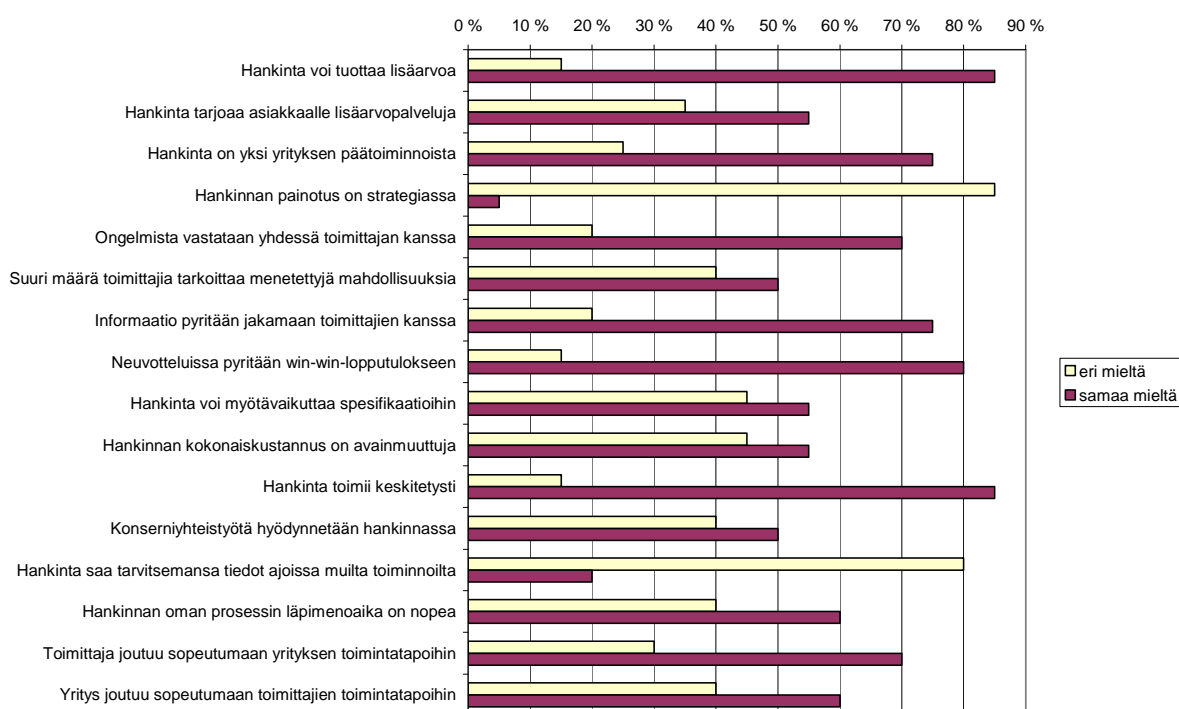
1. Tuotteisiin liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
2. Hintatasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet
3. Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet
4. Tuotteisiin liittyvät kustannusvaatimukset ja –tavoitteet
5. Toimittajien valinta ja arviointi
6. Toimittajayhteistyön kehittäminen
7. Toimintaan liittyvät laadulliset vaatimukset ja tavoitteet
8. Toimintaan liittyvät kustannusvaatimukset ja –tavoitteet
9. Valikoimaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet.

Hankintatoimen strategia sisälsi määrälliset tai laadulliset tavoitearvot 60%:lla niistä yrityksistä, joilla erillinen hankintatoimen strategia oli määritelty. Yleisimmin tavoitteet liittyivät seuraaviin tekijöihin:

- Hintataso
- Tuotteiden valikoima
- Tuotteiden laatu
- Tuotteiden kustannukset
- Palvelutaso
- Toimittajayhteistyön kehittäminen
- Varastointipolitiikka
- Toiminnan kustannukset.

8.2 Hankinnan kehityskaari ja hankinnan nykytila

Hankinnan nykytilaa ja hankintatoimen asemaa hankinnan kehityskaarella osallistuneissa yrityksissä selvitetiin erilaisten hankintatoimintaan liittyvien väittämien avulla. Väittämät oli rakennettu niin, että ne pohjautuivat kehittyntä (ns. proaktiivista) hankintatoimintaa kuvaaviin piirteisiin sekä hankinnan kehityskaareen. Yritykset arvioivat oman yrityksensä tilaa kunkin väittämän osalta arvoilla -2...+2 (täysin eri mieltä...täysin samaa mieltä). Kuvassa 8.3 on esitetty yritysten vastaukset eri väittämiin. Kuten kuvassa nähdään, hankinnan painotus on vielä voimakkaasti operatiivisessa toiminnassa. Yritysten mielestä hankinta voi kuitenkin tuottaa lisäarvoa. Ongelmista vastataan pääosin yhdessä toimittajan kanssa. Keskimäärin hankinta ei saa ajoissa tietoja yrityksen muilta toiminnoilta.



Kuva 8.3 Yritysten vastauksia hankinnan nykytilaa ja kehittyneisyyttä koskeviin väittämiin.

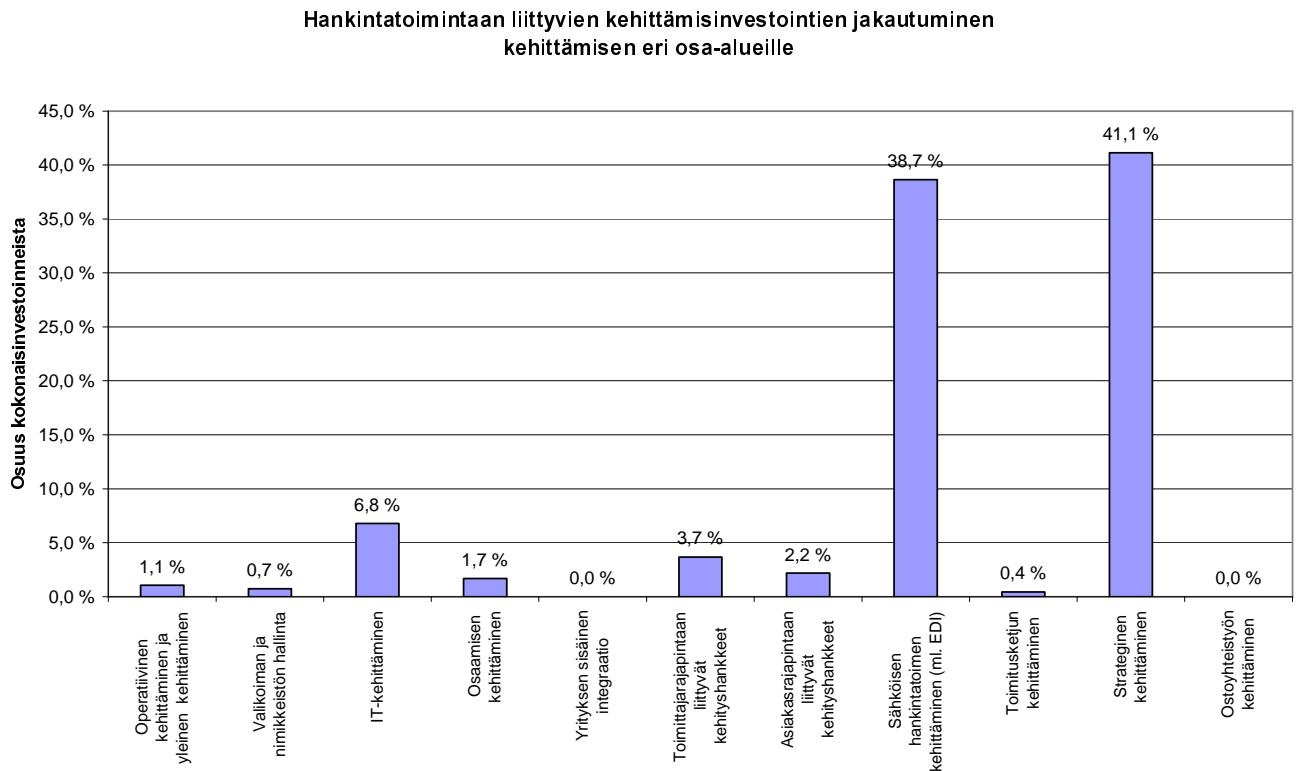
Kuvassa 8.3 esitettyjen väittämien avulla selvitetiin myös hankintatoiminnan muutostarvetta osallistuneissa yrityksissä. Seuraavassa on lueteltu muutostarpeet tärkeysjärjestyksessä. Hankinnan oman prosessin läpimenoaikaa tulisi nopeuttaa, ja hankinnan painotusta tulisi siirtää strategisempaan suuntaan. Hankinnan tulisi voida myötävaikuttaa enemmän spesifikaatioihin. Hankinta voisi tarjota myös asiakkaalle lisäarvopalveluja. Toimittajien tietojärjestelmät tulisi integroida omiin tietojärjestelmiin ja informaatiota tulisi jakaa toimittajien kanssa yhä enenevässä määrin. Ongelmista tulisi vastata yhdessä toimittajien kanssa yhä laajemmassa mittakaavassa. Konserniyhteistyötä tulisi hyödyntää hankinnassa. Kokonaiskustannusten tulisi olla avainmuuttuja hankintahinnan sijaan.

8.3 Kehittäminen

Hankinnan kehittämisen osalta selvitetiin, mitä hankintatoimen kehittämiseen liittyviä hankkeita yrityksissä oli käynnistetty tai ollut käynnissä vuonna 2000. Lisäksi selvitetiin ke-

hittämisinvestointien suuruus. Kehittämisinvestoinnilla tarkoitetaan laitteistoista, järjestelmistä, kehitystyöstä, konsultoinnista, koulutuksesta jne. aiheutuvia kokonaiskustannuksia. Kuvas- ta 8.4 ilmenee kehityshankkeiden euromääräinen jakautuminen prosentteina.

Kehittämistoiminnan painopistealueet hankkeiden määrässä mitattuna olivat operatiivinen kehittäminen, yleinen kehittäminen, IT-kehittäminen, sähköisen hankintatoimen kehittäminen (ml. EDI) sekä toimittajarajapintaan liittyvä kehittäminen. Rahassa mitattuna (kuva 8.4) kehit- tämisen painopistealueet olivat sähköisen hankintatoiminnan kehittäminen ja strateginen ke- hittäminen. Kehittämisinvestointien osuus hankinnan kokonaisarvosta on keskimäärin 0,1 %.



Kuva 8.4 Hankintatoimen kehittämisinvestointien jakautuminen eri osa-alueille.

8.4 Kumppanuus

Nykyinen ajattelutapa korostaa pitkäaikaisia ja yhteistoiminnallisia suhteita toimitusketjun jäsenten välillä. Yhteistyön avulla pyritään kaikkien hyötyyn esim. kustannuksia karsimalla, palvelutasoa ja toiminnan laatua parantamalla sekä joustavuutta lisäämällä. Kumppanuudella (partnership) tarkoitetaan tässä yhteydessä tavarantoimittajan tai alihankkijan ja asiakkaan välistä kanssakäymistä eri muodoissaan. Koko toimitusketjun kattavissa yhteistoimintamal- leissa kumppanuustoimintaan osallistuu useampi toimitusketjun yritys. Myös logistinen palveluyritys voi osallistua yhteistoiminnan parantamiseen. Kumppanuuden kehittämisen pää- määränä on kaikkien osapuolten etu ja kannattava toiminta.

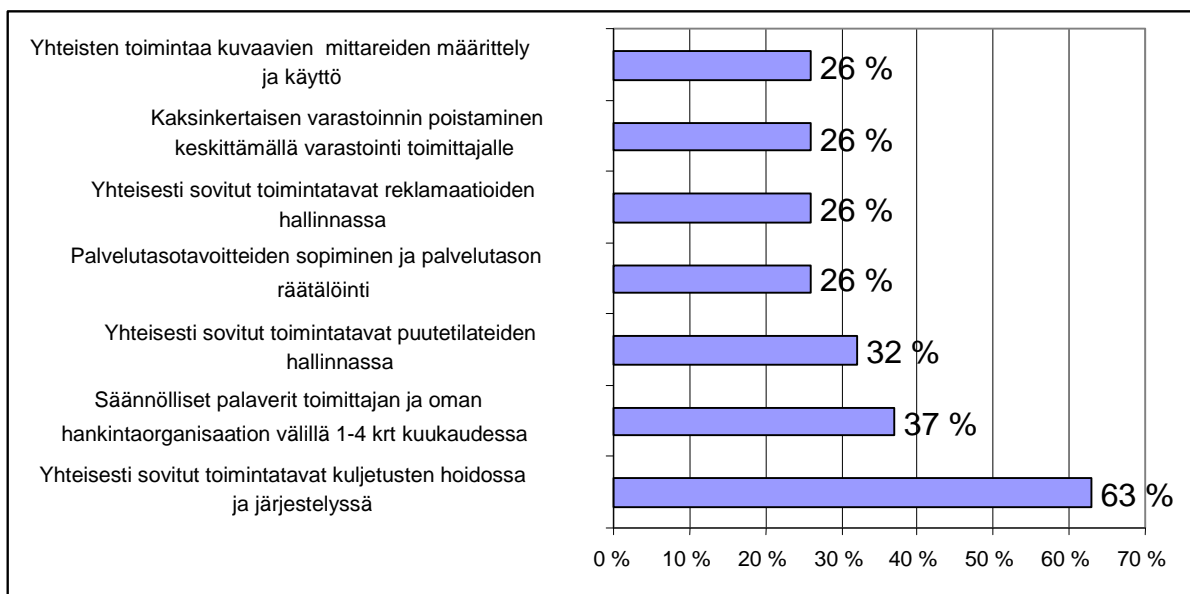
Tässä kappaleessa käsitellään toimintatapoja ja tiedonkulkua tavarantoimittajien ja alihankki- joiden kanssa sekä toimitusketjun toimintamalleja.

Toimintatavat tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa ulkoisissa hankinnoissa

Yrityksissä olivat yleisimmin käytössä (vähintään kokeiluasteella) seuraavat toimintamallit yleisyysjärjestyksessä:

- 1) Yhteisesti sovitut toimintatavat toimituspäivissä ja toimitusrytmiikassa
- 2) Henkilöstön eri tasojen tutustuminen toistensa toimintaan vierailuin
- 3) Yhteisesti sovitut toimintatavat kuljetusten hoidossa ja järjestelyssä
- 4) Yhteisesti sovitut toimintatavat tavaroiden kuljetuspakkaamisessa ja yksiköinnissä
- 5) Kaksinkertaisen varastoinnin poistaminen keskittämällä varastointi toimittajalle
- 6) Yhteisesti sovitut toimintatavat reklamaatioiden hallinnassa
- 7) Toimittajan osallistuminen yrityksemme tuotekehityksen tai tuotesuunnitteluun
- 8) Yhteisesti sovitut toimintatavat puutetilateiden hallinnassa
- 9) Yhteisten toimintaa kuvaavien mittareiden määrittely ja käyttö
- 10) Säännölliset palaverit toimittajan ja oman hankintaorganisaation välillä 1-4 krt kuukaudessa.

Yleisesti ottaen kumppanuuden toimintatapoja on hyödynnetty harvoin tai vähän, ja yllämainitut toimintatavat olivatkin pääosin kokeiluasteella. Syvällisimmin yhteistyötä on tehty kuvassa 8.5 esitettyjen toimintatapojen osalta. Prosenttiluku on niiden yritysten osuus, joilla ko. toimintatapa on **vakiintuneessa käytössä**.



Kuva 8.5 Vakiintuneessa käytössä olevat yhteistoimintatavat (vakiintuneessa käytössä % yrityksistä).

Tiedonkulku tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa ulkoisissa hankinnoissa

Yrityksissä olivat käytössä seuraavat tiedonkulkuun eri osapuolten välillä liittyvät toimintatavat yleisyys järjestyksessä:

- 1) Toimituserien ja tuotteiden merkintä viivakoodeilla
- 2) Pääsy toimittajan myyntitilausjärjestelmään
- 3) Tietojärjestelmien tilaustietojen integrointi (sama tieto tallennettu vain kerran)

- 4) Myyntiennusteiden välittäminen toimittajalle
- 5) Tilaustietojen (tilaus ja tilausvahvistus) välityksen automatisointi EDI:llä
- 6) Laskutustietojen välityksen automatisointi EDI:llä.

Näitä toimintamalleja oli käytössä ainoastaan alle kolmasosalla yrityksistä.

Toimintamallit koko toimitusketjussa

Koko toimitusketjun kattavia toimintamalleja oli odotetusti käytössä hyvin vähän. Seuraavat toimintamallit olivat käytössä muutamassa yrityksessä:

- 1) Yhteisten hankintastrategioiden tai liiketoimintasuunnitelmien laadinta
- 2) Yhteisten toimintaa kuvaavien mittareiden määrittely ja käyttö
- 3) Tiedon reaaliaikainen välitys kaikille osapuolille
- 4) Tiedonsiirron standardointi koko toimitusketjussa

ECR (Efficient Consumer Response) ja CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) tyyppisiä toimintamalleja ei ollut käytössä.

8.5 Systemaattinen toimittajien arviointimenettely

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka suurella osalla yrityksistä oli systemaattinen toimittajien arviointimenettely (vendor rating) käytössään ja käytettiinkö sitä uusien toimittajien arviointiin tai nykyisten toimittajien jatkuvaan arviointiin. Lisäksi selvitettiin toimittajien arviointimenettelyn sisältöä ja painoarvojen käyttöä.

Systemaattista toimittajien arviointia ilmoitti tekevänsä hieman alle puolet vastanneista yrityksistä. Näistä yrityksistä:

- n. 40 % hyödynsi systemaattista toimittajien arviointimenettelyä sekä uusien että nykyisten toimittajien arviointiin
- n. 30 % hyödynsi systemaattista toimittajien arviointimenettelyä nykyisten toimittajien jatkuvaan seurantaan
- n. 20 % hyödynsi systemaattista toimittajien arviointimenettelyä uusien toimittajien arviointiin.

Lisäksi 16 % yrityksistä ilmoitti tekevänsä nykyisten toimittajien arviointia, mutta ei systemaattisesti. Vastaavasti 16 % yrityksistä ilmoitti tekevänsä uusien toimittajien arviointia eri tavoin, mutta varsinaista vendor rating -järjestelmää niillä ei ollut.

Systemaattinen toimittajien arviointimenettely sisälsi painoarvojen käytön alle kolmasosalla vastanneista yrityksistä. Yleisimmin yritykset (40 %) antoivat seurantatiedoista palautetta toimittajille viikoittain. Vain yksi yritys piti omaa nykyistä toimittajien arviointimenettelyään erittäin toimivana ja kolmasosa yrityksistä piti omia menettelyitään melko toimivina.

Systemaattisen toimittajien arviointimenettelyn kehittäminen ja käyttöönotto, kuten myös seurannan kehittäminen yleensäkin, on suositeltavaa kaikissa yrityksissä. Menettelyssä on hyvä painottaa eri tekijöitä tapauskohtaisesti ja riippuen esim. siitä, käytetäänkö menetelmää uusien toimittajien arviointiin vai nykyisten toimittajien jatkuvaan arviointiin. Suositeltavaa on, että seurantamenetelmä olisi olemassa sekä uusille että nykyisille toimittajille.

8.6 Ennustaminen

8.6.1 Ennustemenetelmät

Ennustaminen on muotoutumassa keskeiseksi ohjauksen perustiedoksi logistisessa prosessissa. Oman toiminnan seurannan lisäksi tarvitaan tarjonta- ja kysyntätiedon hallintaa. Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat verkostokumppaneiden käyttämän tiedon hyödyntämisen oman toiminnan suunnittelun tukena. Aikajänteeltään erotellaan lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin ennusteet.

Menetelmiä ja mahdollisuuksia on lukuisia kuten kuvasta 8.7 ilmenee:

- **Yleiset talouden kehitysennusteet markkinoilla**
Makrotaloudellisten ennusteiden avulla pyritään arvioimaan yleisellä tasolla liiketoiminnan kehittämisolosuhteiden muutoksia. Talouden kehitystrendien avulla voidaan ennustaa oman, toimittajien tai asiakkaiden toimialojen kehittymistä.
- **Markkinoista tehtävät omat ennusteet**
Markkinatutkimuksin ennustetaan asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden käyttäytymistä ja odotuksia. Kuluttajatutkimukset mittaavat joko omien asiakkaiden tai loppukäyttäjien ja näiden talouksien kulutusnäkömiä.
- **Yrityksen sisällä tehtävät omat ennusteet**
Aikasarjaennusteet myynnistä tai ostosta perustuvat omista myynti- ja ostotapahtumista kerättyyn historiatietoon. Tieto on yleensä tallennettu eri pituisilta aikajaksoilta kumulatiivisina tietoina. Tulevaisuuden käyttäytymistä pyritään ennustamaan näiden eri aikajakson arvojen (aikasarjojen) perusteella. Ennustusmenetelmiä on paljon erilaisia. Parhaat pystyvät erottelemaan pelkkien trendien lisäksi kausivaihteluiden, syklisten vaihteluiden ja satunnaisuuden vaikutukset. Syklinen vaihtelu toistuu säännöllisesti, mutta se ei kuitenkaan ole luonteeltaan kausivaihtelua.
- **Kausaaliset ennusteet**
Kausaaliset ennusteet perustuvat ajatukseen, että tietyn tuotteen tai palvelun kulutuksen kasvu heijastuu sen käytössä tarvittavien tuotteiden kysyntään. Esimerkiksi jos DVD-laitteiden myynti lisääntyy, niin tämän seurauksena DVD-levyjen kysyntä kasvaa.
- **Vikaantumistodennäköisyyteen perustuvat ennusteet**
Tuotteen tietyillä komponenteilla on tietty elinkaari, jonka mukaan voidaan ennustaa, kuinka paljon vikaantumisia sen käyttöön mukaan esiintyy.
- **Laadulliset ennusteet**
Laadulliset ennusteet perustuvat oman organisaation henkilöstön kokemustietoon yhteistyökumppaneista ja näiden toiminnasta. Näitä ovat mm. ylimmän johdon, myyntiorganisaation ja osto-organisaation ennusteet.
- **Asiakasyhteistoiminnan ennusteet ja tilannetiedot**
Oman toiminnan suunnittelussa voidaan hyödyntää tilannetietoja asiakkaiden toimituksista, tuotannosta, varastotasoista, tilauksista ja tarjouksista sekä suunnitelmia ja ennusteita myynnistä ja tuotannosta.
- **Toimittajayhteistoiminnan ennusteet ja tilannetiedot**
Toimittajien ja alihankkijoiden kanssa ennustettavuutta voidaan parantaa mm. hyödyntämällä tietoutta tuotanto- ja myyntisuunnitelmista, ostoennusteista, tilaus- ja tarjoukannasta sekä varastotasoista.

tarjonta → ENNUSTAMINEN ← kysyntä



Kuva 8.7 Ennustemenetelmiä.

• Saatavuudesta tehtävät omat ennusteet

Toimittajien ja alihankkijoiden toimituskykyennusteilla ja selvityksillä pyritään arvioimaan näiden toimituskyvyn kehittymistä. Kilpailijoiden hankintatarve-ennusteet perustuvat erilaisiin tutkimuksiin ja selvityksiin, joilla pyritään arvioimaan kilpailijoiden ja muidenkin samoja raaka-aineita tai tuotteita käyttävien yritysten hankintatarpeita.

• Yleiset saatavuuden ennusteet

Saatavilla on lukuisia erilaisia virallisesti tilastoituja kehitysindeksejä, joita voidaan hyödyntää eri tavaralajeilla ja toimialoilla. Mm:

- Tuotantomäärien kehitysindeksit
- Tuontimäärien kehitysindeksit
- Yksikköhintojen kehitysindeksit.

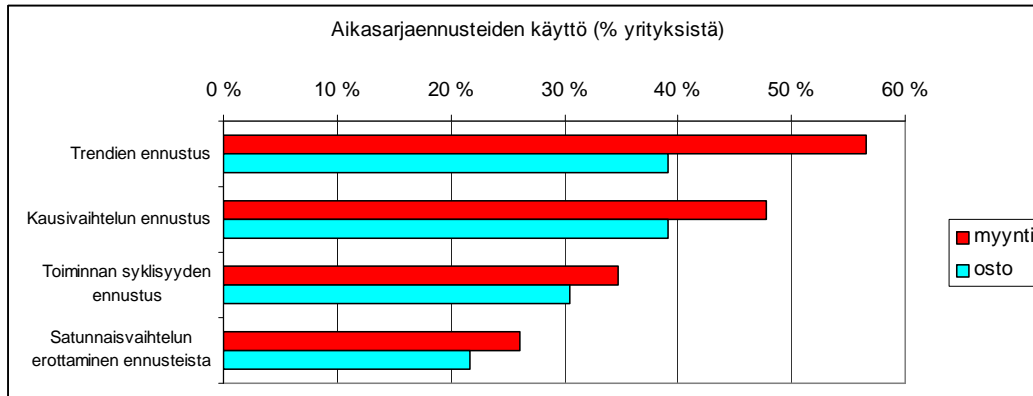
8.6.2 Ennustemenetelmien käytön yleisyys

Liki kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset hyödynsivät useita eri ennustemenetelmiä, joista yleisimpiä olivat (käytössä yli puolella yrityksillä):

- markkinatutkimukset
- myynnin aikasarjaennusteet
- talouden kehitystrendit (yleiset kehitysennusteet markkinoilla)
- oston aikasarjaennusteet
- laadulliset ylimmän johdon ennusteet ja
- laadulliset myyntiorganisaation ennusteet.

Toimittajayhteistyöhön perustuvat ennusteet olivat harvinaisimpia (5 – 20 % yrityksistä). Asiakasyhteistyöhön perustuvat menetelmät olivat tätä yleisempiä eli niitä hyödynsi 10 – 30 % yrityksistä.

Aikasarjaennusteiden käyttö eri menetelmineen ilmenee oheisesta kuvasta. Noin 30 % yrityksistä sovelsi toiminnan syklisyyden ennustusta ja 20 % satunnaisvaihtelun erottamista ennusteista.



Kuva 8.8 Aikasarjaennusteiden käyttö myynnissä ja ostossa.

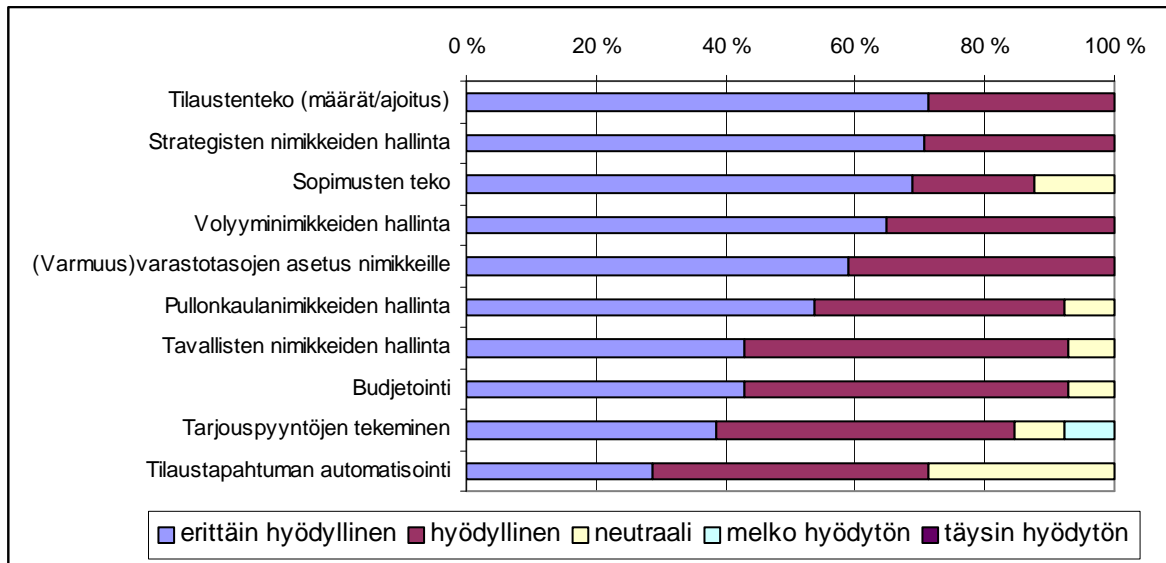
Luotettavuudeltaan soveltamisalueeseen nähden parhaita yritysten mielestä menetelmiä olivat:

- aikasarjaennusteet ostosta ja myynnistä
- toimittajien ja alihankkijoiden tuotantosuunnitelmat
- toimittajien ja alihankkijoiden varastotasot
- kausaaliset ennusteet
- asiakkaiden varastotasot
- asiakkaiden tilauskanta, tuotantosuunnitelmat ja myyntiennusteet
- toimittajien ja alihankkijoiden toimituskykyennusteet (oman yrityksen tekemät) ja
- yleiset saatavuuden ennusteet (kehitysindeksit).

Ennustemenetelmät kattoivat noin 30 – 70 % toiminnasta oston arvoon suhteutettuna.

8.6.3 Ennusteiden hyödyntäminen

Ennusteet ovat tarkoituksenmukaisia, jos niitä voidaan hyödyntää monipuolisesti toiminnan suunnittelussa ja ohjauksessa. Kuva 8.9 esittää käyttökohteet yleisyys- ja hyödyllisyysjärjestyksessä.



Kuva 8.9 Ennusteiden hyödyllisyys käyttökohteittain.

Yleisenä suuntaa-antavana tärkeysjärjestyksenä ennustemenetelmien hyödyntämiselle ja kehittämiseksi voidaan pitää seuraavaa jaottelua (tärkeys vaihtelee toimialan mukaan):

- 1) Oston ja myynnin aikasarjaennusteet (erityisesti kausivaihtelun ja trendien ennustus, mutta myös toiminnan syklisyyden ja satunnaisvaihtelun erottamisen soveltaminen joissain tapauksissa)
- 2) Toimittajayhteistoiminnan ennusteet ja tilannetiedot (erityisesti näiden tilaus- ja tarjouskanta, varastotasot ja tuotantosuunnitelmat)
- 3) Asiakasyhteistoiminnan ennusteet ja tilannetiedot (erityisesti näiden tilauskanta, tuotantosuunnitelmat, myyntiennusteet ja varastotasot)
- 4) Toimittajien ja alihankkijoiden toimituskykyennusteet oman yrityksen toimesta tehtynä
- 5) Yleiset saatavuuden ennusteet eli kehitysindeksit
- 6) Laadulliset ennusteet (erityisesti osto-organisaation ja ylimmän johdon ennusteet)
- 7) Markkina- ja kuluttajatutkimukset
- 8) Kausaaliset ennusteet.

YHTEENVETO

- Strategisen merkityksen ja toiminnan menestyksellisen hallinnan vuoksi hankinnan strategia tulisi määritellä sekä konsernin, yrityksen että hankintatoimen tasoilla
- Systemaattisen toimittajien arviointimenettelyn (Vendor-rating) kehittäminen ja käyttöönotto on keskeinen osa hankintastrategiaa
- Hankinnan rutiinitoiminnot tulisi automatisoida ja hankinnan painopistettä siirtää strategisempaan suuntaan
- Kumppanuutta avaintoimittajien kanssa tulee syventää jakaen saavutettavat hyödyt
- Ennustemenetelmien monipuolisen hyödyntämisen merkitys korostuu tulevaisuudessa ja ennustaminen painottuu avainasioihin
- Perinteisten aikasarjaennusteiden ohella hyödynnetään toimittaja- ja asiakasyhteistyöstä saatavia tilannetietoja, suunnitelmia ja ennusteita.

9 PÄÄTELMIÄ HANKINTATOIMINNAN NYKYTILASTA

Osto- ja hankintatoimi on muutostilassa. Osto- ja hankintatoimen asema organisaatiossa on muuttumassa yhä strategisempaan suuntaan. IT-teknologia mahdollistaa uusien toimintamallien käyttöönoton.

Ostotoiminta voidaan jakaa strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Tilausperusteinen ostotyö muodostaa tällä hetkellä 47 % kustannuksista. Toimintatapojen kehittyessä tilausperusteisen ostotyön osuus pienenee, kun rutiineja automatisoidaan ja ostotoiminta keskittyy enemmän strategisiin ja toimittajien hallintaan liittyviin asioihin.

Hankinnan kustannustehokkuus vaihtelee yrityksissä huomattavasti. Kustannustehokkaimpia ovat yritykset, joilla on paljon tilausrivejä, ostoa on automatisoitu, suuri osa hankinnoista hoidetaan kotiinkutsuilla ja toimittajia sekä nimikkeitä on vähän.

Materiaalivirran ominaisuuksia pyritään muuttamaan siten, että hankittavien ja varastoitavien nimikkeiden lukumäärä vähenee ja toimitukset keskittyvät harvemmille toimittajille. Toimitusreitit suoristuvat, kun varastotoimitusten sijaan siirrytään suoriin tai Cross-docking-toimituksiin asiakkaille. Eri vaihtoehdot vaativat joustavia toimintamalleja toimitusten ohjauksessa ja hoidossa.

Toimittajien palvelutason seuranta oli yritysjoukossa yllättävän heikkoa. Reklamaatioiden lukumäärä oli eniten seurattu palvelutason tunnusluku. Toimintaa ollaan kehittämässä ja useissa yrityksissä on suunnitteilla vendor-rating tyyppinen toimintamalli, jossa toimittajien seuranta on systematisoitu.

Operatiiviset ostajat kokivat suurimmaksi ongelmaksi työssään kiireen. Muita merkittäviä ongelmia olivat toiminnan suunnittelemattomuus, tiedon kulun puute ja hitaus omassa organisaatiossa, ennusteiden puute ja laatu. Tietojärjestelmät eivät tukeneet ostotyötä riittävästi ja ne koettiin suhteellisen hankalakäyttöisiksi.

Tämän tutkimuksen eri osien tulosten perusteella voidaan vahvistaa ja osoittaa monia ennakoituja kehityssuuntauksia. Hankintatoiminnan strateginen painotus on lisääntymässä ja painottuminen päivittäiseen toimintaan vähenemässä. Kehityksessä pyritään strategisen ja operatiivisen painotuksen tasapainoon. Hankinnan omien prosessien läpimenoaikoja on mahdollista nopeuttaa ja siihen pyritään mm. rutiinitoimintoja poistamalla tai automatisoimalla. Hinnan sijaan hankintojen kokonaiskustannukset nähdään entistä enemmän avainmuuttujana. Hankintaa ei enää nähdä pelkästään kustannusyksikkönä, vaan hankinta voi tuottaa asiakkaalle myös lisäarvoa.

Toimittajien keskittäminen lisääntyy, mikä mahdollistaa toiminnan tehokkuuden parantamisen. Yhteistyön määrä on lisääntymässä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Kumppanuustoimittajien määrää ollaan lisäämässä ja yhteistyötä syventämässä. Kumppanuustoiminta ja yhteiset toimintatavat eri osapuolten välillä ovat lisääntymässä, tieto pyritään jakamaan toimittajien kanssa ja toiminta perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Ongelmista pyritään vastaamaan yhdessä toimittajan kanssa. Myös tiedonsiirron kehittäminen jatkuu vahvana; toimittajien tietojärjestelmiä pyritään integroimaan omiin tietojärjestelmiin. Tapahtumatietoa ja ennusteita tullaan hyödyntämään läpinäkyvästi toimitusketjussa.

Yhteistyön lisääminen näkyy myös ostoyhteistyön merkityksen kasvamisena. Ostoyhteistyötä ollaan kehittämässä sekä konsernin yritysten kanssa että muiden yritysten kanssa. Yrityksen

sisällä yhteistyötä muiden toimintojen kanssa ollaan kasvattamassa (esim. hankinnan osallistumien tuotekehitykseen).

Kilpailukykyinen hankintatoimi perustuu tulevaisuudessa strategisesti johdettuun läpinäkyvään toimintaverkostoon, jossa keskittäminen mahdollistaa tehokkaan yhteistoiminnan.

OSA 2 HANKINNAN HALLINNAN KOKONAISPROFIILI JA KEHITYSKARTTA

10 HANKINNAN HALLINNAN KOKONAISPROFIILI

10.1 Rakenne ja tasot

Hankintatoiminnan hallinnassa vaadittavat muutokset asettavat haasteita toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistä varten tarvitaan uusia työkaluja, jotka ottavat huomioon myös hankintatoiminnan entistä strategisemman roolin. Perinteisesti hankinnan kehittäminen on keskittynyt pääosin operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen (esim. tilauksenteon nopeuttaminen). NETMAN -projektin aikana havaittiin tarve kehittää uudentyypiset työkalut kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin **hankinnan hallinnan kokonaisprofiili** ja siihen liittyvä **kehityskartta**.

Kokonaisprofiili-ajatusta on alunperin hahmotellut skotlantilainen David Jones väitöskirjassaan: *Development and evolution of purchasing* (Jones 1997, Jones 1999, Lysons 2001). Jonesin mukaan hankinnan kehittyminen voidaan jakaa viiteen luokkaan: infant, awakening, developing, mature ja advanced. Tällä asteikolla Jones arvosteli 18 eri hankintatoiminnan osaluetta, mm:

- Hankinnan organisointi
- Hankinnan asema organisaatiossa
- Ostajan kehittyneisyys
- Tietotekniikka
- Tietojen standardointi
- Toimittajasuhteen laatu.

Jones (1999) havaitsi, että kokonaisprofiilin avulla voidaan mm.

- Tunnistaa ne profiilit, jotka auttavat kehittämään strategioita
- Osoittaa, että tietyn tyyppiset profiilit eivät tue tiettyjä strategioita
- Tarjota vertailukohtaa sille, minkä tyyppisiä strategioita voidaan kehittää, jotta oston asema organisaatiossa kehittyisi
- Osoittaa, että ”best in class” yrityksillä on samanmalliset profiilit
- Todistaa, että strategisesti kehittyneillä ostotoiminnoilla on paremmat mahdollisuudet saavuttaa myös kustannustehokkuus.

NETMAN-projektissa kehitetty hankinnan hallinnan kokonaisprofiili on kaksitasoinen. Ylempi taso on ns. ”strategiataso”, joka on tarkoitettu käytettäväksi hankintatoiminnan hallinnan nykytilan ja kehittämistarpeiden strategiseen tarkasteluun yrityksen johtoryhmätasolla (kuva 10.1). Alempi taso on ns. ”päätasoa”, jolla on kuvattu hankinnan hallinnan pääalueet. Päätasoa profiili on tarkoitettu hyödynnettäväksi hankintatoiminnan johtamisessa, suunnittelussa ja ohjauksessa, hankintatoiminnan nykytilan ja kehittämistarpeiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun sekä toiminnan kehittämiseen.

Kaikkia pääalueita arvostellaan kokonaisprofiilissa asteikolla 1-5 (taulukko 10.1). Pääalueiden arviot muodostuvat niihin liittyvien eri tunnuslukujen (painotetuista) keskiarvoista (kuva 10.2).

Taulukko 10.1 Kokonaisprofiilin arviointiskaala

Arvio	Aste	Määritelmä
1	”Kehittämätön”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan ei ole yrityksessä suunnitelmallisesti panostettu. Pääalueen hallintaa yrityksessä voidaan pitää vielä ”lapsenkengissä” olevana.
2	”Tiedostettu, heräämässä oleva”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan merkitys hankintatoiminnan suorituskyvyllä on yrityksessä tiedostettu ja toiminnan kehittäminen on käynnistymisvaiheessa tai osin jo käynnistetty.
3	”Kehittyvä”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallinnan kehittäminen on yrityksessä suunnitelmallista. Toiminnan kehittäminen on etenemisvaiheessa ja siihen on suositeltavaa panostaa edelleen.
4	”Kehittynyt”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaa on yrityksessä kehitetty ja niiden hallinnassa on selvästi edistytty. Kehittynyt pääalueen hallinta mahdollistaa yritykselle suotuisat lähtökohdat ja hyvän suorituskyvyn.
5	”Edistyksellinen”	Pääalueen ja siihen liittyvien osa-alueiden hallintaan on yrityksessä panostettu merkittävästi ja yritys toimii niiden osalta erinomaisesti. Pääalueen hallintaa yrityksessä voidaan pitää esimerkillisenä (”best-in-class”).

Hankinnan hallinnan pääalueita ovat:

A. Hankinnan strategisuus: Hankinnan strategisuus kuvaa hankinnan strategista asemaa yrityksessä ja strategian merkitystä hankintatoiminnan kehittämiseksi.

B. Toiminnan painopiste: Toiminnan painopisteellä tarkoitetaan toiminnan painottumista joko strategiseen tai operatiiviseen työhön.

C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta: Kysynnän ja tarjonnan ennustaminen luo ennakoivat ja toimintaa suuntaavat mahdollisuudet hankinnan suunnittelulle.

D. Vaihto-omaisuuden hallinta: Vaihto-omaisuuden hallinta kuvaa yrityksen taitoa hallita vaihto-omaisuutta säilyttäen kuitenkin hyvä palvelutaso.

E. Nimikkeistön hallinta: Nimikkeistön hallinta kuvaa sitä, kuinka hyvin nimikkeistömäärä hankittavien ja varastoitavien osalta mahdollistaa tehokkaan hankintatoiminnan ja hyvän palvelutason prosessissa eteenpäin joko tuotannolle tai asiakkaille.

F. Hintojen hallinta: Hintojen hallinnalla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys onnistuu hallitsemaan ostohintojaan.

G. Toimittajien hallinta: Toimittajien hallinnalla tarkoitetaan toisaalta sitä, kuinka hyvin toimittajien lukumäärän hallinta mahdollistaa tehokkaan hankintatoimen ja hyvän saatavuuden sekä toisaalta toimittajien laatua ja sen hallintaa.

H. Kumppanuustoiminta: Kumppanuustoiminta kuvaa yhteistyön tasoa ja syvyyttä yrityksen toimittajien kanssa.

I. Henkilöstön osaaminen: Henkilöstön osaaminen kuvaa henkilöstön koulutustasoa ja työkokemusta.

J. Toimintaprosessien hallinta: Toimintaprosessien hallinnalla tarkoitetaan yrityksen kykyä ohjata toimintaprosessia laadukkaasti ja sujuvasti keskittyen työssä olennaisiin tehtäviin ja asioihin.

K. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku: Sisäisellä yhteistoiminnalla ja tiedonkululla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon osto toimii yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa sekä kuinka hyvin osto saa tarvitsemansa tiedon muilta osastoilta tai toiminnoilta.

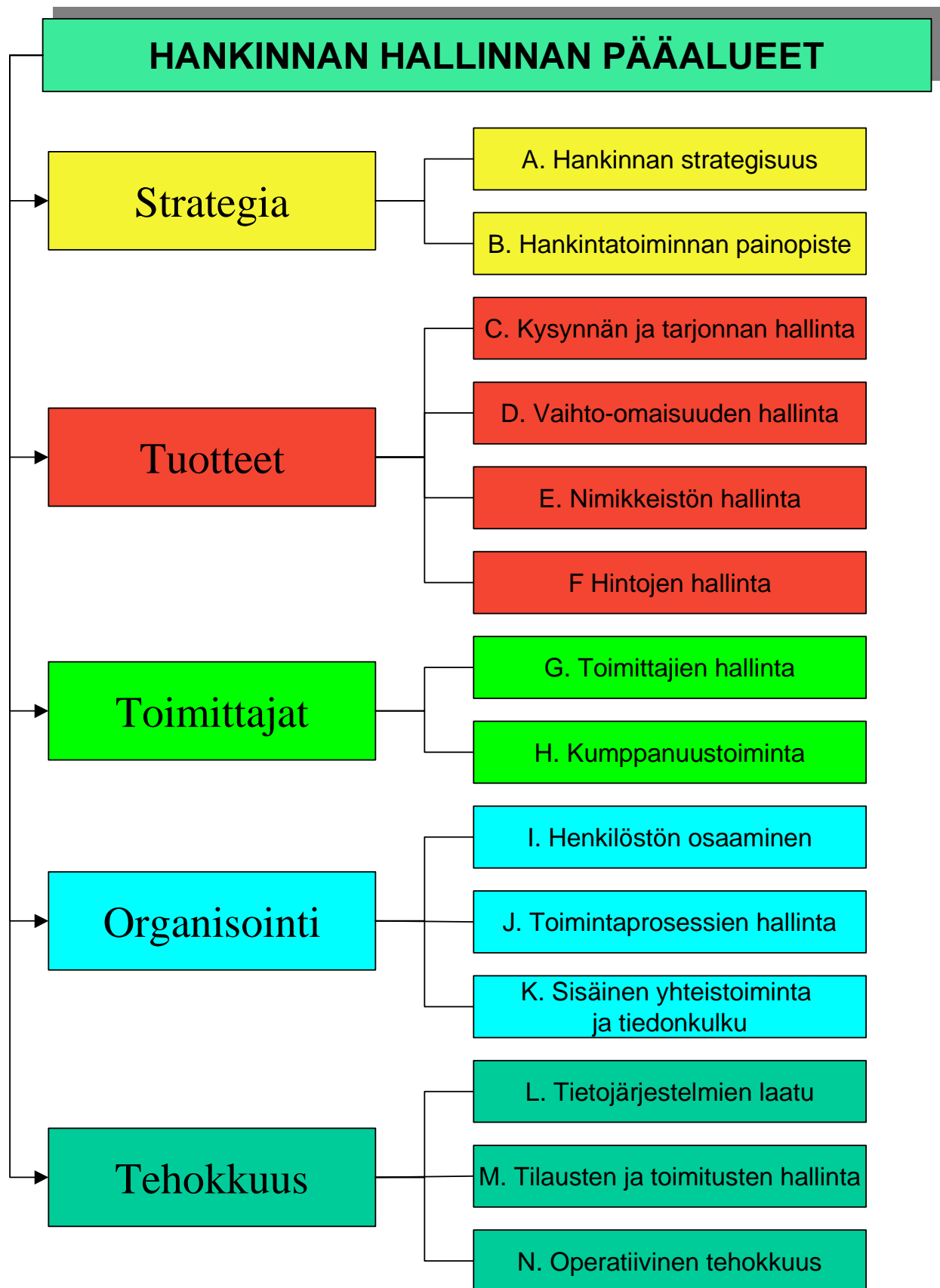
L. Tietojärjestelmän laatu: Tietojärjestelmän laadulla tarkoitetaan sen operatiiviselle ostolle antamaa tukea.

M. Tilausten ja toimitusten hallinta: Tilausten ja toimitusten hallinta sisältää mm. tilauseräkoot, toimitustiheyden ja toimitusreitit.

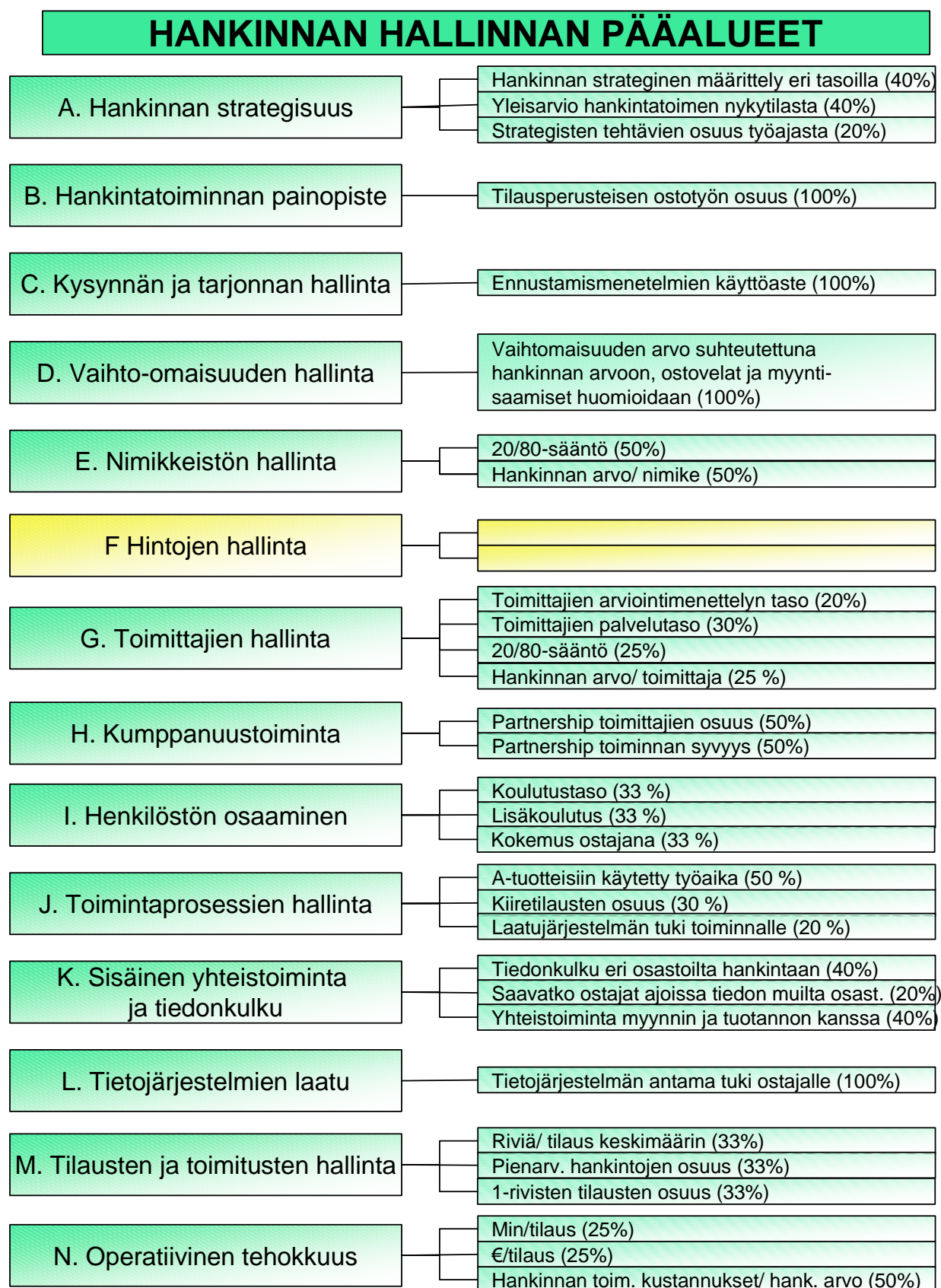
N. Operatiivinen tehokkuus: Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan tilausperusteisen osto-työn ja erityisesti tilauksen teon tehokkuutta.

Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin strategiataso on muodostettu yhdistelemällä hankinnan hallinnan pääalueet laajemmiksi osakokonaisuuksiksi (kuva 10.1):

- strategia
- tuotteet
- toimittajat
- organisointi
- tehokkuus.



Kuva 10.1 Kokonaisprofiilin strategiataso ja siihen liittyvät hankinnan hallinnan pääalueet.



Kuva 10.2 Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin pääalueet ja niihin liittyvät tunnusluvut (tunnusluvun painoarvo merkitty sulkuihin).

10.2 Pääalueet

Hankinnan hallinnan pääalueen arviot perustuvat niihin liittyvien tunnuslukujen painotettuun keskiarvoon, jotka on esitetty kuvassa 10.2. Tässä kappaleessa selostetaan tarkemmin kunkin hankinnan hallinnan pääalueen mittausta ja pääalueeseen liittyvä tavoitteet.

A. Hankinnan strategisuus

Hankinnan strategisuus kuvaa hankinnan strategista asemaa yrityksessä ja strategian merkitystä hankintatoimen kehittämiseksi. Tunnuslukua kuvaavat mittarit liittyvät seuraaviin asioihin:

1. Kuinka hyvin hankintatoiminnalle on määritelty strategia ja tavoitteet sekä kuinka hankinta on huomioitu yrityksen ja konsernin strategioissa.
2. Hankintatoiminnan sijainti hankinnan kehityskaarella. Hankinnan kehittyminen voidaan Van Weelen (1985) mukaan jakaa 5 vaiheeseen (taulukko 10.2).
3. Kuinka paljon hankinnan henkilöstön työajasta kuluu strategisten asioiden hoitamiseen. Strategisia asioita ovat mm. toiminnan suunnittelu ja ohjaus, henkilöstöjohtaminen, kehittäminen, raportointi, yrityksen johtamiseen osallistuminen sekä muut hankintatoimen johtamiseen liittyvät työt.

Taulukko 10.2 Hankinnan kehityskaari

Hankinnan asema	Status	Suorituskyvyn mittaaminen	Focus
Pirstoutunut, toiminnallisten alueiden hoitama ostotoiminta; joitakin pieniä oston toimistorutiineja	Matala	Hyvin vähäistä, keskittynyt pääasiassa sovitussa budjetissa pysymiseen	Hankintojen läpivieminen ja tavaroiden saaminen sisään
Ostotoiminta vakiintunutta, pääasiassa toimistorutiineja, toiminnallisesti sisällytetty usein myyntiin	Matala, mutta kehittyvä: raportointi usein muiden toimintojen kautta ylimmälle johdolle	Pääasiassa keskittynyt toimistorutiinien tehokkuuden mittamiseen; esim. tehtyjen tilausten määrä	Toimistorutiinien tehokkuus
Ostotoiminta nähdään kaupallisena funktiona	Tunnustettu toiminto, jossa nimetty ostopäällikkö, joka raportoi toiminnalliselle johdolle (esim. rahoitusjohtaja, tuotantojohtaja). Ostoosasto hoitaa kaikki ostot.	Ostotoiminnan tehokkuus; esim. säästöt, kustannusten alentuminen, neuvotteluiden tehokkuus	Ostotoimintojen tehokkuus
Ostotoiminta nähdään pääosin kaupallisena funktiona, mutta joitakin strategisia elementtejä sisällytetty	Raportointi suoraan toimitusjohtajalle, organisaatiossa nimetty ostopäällikkö	Kuten yllä ja lisäksi toimittajien ja organisaation sisäinen kehittyminen	Kuten yllä, mutta lisäksi pidemmän aikavälin kokonaistehokkuuden mittausta aluillaan
Ostotoiminta on strateginen liiketoiminta	Raportointi toimitusjohtajalle / johtoryhmälle. Organisaatiossa nimetty ostojohtaja	Kuten yllä, mutta lisäksi mittausta kohdistuu strategiseen kehittämiseen sekä hankinnan kokonaiskustannuksiin	Strateginen tehokkuus

Hankinnan kehittymistä voidaan tarkastella mm. vastaamalla hankintatoiminnan kehittymistä kuvaaviin väittämiin, kuten:

- Hankinta voi tuottaa yritykselle lisäarvoa
- Hankinta tarjoaa asiakkaalle lisäarvopalveluja

- Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista
- Hankinnan strateginen ja operatiivinen painotus ovat tasapainossa
- Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa
- Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
- Informaatio pyritään jakamaan toimittajien kanssa
- Neuvotteluissa pyritään win-win-lopputulokseen
- Hankinta voi myötävaikuttaa spesifikaatioihin
- Hankintojen kokonaiskustannus on avainmuuttuja
- Hankinta toimii keskitetysti
- Konserniyhteistyötä hyödynnetään hankinnassa
- Hankinta saa tarvitsemansa tiedot ajoissa muilta toiminnoilta
- Hankinnan oman prosessin läpimenoaika on nopea
- Toimittaja joutuu sopeutumaan yrityksen toimintatapoihin
- Yritys joutuu sopeutumaan toimittajien toimintatapoihin.

B. Toiminnan painopiste

Toiminnan painopisteellä tarkoitetaan toiminnan painottumista joko strategiseen tai operatiiviseen toimintaan. Tunnuslukua voidaan mitata mm. tilausperusteisen ostotyön (ks. kpl 5.2, Aminoff et al 2002) osuudella kokonaistyöajasta. Tilausperusteiseen ostotyöhön kuuluvat seuraavat tehtävät:

- Tilauksenteko ja kotiinkutsut
- Kuljetusten ja huolinnan järjestelyt
- Maksuliikenteen hoito
- Toimitusten valvonta
- Reklamaatioiden ja palautusten hoito.

NETMAN-projektiin liittyvän benchmarking -tutkimuksen mukaan suuntana on operatiivisten työtehtävien automatisointi ja työnjaon kehittäminen toimitusketjussa siten, että tilausperusteisen ostotyön osuus ostajien työajasta tulee vähenemään ja vastaavasti sekä strategisten tehtävien että toimittajien hallintaan liittyvien tehtävien lisääntymään. Myös esimerkiksi Jonesin (1999) tutkimusten mukaan on tilausperusteisen ostotyön määrää vähennettävä, jotta ostajilla on mahdollisuus keskittyä strategiseen toiminnan kehittämiseen.

C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta

Kysynnän ja tarjonnan ennustaminen luo ennakoivat ja toimintaa suuntaavat mahdollisuudet hankinnan suunnittelulle. Ennustaminen on muotoutumassa keskeiseksi ohjauksen perustiedoksi logistisessa prosessissa. Oman toiminnan seurannan lisäksi tarvitaan tarjonta- ja kysyntätiedon hallintaa. Tietotekniset ratkaisut mahdollistavat verkostokumppaneiden käyttämän tiedon hyödyntämisen oman toiminnan suunnittelun tukena. Kysynnän ja tarjonnan hallintaa voidaan mitata eri ennustemenetelmien käytön määrällä painotettuna näiden hyödyllisyydellä. NETMAN-projektin yhteydessä selvitettiin eri ennustemenetelmien hyödyllisyyttä. Selvityksen tulokset on esitetty taulukossa 10.3. Menetelmän hyödyllisyys on skaalattu asteikolle 1-5, siten että ”5” on hyödyllisin.

Taulukko 10.3 Eri ennustemenetelmien hyödyllisyys asteikolla 1-5 (5= hyödyllisin).

YLEISET TALOUDEN KEHITYSENNUSTEET MARKKINOILLA	
Makrotaloudelliset ennusteet (korot, kurssit, työttömyys..)	2
Talouden kehitystrendit (rakentaminen, varastotasot, yritykset..)	3
OMAT MARKKINOISTA TEHTÄVÄT ENNUSTEET	
Markkinatutkimukset (asiakkaat, kilpailijat)	3
Kuluttajatutkimukset	3
OMAN YRITYKSEN SISÄLLÄ TEHTÄVÄ ENNUSTUS	
Aikasarjaennusteet (tapahtumien historiatieto) myynnistä	4
Aikasarjaennusteet (tapahtumien historiatieto) ostosta	4
Kausaaliset ennusteet (syy->seuraus)	3
Vikaantumistodennäköisyysennusteet	2
Laadulliset ylimmän johdon ennusteet	4
Laadulliset myyntiorganisaation ennusteet	3
Laadulliset osto-organisaation ennusteet	4
ASIAKASYHTEISTOIMINNAN ENNUSTEET/TILANNE	
Asiakkaiden myyntiennusteet	3
Asiakkaiden tuotantosuunnitelmat	3
Asiakkaiden tilauskanta	3
Asiakkaiden tarjouskanta	2
Asiakkaiden myyntitapahtumat	2
Asiakkaiden varastotasot	2
TOIMITTAJAYHTEISTYÖN ENNUSTEET/TILANNE	
Toimittajien/alihankkijoiden tuotantosuunnitelmat	4
Toimittajien/alihankkijoiden myyntiennusteet	3
Toimittajien/alihankkijoiden ostoennusteet	2
Toimittajien/alihankkijoiden tilaus-/tarjouskanta	3
Toimittajien/alihankkijoiden varastotasot	4
OMAT SAATAVUUDESTA TEHTÄVÄT ENNUSTEET	
Toimittajien/alihankkijoiden toimituskykyennusteet	5
Kilpailijoiden hankintatarve-ennusteet	2
YLEISET SAATAVUUDEN ENNUSTEET	
Tuotantomäärien kehitysindeksit	4
Tuontimäärien kehitysindexi	3
Yksikköhintojen kehitysindexi	4

D. Vaihto-omaisuuden hallinta

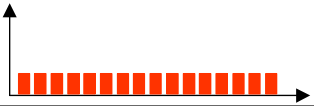
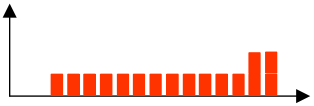



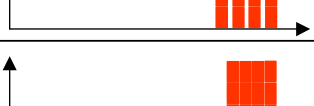
Vaihto-omaisuuden hallintaa mittaa vaihto-omaisuuden arvo. Hallintaan vaikuttavat myös ostovelat ja myyntisaamiset. Kaupparyityksillä vaihto-omaisuuden hallintaa voidaan mitata vaihto-omaisuuden arvolla huomioiden ostovelat ja myyntisaamiset jaettuna hankintojen arvolla ja teollisuusyrityksillä sitä voidaan mitata raaka-ainevaraston vaihto-omaisuudella pois lukien ostovelkojen arvo jaettuna hankintojen arvolla.

E. Nimikkeistön hallinta

Nimikkeistön hallinta mittaa sitä, kuinka hyvin nimikkeistömäärä hankittavien ja varastoitavien osalta mahdollistaa tehokkaan hankintatoiminnan ja hyvän palvelutason prosessissa eteenpäin joko tuotannolle tai asiakkaille. Nimikkeistön hallinnan vertailu yritysten välillä on hankalaa. Perinteisesti on käytetty ns. 20/80 –sääntöä (Pareto-sääntö) mittaamaan hankinnan keskittyneisyyttä. 20/80 säännöllä tarkoitetaan sitä, montako prosenttia nimikkeiden lukumäärästä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Yritysten välisessä vertailussa tämän tunnuslu-

vun käyttö aiheuttaa tiettyjä ongelmia. Kuva 10.3 kuvaa näitä ongelmia sekä nimikkeistön hallinnan että toimittajien hallinnan näkökulmasta.

Toimittajien ja nimikkeistön kehityskaari

Toimittajien tai nimikkeistön määrän ja koon kehityskulku:		20/80-tunnusluku (lukumäärä/arvo)	€/toimittaja tai €/nimike tunnusluku
1. Paljon pieniä		80/80	pieni
2. Muutamia vähän isompia		60/80	pienehkö
3. Voimakasta keskittymistä		20/80	keskimääräinen
4. Pienimpien karsittu on aloitettu		50/80	suurehko
5. Vain suuria jäljellä		80/80	suuri
6. Kaikki keskittynyt yhteen		80/80	liian suuri

Kuva 10.3 Toimittajien ja nimikkeistön kehityskaari.

Kuvassa toimittajien ja nimikkeiden määrän kehittyminen ja keskittäminen on jaettu kuuteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä on paljon pieniä toimittajia. Tällöin noin 80 prosenttia toimittajista tai nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa kaksi on keskittäminen alkanut ja muutamien toimittajan tai nimikkeen hankinnat ovat suurempia kuin muiden. Tässä vaiheessa noin 60 prosenttia nimikkeistä tai toimittajista muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa kolme on tapahtunut jo voimakasta keskittymistä, ja 20 prosenttia toimittajista tai nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa neljä on aloitettu pienempien toimittajien tai nimikkeiden karsiminen. Tässä vaiheessa kääntyy 20/80 säännön kehitys, 50 prosenttia toimittajista tai nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa 5 sama kehitys jatkuu, jäljellä on ainoastaan muutama suuri toimittaja tai nimike, ja 80 prosenttia toimittajista tai nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaihe kuusi on tämän kehityksen ääripää, eli kaikki hankinnat on keskitetty yhteen toimittajaan tai nimikkeeseen. Tämä kehitys osoittaa kuitenkin sen, että 20/80 säännöllä ei pystytä yksiselitteisesti mittaamaan hankinnan keskittyneisyyttä. Jos esimerkiksi 40 prosenttia nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta, ei luvun perusteella pystytä sanomaan, onko toiminta keskimääräistä vähemmän vai enemmän keskitynyttä!

Eräs tapa mitata nimikkeistön keskittyneisyyttä on mitata yhden nimikkeen keskimääräistä hankinnan arvoa vuodessa. Tämän tunnusluvun heikkoutena on se, että se on riippuvainen

yrittäjien koosta. Tunnusluku on sen sijaan erittäin käyttökelpoinen selvitetessä nimikkeiden tai toimittajien keskittymistä yrityksessä ajan myötä (trendi).

Nimikkeistön hallinnalla on ratkaiseva merkitys vaihto-omaisuuden hallintaa kehitettäessä.

F. Hintojen hallinta

Hankinnan kokonaisarvo on valtaosalle yrityksiä suurin yksittäinen kustannuserä. Edullinen ostohinta ei ole toki ainoa tavoite, mutta hinnaltaan edulliset hankinnat ovat kannattavan liiketoiminnan perusta.

Hintojen hallinta voi perustua oston yksikköhinnan kehityksen seurantaan. Markkinatilanne, valuuttakurssit ja makrotalouden kehitys kuitenkin vaikuttavat merkittävästi hintatasoon. Hintojen hallinta edellyttääkin joitakin vertailukohtia omalle hintakehitykselle. Tällaisina voivat toimia yleiset hintoja kuvaavat kehitysindeksit ja yksikköhinnat.

Hintojen hallinta edellyttää myös tarkkaa kokonaishinnan määrittystä perille asti kaikkine kuuluineen. Eri hankintakanavista muodostuu erilaisia kulueriä. Toiminnan kehittämiseksi tarvitaan myös seurantatietoa taustalla vaikuttaneista ja hintoihin vaikuttaneista tekijöistä. Tällaisia ovat mm. käytetty valuutta, hankintakanava ja toimituslauseke.

G. Toimittajien hallinta

Yksi oston päätoiminnoista on ylläpitää toimivaa ja laadukasta toimittajaverkostoa. Kuitenkin ostajat kokevat usein, että toimittajien toimituskyvyssä, laadussa sekä taloudellisessa tilanteessa on parantamisen varaa. Kun yritykset keskittyvät ydinosaamisensa, tulevat ne yhä riippuvaisimmiksi toimittajistaan (Krause, Ellram 1996). Tämä lisää toimittajien hallinnan merkitystä (ks. myös osa-alue H. Kumppanuustoiminta). Toimittajien hallinnalla mitataan sitä, kuinka hyvin toimittajien lukumäärä mahdollistaa tehokkaan hankintatoimen ja hyvän saataavuuden. Arvio sisältää myös toimittajien laadunhallintaan liittyviä asioita, kuten käytössä olevan toimittajien laadunvalvonta- ja palautejärjestelmän sekä toimittajien palvelutason. Toimittajien hallinnan tasoa voidaan mitata mm.

- toimittajien arviointimenettelyn tasolla,
- toimittajien palvelutasolla,
- niiden toimittajien osuudella, jotka muodostavat 80 prosenttia hankinnan arvosta (ns. 20/80 –sääntö)
- hankinnan arvolla toimittajaa kohden.

Kahteen jälkimmäiseen tunnuslukuun liittyy tiettyjä ongelmia, joita on selostettu tarkemmin kohdassa E nimikkeistön hallinta.

H. Kumppanuustoiminta

Yritysten välinen yhteistyö on lisääntymässä. Suuressa osassa yrityksiä väitetään, että jonkin- tasoinen kumppanuustoimintamalli on omaksuttu. Käytännössä kumppanuuden onnistuminen ja sen todellinen syvyys ovat hyvin vaihtelevia (Spekman et al 1999). Kumppanuuden kehittäminen on kuitenkin nähty elinehtona kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Vahvat suhteet rajoitettuun määrään toimittajia mahdollistavat yrityksen nopean reagoimisen markkinoiden muutoksiin (Spekman et al 1999). Nykyinen ajattelutapa korostaa pitkäaikaisia ja yhteistoiminnallisia suhteita toimitusketjun jäsenten välillä. Yhteistyön avulla pyritään kaikkien hyötyyn esim. kustannuksia karsimalla, palvelutasoa ja toiminnan laatua parantamalla sekä joustavuutta li-

säämillä. Tärkein kumppanuustoiminnan tunnuspiirre on se, että pelisäännöistä on sovittu yhteisesti osapuolten välillä ja kumppanuustoiminta hyödyttää kaikkia siihen osallistuvia osapuolia. Kumppanuus muodostuu yhteisistä toimintatavoista, tiedonhallinnan ja tiedonkulun tehostamisesta sekä laajoista yhteistoimintamalleista. Makrotalouden kehitys on laajentamassa kumppanuustoimintaa: se voi olla yritysten välistä toimintaa konsernitason tai useiden monikansallisten yritysten yhteistoimintaa.

Kumppanuustoimintaa voidaan mitata toisaalta toiminnan syvyydellä ja toisaalta sen laajuudella. Syvyyteen sisältyy eri toimintatapojen käyttö ja niiden käytön vakiintuneisuus. Laajuutta voidaan mitata kumppanuustoimittajien osuudella niistä toimittajista, jotka muodostavat 80 tai 90 prosenttia hankinnan arvosta. On erittäin tärkeää, että osuutta ei mitata koko yritysjoukosta, sillä tavoitteena ei ole harjoittaa kumppanuustoimintaa kaikkien toimittajien kanssa. Kumppanuuteen liittyvät toimintatavat voidaan jakaa yhteistyöhön ja tiedonkulkuun liittyviin toimintatapoihin sekä toiminatamalleihin koko toimitusketjussa. Näitä toimintatapoja on esitetty kuvassa 10.4.

I. Henkilöstön osaaminen

Henkilöstön osaamisen merkitys on kasvanut hankintatoiminnan toimintaympäristön muuttuessa. Toiminnan globalisoituessa ja yhteistoiminnan lisääntyessä vaaditaan ostajilta uusia taitoja. Hankinnan muuttuessa strategisempaan suuntaan henkilöstön koulutustasovaatimus nousee. Henkilöstön osaamista voidaan mitata hankintahenkilöstön koulutustasolla, lisäkoulutuksella sekä työkokemuksella. Koulutuksen määrän lisäksi tulisi huomioida koulutuksen laatu.

J. Toimintaprosessien hallinta

Toimintaprosessien hallinnalla tarkoitetaan yrityksen kykyä ohjata toimintaprosessia laadukkaasti ja sujuvasti keskittyen työssä olennaisiin tehtäviin ja asioihin. Toimintaprosessien hallintaa voidaan mitata mm. perusprosessien määrittelyllä ja sillä, miten hyvin ohjeistus ja määrittely tukee toimintaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin seuraavia mittareita:

- A-tuotteisiin käytetty työaika
- Laaturjestelmän tuki toiminnalle
- Kiiretilausten lukumääräinen osuus.

K. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku

Sisäisellä yhteistoiminnalla ja tiedonkululla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon osto toimii yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa sekä kuinka hyvin osto saa tarvitsemansa tiedon muilta osastoilta ja toiminnoilta. Parhaimmillaan ostotoiminnat ja muut toiminnat ovat sisäisesti läpinäkyviä, jolloin tuorein tieto on aina tarvitsevan käytössä. Sisäisen yhteistoiminnan parantaminen on kriittistä hankintatoiminnan kehittämisessä. Tunnuslukuja voidaan mitata mm.:

- Kuinka hyvin tieto kulkee eri osastoilta tai toiminnoilta hankintaan?
- Tuleeko tieto ajoissa?
- Kuinka paljon ja minkä tasoista on yhteistoiminta oston kannalta merkittävien toimintojen kanssa?

Toimintatavat tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa

Säännölliset palaverit toimittajan ja oman hankintaorganisaation välillä 1-4 krt kuukaudessa

Yhteisten toimintaa kuvaavien mittareiden määrittely ja käyttö

Toimittajan tutustuminen yrityksemme omien asiakkaiden toimintaan

Henkilöstön eri tasojen tutustuminen toistensa toimintaan vierailuin

Toimintatapojen virtaviivaistaminen tarkastustoimintaa eliminoimalla

Yhteisesti sovitut toimintatavat:

- puutetilanteiden hallinnassa
- virheiden vähentämiseksi
- reklamaatioiden hallinnassa
- toimituspäivissä ja toimitusrytmiikassa
- kuljetusten hoidossa ja järjestelyssä
- tavaroiden kuljetuspakkaamisessa ja yksiköinnissä
- toimitusten jäljityksessä ja seurannassa

Tilauksista/kotiinkutsuista luopuminen antamalla kokonaisvastuu toimituksista toimittajalle

Tavarantoimittajien materiaalihankintojen vastuun siirtäminen itselle

Palvelutasotavoitteiden sopiminen ja palvelutason räätälöinti

Lisäarvopalveluista ja tehtävänjaosta sopiminen

Kaksinkertaisen varastoinnin poistaminen keskittämällä varastointi toimittajalle

Yhteisten strategioiden tai liiketoimintasuunnitelmien laadinta hankinnan osalta

Toimittajan osallistuminen yrityksemme tuotekehityksen/tuotesuunnitteluun

Oma osallistuminen toimittajan tuotekehitykseen/tuotesuunnitteluun

Oman yrityksen henkilökunnan työskentely toimittajan organisaatiossa

Toimittajan henkilökunnan työskentely yrityksemme organisaatiossa

Tiedonkulku tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kanssa

Tavarantoimittajan pääsy yrityksemme tietojärjestelmän saldotietoihin

Oma pääsy toimittajan tietojärjestelmään saldotietoihin

Tietojärjestelmien saldotietojen integrointi (sama tieto tallennettu vain kerran)

Tavarantoimittajan pääsy yrityksemme ostotilausjärjestelmään

Tavarantoimittajan pääsy yrityksemme myyntitilausjärjestelmään

Oma pääsy toimittajan myyntitilausjärjestelmään

Tietojärjestelmien tilaustietojen integrointi (sama tieto tallennettu vain kerran)

Tietojärjestelmien osto-/myyntisovellusten integrointi (kumpikin käyttää samaa sovellusta)

Tavarantoimittajan pääsy oman tietojärjestelmämme tuotantosuunnitelmiin

Oma pääsy toimittajan tietojärjestelmän tuotantosuunnitelmiin

Omien myyntitarjousten välittäminen toimittajalle

Omien myyntiennusteiden välittäminen toimittajalle

Tavarantoimittajan osto/tuotanto ja myyntiennusteiden välittäminen omalle hankinnalle

Toimituserien ja tuotteiden merkintä viivakodeilla, 2D-koodeilla (matriisikoodit) tai RFID

tunnisteilla

Tuotetiedon (PDM) hyödyntäminen

Tilaustietojen (tilaus/tilausvahvistus) ja toimitustietojen (lähetyslista/pakkauslista)

välityksen automatisointi EDI:llä,

Laskustietojen välityksen automatisointi EDI:llä

L. Tietojärjestelmän laatu

Tietojärjestelmän laatua voidaan mitata monin eri tavoin. Hankintatoiminnan kannalta tärkeää on tietojärjestelmän operatiiviselle ostolle antama tuki. Tietojärjestelmän laatua voidaan mitata mm:

- Tietojärjestelmän antamalla tuella prosessin eri vaiheissa
- Tietojärjestelmän helppokäyttöisyydellä.

Tietojärjestelmältä vaaditaan tukea paitsi itse tilauksen teossa, myös tarpeen määrittelyssä, toimitusten seurannassa sekä toimittajien seurannassa.

M. Tilausten ja toimitusten hallinta

Tilausten ja toimitusten hallinnan kehittäminen on keskeistä operatiivista toimintaa tehostettaessa. Tilausten ja toimitusten hallinta sisältää mm. tilauseräkoot, toimitustiheyden ja toimitusreitit. Keskeinen mittari on tilauksen rivimäärä. Sitä voidaan mitata joko keskimääräisellä rivimäärällä tai yksirivisten tilausten osuudella. Keskimääräinen rivimäärä saattaa olla harhaanjohtava, sillä luku saattaa peittää vähärivisten tilauksien suuren osuuden, jos toisaalta myös suuria tilauksia on jonkin verran. Lisäksi on hyvä mitata pienarvoisia hankintoja, sillä niiden vaikutus toiminnan tehokkuuteen on suuri. Erityisesti tilauksista, joiden toiminnalliset kustannukset ovat suurempia kuin tilauksen arvo, tulisi päästä eroon.

N. Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan tilausperusteisen ostotyön ja erityisesti tilauksen teon tehokkuutta. Operatiivinen tehokkuus on pitkään ollut yksi hankintatoiminnan tärkeimmistä mitattavista osa-alueista. Sen merkitys on nykyisin korostunut uudella tavalla, kun hankintatoiminnan strateginen asema on nousemassa. Operatiivisia toimintoja on tehostettava, jotta ostajille jää aikaa keskittyä strategiseen kehittämiseen ja toimittajien hallintaan.

Operatiivista tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi tilauksen tekoon tai yhden rivin tilaamiseen kuluvalla ajalla tai niiden tekemisen kustannuksella. Toinen vaihtoehto on ottaa huomioon varsinaisen tilauksen teon lisäksi muut tilauksentekoon liittyvät työtehtävät kuten: kuljetusten ja huollinnan järjestelyt, maksuliikenteen hoito, toimitusten valvonta ja reklamaatioiden ja palautusten hoito. Myös tunnusluku ”hankinnan toiminnalliset kustannukset per hankintojen arvo” kuvaa hyvin hankinnan operatiivista tehokkuutta.

11 KEHITYSKARTTA

Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili toimii lähtökohtana hankintatoiminnan kehittämiseksi. Profiilin avulla voidaan helposti tunnistaa ne hankinnan osa-alueet, jotka vaativat kehittämistä. Lisäksi kokonaisprofiili auttaa paikantamaan ne osa-alueet, joilla kehittäminen on erityisen tärkeää tai välttämätöntä, jotta toiminnan hallintaa ja suorituskykyä voidaan kehittää kokonaisvaltaisesti.

Kokonaisprofiilin avulla voidaan määrittää kehittämiseksi asetettavat tavoitteet. Kehittämisen tavoitteena ei ole kuitenkaan välttämättä kaikilla osa-alueilla saavuttaa edistyksellistä tasoa. Tietyissä toimintaympäristöissä ja tietyillä toimialoilla on joidenkin hankinnan hallinnan pää-

alueiden kehittäminen huomattavasti tärkeämpää kuin toisilla. Kokonaisprofiilin avulla voidaan määrittää suuntaa-antavia tavoitetiljoja esimerkiksi toimialoittain, mutta yrityksen johdon tulee asettaa tapauskohtaisesti kehittämisen todellinen tavoite. Tämän tavoitteen on oltava sopusoinnussa yrityksen strategioiden kanssa.

Hankinnan hallinnan kehitystyötä tukemaan NETMAN-projektissa luotiin kehittämisen työkaluksi kehityskartta. Se pohjautuu vastaaviin hankinnan hallinnan pääalueisiin kuin kokonaisprofiili. Kehityskartassa on esitetty kunkin hankinnan hallinnan pääalueen kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Lisäksi kehityskarttaan on kuvattu edellytykset, joiden on oltava kunnossa, jotta kyseistä osa-alueita voidaan ja on kannattavaa kehittää. Kehityskartan kehitysvaiheiden ja toimenpiteiden määrittely pohjautuu sekä benchmarking -tutkimuksessa saattuihin tuloksiin että kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Kehityskartta on laadittu selainkäyttöiseksi työkaluksi, joka löytyy osoitteesta <http://www.valo-ohjelma.fi>. Kehityskartta antaa yritykselle kehittämisen suuntaviivojen lisäksi myös keinot toiminnan kehittämiseksi. Kokonaisprofiilin avulla yritys voi ensin määrittää sijaintinsa hankinnan kehityskaarella ja tämän jälkeen muodostaa kehityskartan avulla tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Lisäksi kehityskarttaa voi hyödyntää pyrittäessä hahmottamaan, miksi kehitystoimenpiteistä huolimatta toiminta ei ole kehittynyt haluttuun suuntaan. Syynä saattaa esimerkiksi olla se, että ei ole huomioitu kehittämisen edellytyksiä, eli niitä osa-alueita, joiden tulee olla kunnossa ennen kuin kyseistä osa-alueita voidaan kehittää.

Kehityskartta on tarkoitettu hyödynnettäväksi ohjeellisena työkaluna yritysten hankintatoiminnan hallinnan kehittämisessä. Kehityskarttaa on hyödynnettävä tapauskohtaisesti ja kehittämissuunnitelmien tulee aina perustua yrityksen strategiaan ja yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiin.

Kuvassa 11.1 on esitetty kuva kehityskartasta ja kuvissa 11.2 ja 11.3 on esitetty esimerkit kehittämiskaskeista. Jokainen hankinnan hallinnan neljästätoista pääalueesta koostuu useista kehittämissaskelista, joihin voi tutustua tarkemmin kehityskartta-työkalun avulla. Tässä raportissa kuvataan lyhyesti kunkin hankinnan hallinnan pääalueen kehittämisen pääpiirteitä ja kuvataan edistynyttä hankintatoiminnan hallintaa kyseisellä alueella.

KEHITYSKARTTA

	1. Kehittymätön	2. Heräävä	3. Kehittyvä	4. Kehittynyt	5. Edistyksellinen
A. Hankinnan strategisuus		1 2	3		4
B. Toiminnan painopiste	1	2	3	4	
C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta			1 2 3	4	5
D. Vaihto-omaisuuden hallinta		1 2		3	4
E. Nimikkeistön hallinta	1	2	3	4	5
F. Hintojen hallinta	1 2		3	4	
G. Toimittajien hallinta	1	2	3 4 5	6	7
H. Kumppanuustoiminta			1 2	3 4	5
I. Henkilöstön osaaminen	1	2	3	4	
J. Toimintaprosessien hallinta	1		2 3	4	
K. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku		1 2	3 4		5
L. Tietojärjestelmien laatu	1	2	3	4 5	
M. Tilausten ja toimitusten hallinta			1 2		3
N. Operatiivinen tehokkuus	1		2	3	4

Kuva 11.1 Hankinnan hallinnan kehityskartta.

1. Kehittymätön	2. Heräävä	3. Kehittyvä	4. Kehittynyt	5. Edistyksellinen
-----------------	------------	--------------	---------------	--------------------

B Toiminnan painopiste

B2 Ostorutiinien yksinkertaistaminen ja nopeuttaminen

- Tavoitteena on tehostaa ostoprosessien toimintaa

Tehtävät

- Ostoprosessin työnkulun kuvaaminen tarpeen määrittelystä maksatukseen
- Turhien ja päällekkäisten työvaiheiden määrittely
- Turhien työvaiheiden poistaminen ja toiminnan yksinkertaistaminen
- Uusien prosessien ja vaiheiden kuvaaminen

Edellytykset

- N1 Toiminnan suorituskykyä kuvaavien mittareiden määrittäminen

Kommentteja

Kuva 11.2 Esimerkki kehittämiskeleestä pääalueella toiminnan painopiste.

1. Kehittymätön	2. Heräävä	3. Kehittyvä	4. Kehittynyt	5. Edistyksellinen
-----------------	------------	--------------	---------------	--------------------

I Henkilöstön osaaminen

I2 Työtehtävien ja vaatimusten hallinta

- Tavoitteena on sopeuttaa hankintatoimen tehtävien osaamisvaatimukset ja henkilöstön osaaminen sekä määrittellä ammatillinen lisäkoulutustarve näiden pohjalta

Tehtävät

- Työtehtävien ja osaamisen sopeuttaminen
- Ammatillisen lisäkoulutuksen kehittäminen

Edellytykset

- A2 Hankintastrategioiden määrittely

Kommentteja

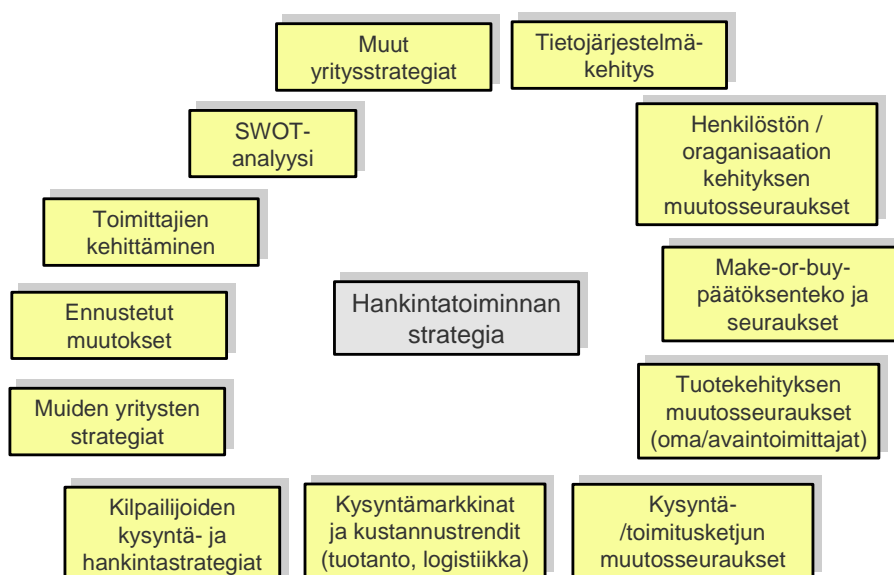
Kuva 11.3 Esimerkki kehittämisaskeleesta pääalueella henkilöstön osaaminen.

A. Hankinnan strategisuus

Hankinnan strategisuuden kehittämisen tärkeimpiä vaiheita ovat hankintastrategian määrittäminen ja tavoitteiden asettaminen. Hankintastrategialla on kolme tasoa: hankintatoiminnan oma strategia, yrityksen hankintastrategia ja konsernin hankintastrategia. Hankinnan strategioita määritettäessä tulee ottaa huomioon hankinnan strategiaan vaikuttavat tekijät (vrt. kuva 11.4) ja huolehtia siitä, että eri tasojen strategiat ovat sopusoinnussa keskenään ja että strategiat päivitetään riittävän usein.

NETMAN-projektin tulosten mukaan hankinnan strategiaan tulisi sisältyä ainakin toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ja yrityksen hankintastrategiaan tulisi sisältyä ainakin yhteistyö muiden toimintojen kanssa sekä toimintaan ja tuotteisiin liittyvät vaatimukset. Konserni-strategiaan tulisi sisältyä ainakin konsernin ostoyhteistyöhön liittyviä asioita (Aminoff et al 2002 ja 2002c). Tarkemmin nämä tulokset on esitetty taulukossa 11.1.

Toinen tärkeä hankinnan strategisuuden kehityskohde on hankinnan strategisen aseman kehittäminen. Tämä sisältää mm. hankintatoiminnan huomioimisen yrityksen muissa toiminnoissa ja hankintatoiminnan liittynän määrittelyn yrityksen tuloksenteleeseen. Hankinnan strateginen rooli vaatii jatkuvaa kehittämistä. Edistyksellisen hankintatoiminnan tunnusmerkkinä on mm. se, että hankintatoiminta tuottaa yritykselle lisäarvoa, esim. kokonaisvaltaisen hankintapalvelun tarjoaminen yrityksen asiakkaille.



Kuva 11.4 Hankintatoiminnan strategiaan vaikuttavat tekijät (vrt. Baily et al. 1998).

Taulukko 11.1 Mitä eri asioita strategioihin tulisi sisältyä (prioriteettijärjestys) (Aminoff et al 2002).

Konsernistrategia	Yrityksen hankintastrategia	Hankinnan strategia
<ul style="list-style-type: none"> • Ostoyhteistyö <ul style="list-style-type: none"> ○ Ostoyhteistyö konsernin sisällä ○ Ostoyhteistyö muiden yritysten kanssa • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Laadulliset vaatimukset ja tavoitteet ○ Ympäristöasioihin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimittajien valinta ja arviointi ○ Toimittajayhteistyön kehittäminen • Tiedonsiirron kehittäminen • Varastointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö yrityksen muiden toimintojen kanssa • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Tuotteisiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Hintatasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimittajien valinta ja arviointi ○ Toimittajayhteistyön kehittäminen • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen • Tiedonsiirron kehittäminen • Varastointipolitiikka 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Palvelutasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Kustannuksiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Tuotteisiin liittyvät vaatimukset ja tavoitteet <ul style="list-style-type: none"> ○ Hintatasoon liittyvät vaatimukset ja tavoitteet ○ Laatuun liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Toimittajien hallintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet • Henkilöstön hallinta <ul style="list-style-type: none"> ○ Henkilöstön osaaminen ja taidot ○ Henkilöstön kehittäminen

B. Toiminnan painopiste

Jotta hankintatoiminnan strateginen asema voi kehittyä, täytyy sen painopistettä siirtää pois operatiivisesta toiminnasta. NETMAN-projektin tulosten mukaan tilaukseen liittyvät työtehtävät veivät keskimäärin 47 prosenttia hankintatoiminnan henkilöstön työajasta (ks. kpl 5.2, Aminoff et al 2002). Toiminnan painopisteen siirtäminen kohti strategisempaa suuntaa alkaa työtehtävien tarkistamisella ja ostorutiinien yksinkertaistamisella. Kehittyneellä tasolla toimintaa ja työtehtäviä automatisoidaan (esim. tilauksen automatisointi) ja tehostetaan yritysten välisen yhteistoiminnan avulla. Tällöin hankintaprosessia kehitetään yhteistyössä toimittajien kanssa ja pyritään hakemaan ketjun näkökulmasta kustannustehokkaimmat toimintamallit (esim. VMI-toiminta). Kehittämisen edellytyksinä ovat mm. kumppanuustoiminnan käynnistäminen ja toimintolaskennan käyttöönotto yrityksessä.

C. Kysynnän ja tarjonnan hallinta

Kysynnän ja tarjonnan ennustaminen tarjoaa mahdollisuuksia hankinnan suunnittelulle, sillä se mahdollistaa paremman ennakkoinnin ja toiminnan suuntaamisen. Tietotekniikkaan keittyminen on luonut uusia mahdollisuuksia kysynnän ja tarjonnan hallinnan kehittämiseksi. Ennustamismenetelmien käyttö oli NETMAN-projektin tulosten mukaan suhteellisen vähäistä, mutta kiinnostus ennustamisen kehittämistä kohtaan oli suurta (ks. kpl 8.6). Ennusteiden hallinnan kehittäminen on tärkeää myös siitä syystä, että ostajien mukaan yksi eniten heidän työtänsä haittaavista asioista on ennusteiden puute (Aminoff et al 2002). Kysynnän ja tarjonnan hallinnan kehittäminen voidaan aloittaa toimittajien toimituskyvyn ennustamisesta tapahtuneiden toimitusten ja toimittajaa koskevien laadullisten tietojen pohjalta. Aikasarjaennusteet ovat yksinkertaisin varsinainen kysynnän ja tarpeen ennustamismenettely (Waller 1999). Aikasarjaennusteet myynnistä tai ostopuolelta perustuvat omista myynti- ja ostopahtumista kerättyyn historiatietoon. Tulevaisuuden käyttäytymistä pyritään ennustamaan näiden eri aikajakson arvojen (aikasarjojen) perusteella. Kehittyneessä toiminnassa on toimittaja- ja asiakasyhteistoiminnan hyödyntäminen ennustamisessa tärkeää. Kysynnän ja tarjonnan hallintaa voidaan parantaa huomattavasti lisäämällä toimitusprosessin läpinäkyvyyttä. Kausaali- ja vikaantumisenennusteet ovat edistyskellisiä toimintatapoja, joiden käytön edellytyksenä on muiden yksinkertaisempien ennustemien käyttö.

D. Vaihto-omaisuuden hallinta

Vaihto-omaisuuden hallinnan kehittäminen perustuu vaihto-omaisuuden seurantajärjestelmään. Seurantajärjestelmän pitää kyetä seuraamaan vaihto-omaisuuden määrää varastoissa ja prosesseissa sekä huomioida osto-velat ja myyntisaamiset. Järjestelmän avulla pystytään tunnistamaan vaihto-omaisuuden (turha) sitoutuminen ja sen syyt, ja tämän jälkeen laatia toimenpiteet vaihto-omaisuuden pienentämiseksi. Nimikkeistön hallinta on edellytyksenä vaihto-omaisuuden kehittämiseksi. Edistyskellisellä tasolla vaihto-omaisuuden hallintaa kehitetään koko toimitusverkostossa. Tavoitteena on yhdessä toimittajien kanssa vähentää vaihto-omaisuuden määrää koko ketjussa ja verkostossa. Tämä tapahtuu mm. määrittelemällä varastot koko verkostossa.

E. Nimikkeistön hallinta:

Nimikkeistön hallinnan kehittäminen on edellytyksenä vaihto-omaisuuden kehittämiseksi. Nimikkeistön hallinnan pohjana on nimikkeiden luokittelu oston tarpeiden mukaisesti esimerkiksi oston portfoliota (Kraljic 1983) hyödyntäen. Myös palvelunimikkeistön luokittelu on tärkeää. Nimikkeistön luokituksen jälkeen karsitaan nimikkeistöä poistaen turhat ja päällekk-

käiset nimikkeet. Nimikkeistön kustannushallinnan kehittäminen on kehittyneen hankintatoiminnan edellytys. Toiminnasta aiheutuvat kustannukset tulee kohdistaa nimikkeille toimintolaskennan avulla. Tämän jälkeen nimikkeistölle voidaan laatia ohjausperiaatteet takaamaan hyvä palvelutaso ja kustannustehokkuus. Ohjausperiaatteiden pohjalla on nimikkeiden luokittelu asiakastärkeyden ja tuotannon puutekustannusten mukaan.

F. Hintojen hallinta

Hintojen hallinnan kehittäminen lähtee liikkeelle omien ostohintojen kehityksen seuraamisesta. Tämän jälkeen voidaan kehittää toimialan yleisen hintakehityksen seuranta hinta-indeksien avulla. Nämä kaksi seurantajärjestelmää voidaan yhdistää, jolloin omaa hintakehitystä pystytään vertaamaan yleiseen hintakehitykseen ja mahdollisiin hintaennusteisiin. Kehittynyt hintojen hallinta edellyttää systemaattisista alennuskeinojen analysointia.

G. Toimittajien hallinta

Kehittämisen tavoitteena on tehostaa toimittajien hallintaa ja valintaa sekä parantaa toiminnan laatua ja kustannustehokkuutta. Toimittajien hallinnan kehittämisen perustana on toimittajien seurantajärjestelmän kehittäminen. Seuranta on helppointa aloittaa selkeistä ja helposti seurattavista asioista kuten reklamaatioiden määrästä. Tämän jälkeen voidaan rakentaa toimittaja-kohtainen volyyymi, laatu ja palvelutasoseuranta. Seuranta on edellytyksenä sille, että toimittajakuntaa voidaan kehittää, karsia ja keskittää. Keskittämisen perusteluina on mainittu mm se, että keskittäminen mahdollistaa resurssien keskittämisen jäljelle jääneiden toimittajien kehittämiseen tehokkaammin ja johtaa parantuneeseen kustannustasoon, laatuun ja toimituksiin (Goffin et al 1997). Kehittyneen toimittajien hallinnan edellytyksenä on toimittajien arviointijärjestelmä sekä uusille että nykyisille toimittajille. Systemaattisen toimittajien arviointinnettelyn luominen sisältää arvioitavien tekijöiden luokittelun, painoarvojen määrittelyn näille sekä määrittelyn, miten ja kuinka usein palautetta annetaan toimittajille. NETMAN-projektin tulosten mukaan seuraavat tekijät ovat tärkeitä palautejärjestelmän osa-alueita (prioriteettijärjestyksessä):

Tuotteisiin liittyvä arviointi

- Toimitusajan täsmällisyys
- Tuotteen laatu
- Tuotteen hinta
- Toimituksen vahingoittumattomuus
- Toimitusaika
- Dokumentoidut tuotetiedot
- Toimitusmäärän varmuus

Toimittajan toiminnallinen arviointi

- Kapasiteetin saatavuus
- Joustavuus ostajan vaateisiin tai toiveisiin
- Toimittajan sertifioitu laatujärjestelmä
- Toimittajan taloudellinen kunto
- IT-valmiudet
- Myyntihenkilökunnan taitavuus
- Tekninen kapasiteetti
- Tuotetuki
- Johdon pystyvyys.

H. Kumppanuustoiminta

Vaikka nykyinen ajattelutapa korostaa pitkäaikaisia ja yhteistoiminnallisia suhteita toimitusketjun jäsenten välillä, oli NETMAN-projektiin osallistuneissa yrityksissä kumppanuustoiminta keskimäärin vasta alkuvaiheessa (ks kpl 8.4, Aminoff et al 2002). Toimintatapojen koekielua oli aloitettu useissa yrityksissä, mutta vakiintuneessa käytössä ne eivät vielä olleet.

Kumppanuustoiminnan kehityssuuntia voidaan tarkastella eri toimintatapojen hyödyllisyyden pohjalta. NETMAN-projektissa nähtiin erittäin hyödyllisinä seuraavat **yhteiset toimintatavat**:

- 1) Yhteisesti sovitut toimintatavat toimituspäivissä ja toimitusrytmiikassa
- 2) Yhteisesti sovitut toimintatavat tavaran kuljetuspakkaamisessa ja yksiköinnissä
- 3) Yhteisesti sovitut toimintatavat kuljetusten hoidossa ja järjestelyssä
- 4) Yhteisesti sovitut toimintatavat virheiden ehkäisemiseksi
- 5) Kaksinkertaisen varastoinnin poistaminen keskittämällä varastointi toimittajalle.

Tiedonkulun tehostamisen kannalta nähtiin seuraavat toimenpiteet hyödyllisimpinä

- 1) Toimituserien ja tuotteiden merkintä viivakoodeilla
- 2) Tilaustietojen (tilaus ja tilausvahvistus) välityksen automatisointi EDI:llä
- 3) Tietojärjestelmien tilaustietojen integrointi (sama tieto tallennettu vain kerran)
- 4) Laskutustietojen välityksen automatisointi EDI:llä.

Kumppanuuden kehittämisen päämääränä on kaikkien osapuolten etu ja kannattava toiminta. Siihen kuuluvat mm. tiedonkulku yhteistoiminnan kaikissa eri vaiheissa sekä uusien toimintatapojen kehittäminen toiminnan tehostamiseksi koko toimitusketjussa.

Kumppanuustoiminnan kehittämisen edellytyksenä on riittävän kehittynyt toimittajien hallinta. Toimittajien toimintaa pitää kyetä seuraamaan sekä toisaalta toimituksia on voitava keskitää sopiville toimittajille, sillä kumppanuustoimintaa ei kannata lähteä kehittämään kuin tärkeimpien toimittajien kanssa. Myös hankintatoiminnan strategia on oltava määriteltynä. Kehittäminen lähtee liikkeelle toimintapolitiikan määrittelystä yrityksen kumppanuustoiminnan toteuttamiseksi. Kumppanuustoiminnan käynnistäminen on hyvä tehdä pilottikokeilujen avulla, joiden avulla saadaan kerättyä kokemuksia toiminnasta. Tämän jälkeen voidaan kumppanuustoimintaa laajentaa asteittain. Oikeiden kumppanien valinta on kriittistä (Spekman et al 1999). Toiminnan onnistumisen kannalta on luottamuksen luominen sekä sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön erittäin tärkeää.

Kumppanuustoiminnan edistyksellisellä tasolla yhteistoiminta on vakiintunutta valittujen toimittajien ja alihankkijoiden kanssa ja sitä pyritään kehittämään edelleen saatujen kokemusten pohjalta. Kumppanuustoiminnan hallintaan ja kehittämiseen on yrityksessä nimetty vastuuhenkilö(t), ja sen etenemistä seurataan. Edistyksellisen kumppanuustoiminnan harjoittaminen edellyttää mm. toimittajien luokittelua, toimittajaohjauksen ja –seurannan kehittämistä, prosessien hallinnan ja eri toimintojen välisen yhteistoiminnan kehittämistä yrityksessä sekä henkilöstön osaamisvalmiuksien kehittämistä.

I. Henkilöstön osaaminen

Henkilöstön osaaminen on läheisesti sidoksissa hankinnan strategisuuuteen ja hankintatoiminnan painopisteeseen. Kun hankintatoimi siirtyy strategisempaan suuntaan, nousevat henkilöstön osaamistasovaatimukset. Vastaavasti toimintaympäristön muuttuessa muuttuvat myös ostajien toimenkuvat, jolloin osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa. On pystyttävä luomaan systemaattinen järjestelmä, jonka avulla ostohenkilöstön osaamistason kehittymistä voidaan seurata ja kehittää edelleen tarpeita vastaavasti.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle henkilöstön osaamistason tuntemuksesta sekä nykyisten että uusien työtehtävien osaamistarpeiden määrittelystä. Tämän jälkeen voidaan lähteä sopeuttamaan näitä sekä kehittämään ammatillista lisäkoulutusta. Kehittyvällä tasolla henkilöstöä koulutetaan mm. uusien toimintamallien käyttöönoton edellyttämien valmiuksien osalta. Kehittyneemmällä tasolla yrityksessä on luotuna kokonaisvaltainen osaamisenhallintajärjestelmä hankintatoiminnan kehittämisen tueksi.

J. Toimintaprosessien hallinta

Toimintaprosessien hallinnalla tarkoitetaan yrityksen kykyä ohjata toimintaprosessia laadukkaasti ja sujuvasti keskittyen työssä olennaisiin tehtäviin ja asioihin. NETMAN-projektin tulosten mukaan toiminnan suunnittelemattomuus oli eräs eniten ostajan työtä häiritseviä tekijöitä (ks. kpl 7, Aminoff et al 2002). Suunnittelemattomia kiiretilauksia oli osassa yrityksissä jopa melkein puolet kaikista tilauksista. Myös yrityksen sisäinen tiedonkulku aiheuttaa ongelmia hankintatoiminnan toimintaprosessien hallinnalle.

Toimintaprosessien hallinnan kehittäminen alkaa hankinnan perusprosessien määrittelystä. Tämän jälkeen voidaan kehittää näiden perusprosessien hallintaa luomalla mm. valmiit toimintamallit eri tilanteille (ml. poikkeamatilanteet). Toimintohinnoittelujärjestelmän käyttöönotto on erittäin tärkeä osa toimintaprosessien hallinnan kehittämistä ja se on myös edellytyksenä monen muun hankinnan hallinnan pääalueen kehittämiseksi. Myös itsearviointin kehittäminen auttaa toimintaprosessien hallinnassa. Kehittyneellä tasolla toimintaprosessien hallintaa pyritään kehittämään koko toimitusketjun tasolla. Tällöin seurataan mm. prosessien tehokkuutta (esim. läpimenoaika) ja kustannuksia (esim. toimitusketjun toimintolaskenta) koko ketjussa. Lisäksi kehittyneellä tasolla työn organisointia ja vastuiden määrittelyä arvioidaan koko toimitusketjun näkökulmasta.

K. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku

Yrityksen sisäisen yhteistoiminnan puute ja tiedonkulku eri toimintojen välillä koetaan erittäin suureksi ongelmaksi useissa yrityksissä. Erityisen merkittävä ongelma on suurissa yrityksissä. Eksplisiittisen tiedon lisäksi pitäisi pystyä hallitsemaan myös ns. hiljaista tietoa. Myös NETMAN projektin tulokset vahvistivat väittämää; ostajat kokivat tiedon puutteen ja tiedonkulun hitauden suurena haittatekijänä omassa työssään.

Ensimmäinen askel sisäisen tiedonkulun ja yhteistoiminnan kehittämisessä on muutos-, poikkeama- ja häiriötilanteisiin liittyvän tiedon välityksen tehostaminen eri toimintojen välillä. Tämän jälkeen pyritään luomaan sellaiset mekanismit, joilla muiden toimintojen suunnittelu-, ohjaus- ja ennustetietoa pystytään aktiivisesti hyödyntämään hankintatoiminnassa. Kehittyvässä vaiheessa hankintatoimi osallistuu muiden toimintojen suunnitteluun (esim. muiden toimintojen suunnittelupalaverit, säännölliset yhteistyöpalaverit). Kehittyneemmällä tasolla yrityksessä pyritään tehostamaan yhteistoimintaa ja tiedonkulkua eri toimintojen välillä sisäisiä yhteistoimintamalleja kehittämällä. Tavoitteena on mm. selkiyttää vastuunjako eri toimintojen välillä ja lisätä yrityksen sisäistä kumppanuustoimintaa. Edistyksellisellä tasolla yrityksessä pyritään aktiivisesti tehostamaan prosessien suuntaista tiedonkulkua ja toimintaa perustamalla ns. cross functional –tiimejä. Näiden edellytyksinä ovat mm. hankinnan strategisen aseman kehittäminen ja henkilöstön osaamisvalmiuksien kehittäminen.

L. Tietojärjestelmän laatu

Tietojärjestelmän kehittäminen on edellytyksenä hankintatoiminnan tehostamiselle. Tietojärjestelmän tuki operatiiviselle ostolle ja käyttäjän kokemus tietojärjestelmän laatu ovat keskeisessä asemassa. NETMAN projektin yhteydessä tehdyn tietojärjestelmäselvityksen mukaan tietojärjestelmät tukivat tilauksen tekoa suhteellisen hyvin, sen sijaan esimerkiksi tarpeen määrittelyssä ne eivät tukeneet riittävästi (Schröder 2002).

Hankintatoiminnan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää, että tietojärjestelmä mahdollistaa seurannan ja raportoinnin, joten perusseurantajärjestelmän rakentaminen on tärkeää jo

hankinnan kehittämisen alkuvaiheissa (Aminoff et al 2002b). Yksinkertainenkin seuranta on tärkeää, mutta sitä tulee laajentaa varsin nopealla aikajänteellä. Kustannusten mukaanotto järjestelmään mahdollistaa useita kehittämistoimenpiteitä ja ohjausmenetelmiä. Toimintohinnoittelun rakentaminen pitää tehdä kokonaisvaltaisesti ja soveltuvalla tarkkuudella. Suurten kustannuslajien kattavuus ja tarkkuus on olennaisinta. Tiedonkulkua ja avoimuutta tulee kehittää yrityksen sisällä ja myöhemmin myös osana kumppanuustoimintaa yhteistoimintayritysten kanssa. Edistyksellisellä tasolla pyritään tietojärjestelmien kehittämisellä parantamaan yrityksen sisäistä ohjattavuutta sekä kehittämään järjestelmien avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toimintaverkostossa.

M. Tilausten ja toimitusten hallinta

Tilausten ja toimitusten hallinta on erittäin keskeistä operatiivista toimintaa tehostettaessa. Tavoitteena on kehittää tilauksia ja toimitusreittejä siten, että toiminnan tehokkuus paranee. Palvelutason säilyttäminen on kuitenkin muistettava.

Tilausten ja toimitusten hallinnan kehittämisen ensimmäisenä vaiheena on tilausrakenteiden kehittäminen, tavoitteena on tilausten rivimäärien ja yksittäisten tilausrivikokojen kehittäminen siten, että kokonaistoiminta on taloudellista. Edellytyksenä tälle on tilausrakenteiden ja niiden muutoksen seuraaminen. Tämän jälkeen voidaan määrittää ohjauskeinoja kuten:

- tilausmenetelmien valinta
- tilausten yhdistely samoille päiville
- toimituseräkokojen muuttaminen
- tilausten luokittelu täydennyseriin ja jatkuvaan tilaustoimintaan.

Erityisen tärkeää on pienarvoisten tilausten hallinnan kehittäminen. Toimitusreittien kehittämisen tavoitteena on luoda ohjaustavat, joiden avulla voidaan valita parhaat reitit hankittaville tavaroille. Vaihtoehtoja ovat mm. suoratoimitukset, varastointi ja cross-docking. Jotta reitinvalinta on tehokasta, tulisi se sisällyttää toiminnanohjausjärjestelmään. Edistyksellisellä tasolla tavoitteena on tehostaa tilausten ja toimitusten hallintaa koko toimitusketjussa. Tehtävien vastuut voidaan jakaa toimitusketjussa uudella tavalla ja päällekkäisiä tehtäviä pyritään poistamaan. Tämä edellyttää koko ketjun kustannusten tuntemusta, jotta toimintatavoista syntyneet kustannukset ja säästöt voidaan jakaa tasapuolisesti.

N. Operatiivinen tehokkuus

Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan tilausperusteisen ostotyön ja erityisesti tilauksen teon tehokkuutta. Operatiivisen tehokkuuden kehittämisen edellytyksenä on operatiivisen tehokkuuden seuranta ja kehittämistarpeiden määrittely. Operatiivisen toiminnan tehostamisen perusasioita ovat kohdissa *B Hankintatoiminnan painopiste*, *J Toimintaprosessien hallinta* ja *M Tilausten ja toimitusten hallinta* selostetut toimenpiteet.

12 KOKONAISPROFIILIN HYÖDYNTÄMINEN

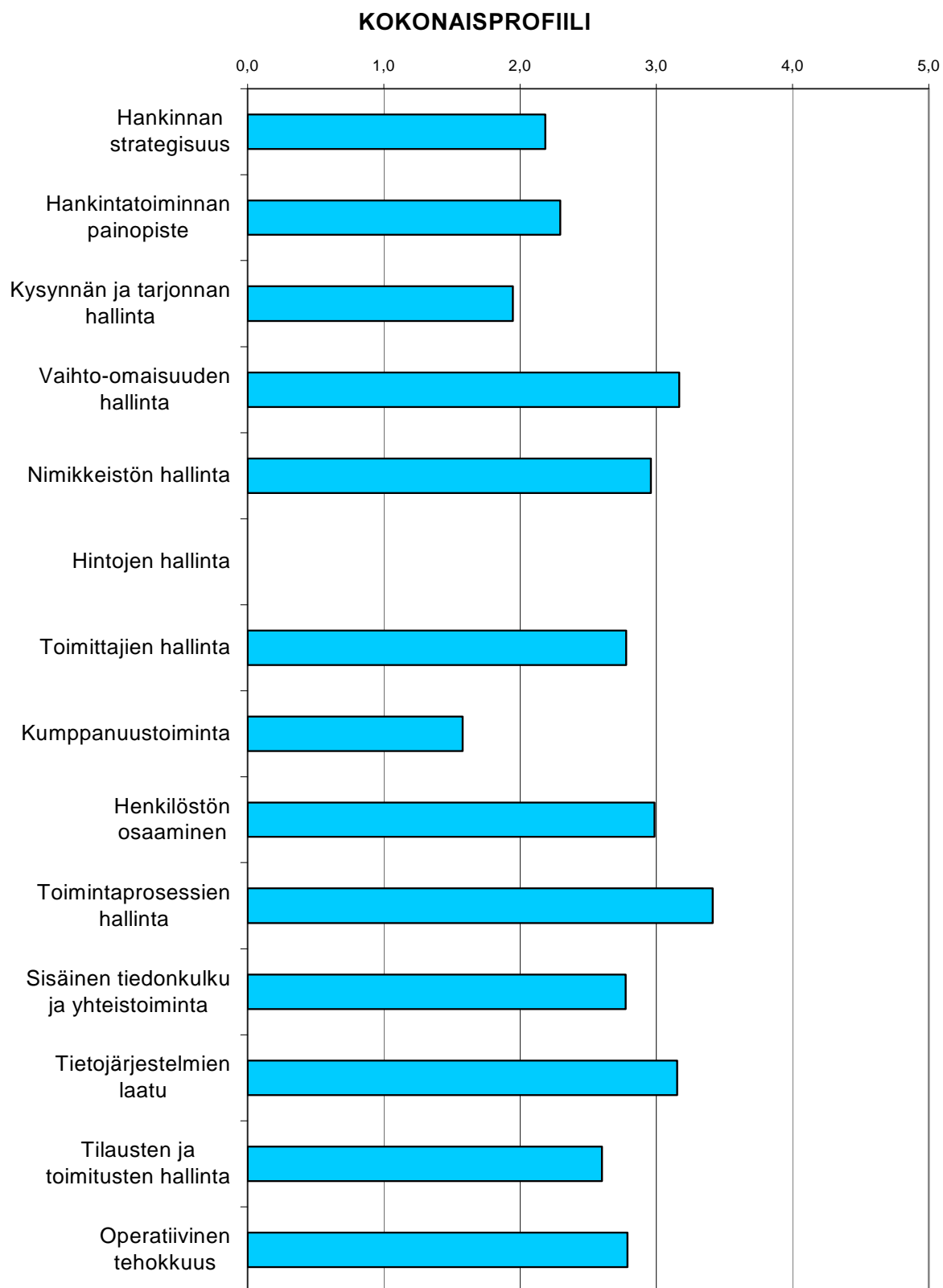
Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilia käytettiin hankintatoiminnan nykytilan ja kehittyneisyyden kuvaamisessa benchmarking-tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 25 suomalaista kauppaa- ja teollisuusyritystä sekä julkista organisaatiota. Yritysten taustatiedot on esitetty kappaleessa 3. Osallistuneista yrityksistä 45 prosenttia edusti kauppaa, 38 prosenttia oli teollisuusyrityksiä (sisältää myös varaosatoiminnan) ja 17 prosenttia oli projektitoimintaa harjoittavia yrityksiä.

Benchmarking-tutkimuksesta saatiin kattava lähtöaineisto osallistuneiden yritysten kokonaisprofiilien määrittämiseksi. Kaikkien yritysten keskimääräinen kokonaisprofiili on esitetty kuvassa 12.1. Lisäksi analysoitiin erikseen kauppayritysten, teollisuusyritysten sekä projektiliiketoimintaa harjoittavien yritysten profiilit. Ne on esitetty kuvassa 12.2.

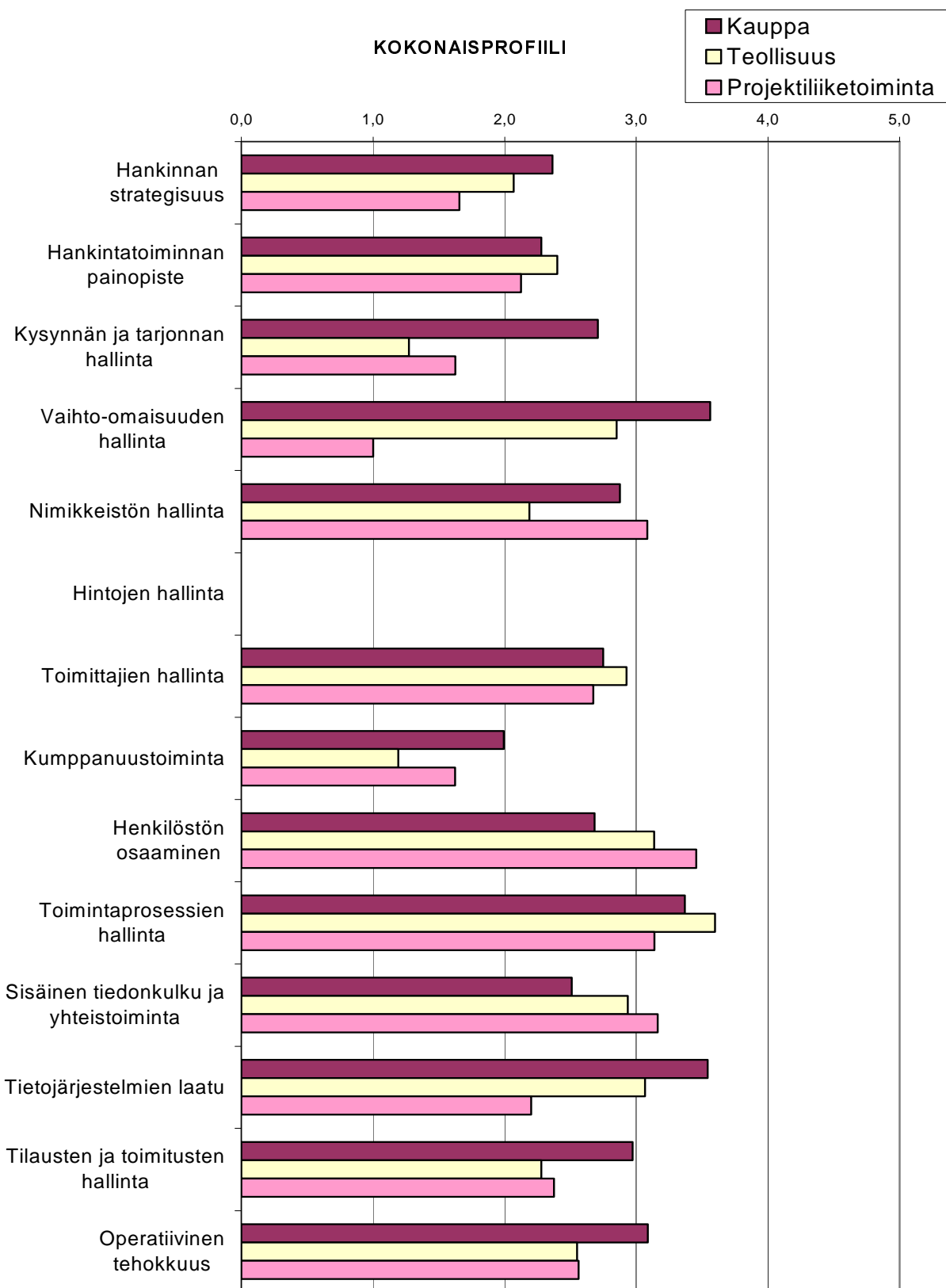
Yleisesti voidaan sanoa, että hankintatoiminta oli kokonaisuudessaan kehityskaaren keskivaiheilla eli kehittäminen oli käynnissä. Kehittäminen oli aloitettu operatiivisen toiminnan tehostamisesta sekä operatiivisten toimintaprosessien hallinnasta. Myös vaihto-omaisuuden ja nimikkeistön hallintaan oli panostettu. Kuten kuvasta 12.1 voidaan havaita, yleisesti oltiin yritysten strategisuudessa ja toiminnan painopisteen kehittämisessä vasta alkuvaiheessa. Näiden kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä ne toimivat edellytyksenä muulle kehittämiselle. Kysynnän ja tarjonnan hallinnan kehittämiseen oltiin vasta heräämässä ja suurimmassa osassa yrityksiä se oli vasta aivan alussa. Toimittajien hallinnan kehittäminen oli aloitettu, mutta siihen on vielä panostettava voimakkaasti, jos halutaan toimia läheisessä yhteistyössä toimittajien kanssa. Kumppanuustoiminta oli suurimmassa osassa yrityksiä vielä lasten kengissä. Toisaalta kumppanuustoiminnan kehittäminen nähtiin tärkeänä ja monet yritykset olivat käynnistämässä pilotti-kokeiluita.

Kuten kuvasta 12.2 voidaan havaita, oli projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä hankinnan strateginen asema heikompi kuin muissa yrityksissä keskimäärin. Myös tietojärjestelmissä projektiliiketoiminnan yritykset olivat muita yrityksiä jäljessä. Vaihto-omaisuuden hallinta ei ole vertailukelpoinen kauppaa- ja muiden yritysten välillä, sillä niiden laskutavassa oli pieniä eroja. Kauppayritykset olivat kehittäneet kysynnän ja tarjonnan hallintaa teollisuusyrityksiä enemmän. Myös kumppanuustoiminnassa kauppayritykset olivat pidemmällä kuin muut. Sen sijaan toimittajien hallinnassa ei ollut juurikaan eroa. Henkilöstön osaamisessa ilmenivät vaatimustasoerot, teollisuus- ja erityisesti projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä oli henkilöstön osaamistasovaatimus korkeampi kuin kauppayrityksissä. Vaatimukset tulevat nousemaan todennäköisesti kaikilla toimialoilla toimintaympäristön muuttuessa, joten henkilöstön osaamisen hallinta vaatii kaikilta yrityksiltä kehityspanoksia.

Toimitusprosessien hallinta oli teollisuusyrityksillä keskimäärin hyvällä tasolla. Tasoja nosti elintarviketeollisuuden lainsäädännölliset vaatimukset asiaan liittyen. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku oli kaupassa selkeästi heikompaa kuin teollisuusyrityksissä, ja kaupan alan ostajat kokivat yhteistoiminnan puutteen suurena ongelmana. Tilausten ja toimitusten hallinnassa sekä operatiivisessa tehokkuudessa olivat kaupan alan yritykset keskimäärin pidemmällä kuin teollisuusyritykset, mikä on luonnollista johtuen ostotoiminnan luonteesta. Hintojen hallintaan ei saatu NETMAN -projektissa luotettavia tunnuslukuja, joten sitä ei voida mitata profiilissa.



Kuva 12.1 Yritysten keskimääräinen hankinnan kokonaisprofiili.



Kuva 12.2 Hankinnan kokonaisprofiili yritystyypeittäin.

13 PÄÄTELMIÄ KOKONAISPROFIILISTA JA KEHITYSKARTASTA

Toimintaympäristön ja toiminnan hallinnassa vaadittavat muutokset asettavat uusia haasteita hankintatoiminnan kehittämiseksi. Kehittämistä varten tarvitaan täysin uudentyypisiä työkaluja, jotka ottavat huomioon myös hankintatoiminnan entistä strategisemmän roolin. Perinteisesti hankinnan kehittäminen on keskittynyt pääosin operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen (esim. tilauksenteon nopeuttaminen). NETMAN -projektin aikana havaittiin tarve kehittää uudentyypisiä työkaluja toisaalta kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin **hankinnan hallinnan kokonaisprofiili** ja siihen liittyvä **kehityskartta**. Kokonaisprofiilin avulla voidaan hahmottaa ne hankintatoiminnan osa-alueet, joilla kehittäminen on tärkeää ja kehityskartta kuvaa keinot, joilla kehittämistä voidaan toteuttaa. Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili on hankinnan nykytilan kuvaamisen työkalu. Se muodostuu 14 hankinnan hallinnan pääalueesta, joita ovat:

- Hankinnan strategisuus
- Toiminnan painopiste
- Kysynnän ja tarjonnan hallinta
- Vaihto-omaisuuden hallinta
- Nimikkeistön hallinta
- Hintojen hallinta
- Toimittajien hallinta
- Kumppanuustoiminta
- Henkilöstön osaaminen
- Toimintaprosessien hallinta
- Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku
- Tietojärjestelmän laatu
- Tilausten ja toimitusten hallinta
- Operatiivinen tehokkuus.

Päätason lisäksi kokonaisprofiilissa on strategiataso, joka on muodostettu yhdistelemällä hankinnan hallinnan pääalueet laajemmiksi osakokonaisuuksiksi. Strategiataso on tarkoitettu käytettäväksi hankintatoiminnan hallinnan nykytilan ja kehittämistarpeiden strategiseen tarkasteluun yrityksen johtoryhmätasolla. Sen osa-alueet ovat strategia, tuotteet, toimittajat, organisointi ja tehokkuus.

Kokonaisprofiilin lisäksi NETMAN-projektissa kehitettiin kehityskartta hankintatoiminnan hallinnan kehittämisen työkaluksi. Kehityskartta pohjautuu vastaaviin hankinnan hallinnan pääalueisiin kuin kokonaisprofiili. Kehityskartassa on esitetty kunkin pääalueen kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Yhdessä kokonaisprofiili ja kehityskartta muodostavat työkalun hankinnan kehittämiseksi. Kokonaisprofiilin avulla yritys voi ensin määrittää sijaintinsa hankinnan kehityskaarella ja tämän jälkeen muodostaa kehityskartan avulla tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Lisäksi kehityskarttaa voidaan hyödyntää pyrittäessä hahmottamaan, miksi kehitystoimenpiteistä huolimatta toiminta ei ole kehittynyt haluttuun suuntaan. Syynä saattaa esimerkiksi olla se, että ei ole huomioitu kehittämisen edellytyksiä, eli niitä osa-alueita, joiden tulee olla kunnossa ennen kuin kyseistä osa-aluetta voidaan kehittää.

14 YHTEENVETO

Logistinen toimintaympäristö elää kaikkialla maailmassa voimakkaan muutoksen aikaa. Myös Suomessa globaalien kilpailun kiristyminen, digitaalisen talouden aikakauteen siirtyminen ja muut liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulevat muuttamaan yritysten perinteisiä toimintatapoja ja vaativat näiltä uudenlaista toimintaympäristön ja toiminnan hallintaa. Mm. verkostotoiminnan merkitys tulee lisääntymään yritysten keskittyessä jatkossa entistä enemmän omiin ydinosaamisalueisiinsa. Tämän seurauksena osto- ja hankintatoiminnan määrä toimitusketjuissa tulee lisääntymään, ja sen merkitys yritystaloudelle kasvamaan entisestään. Hankintatoiminnan strateginen merkitys on lisääntynyt, ja hankintatoiminta on muuttumassa entistä strategisemmaksi. Myös hankintatoiminnon tehtävät ovat muuttumassa operatiivisista toimistorutiineista strategisempien kehitystehtävien suuntaan.

Tämä raportti kokoaa **NETMAN – Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittämisen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta** – projektin päätulokset. NETMAN-projektissa tarkasteltiin toiminnan hallintaa muuttuvassa verkostoituneessa toimintaympäristössä osto- ja hankintatoimen näkökulmasta. Tutkimus- ja kehittämishanke kuului liikenne- ja viestintäministeriön käynnistämään VALO-tutkimusohjelmaan.

Tämä raportti koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa esitellään yhteenveto suomalaisten yritysten hankintatoiminnan nykytilasta sekä operatiivisesta että strategisesta hankinnasta. Toisessa osassa esitellään projektin yhteydessä kehitetyt työkalut nykytilan ja hankintatoiminnan kehittyneisyyden kuvaamiseen ja mittaamiseen sekä hankintatoimen kehittämiseen: hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta.

Nykytila-analyysi tehtiin benchmarking menetelmällä. Osallistuvasta yrityksistä selvitettiin nykytilaan liittyviä tunnuslukuja mm. seuraavilta alueilta: materiaalivirta, toimittajien palvelutaso, henkilöstö ja strategiset asiat. Hankintatoiminnan kustannukset laskettiin toimintolaskennan avulla. Lisäksi operatiiviselle ostolle tehtiin työajankäyttö tutkimus.

Benchmarking tutkimuksen eri osien tulosten perusteella voidaan vahvistaa ja osoittaa monia kehityssuuntauksia. Hankintatoiminnan strateginen painotus on lisääntymässä ja painottuminen päivittäiseen toimintaan vähenemässä. Kehityksessä pyritään strategisen ja operatiivisen toiminnan tasapainoon. Hankinnan omien prosessien läpimenoaikoja on mahdollista nopeuttaa ja siihen pyritään mm. rutiinotoimintoja poistamalla tai automatisoimalla. Hinnan sijaan hankinnan kokonaiskustannukset nähdään entistä enemmän avainmuuttujana. Hankintaa ei enää nähdä pelkästään kustannusyksikkönä, vaan hankinta voi tuottaa asiakkaalle myös lisäarvoa.

Toimittajien keskittäminen lisääntyy, mikä mahdollistaa toiminnan tehokkuuden parantamisen. Yhteistyön määrä on lisääntymässä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Kumppanuustoimittajien määrää ollaan lisäämässä ja yhteistyötä syventämässä. Kumppanuustoiminta ja yhteiset toimintatavat eri osapuolten välillä ovat lisääntymässä, informaatio pyritään jakamaan toimittajien kanssa ja toiminta perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Myös ongelmista pyritään vastaamaan yhdessä toimittajan kanssa. Myös tiedonsiirron kehittäminen jatkuu vahvana; toimittajien tietojärjestelmiä pyritään integroimaan omiin tietojärjestelmiin. Tapahtumatietoa ja ennusteita tullaan hyödyntämään läpinäkyvästi toimitusketjussa. Kilpailukykyinen hankintatoimi perustuu tulevaisuudessa strategisesti johdettuun läpinäkyvään toimintaverkostoon, jossa keskittäminen mahdollistaa tehokkaan yhteistoiminnan.

Toimintaympäristön ja toiminnan hallinnassa vaadittavat muutokset asettavat uusia haasteita hankintatoiminnan kehittämiseksi. Kehittämistä varten tarvitaan täysin uudentyypisiä työkaluja, jotka ottavat huomioon myös hankintatoiminnan entistä strategisemman roolin. Perinteisesti hankinnan kehittäminen on keskittynyt pääosin operatiivisen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen (esim. tilauksenteon nopeuttaminen). NETMAN -projektin aikana havaittiin tarve kehittää uudentyypisiä työkaluja toisaalta kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin **hankinnan hallinnan kokonaisprofiili** ja siihen liittyvä **kehityskartta**. Kokonaisprofiilin avulla voidaan hahmottaa ne hankintatoiminnan osa-alueet, joilla kehittäminen on tärkeää ja kehityskartta kuvaa keinot, joilla kehittämistä voidaan toteuttaa.

Lähdeviitteet

Aminoff A., Pajunen-Muhonen H., Hyppönen R., Kettunen O. (2001). *Hankintatoiminnan benchmarking*. Tutkimusraportti RTE3665/01 VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. *Luottamuksellinen*

Aminoff A., Hyppönen R., Pajunen-Muhonen H. (2002). *Hankintatoiminnan suuntaviivat – operatiivinen toiminta ja strategiat*. VTT Tuotteet ja tuotanto, tutkimusraportti TAU B 023. 31 s.

Aminoff A., Hyppönen R., Pajunen-Muhonen H. (2002B) *Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen*. VTT Tuotteet ja tuotanto, tutkimusraportti TAU B 024. 24 s.

Aminoff A., Hyppönen R., Pajunen-Muhonen H. (2002C) *Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen*. VTT Tuotteet ja tuotanto, tutkimusraportti TAU B 025. 32 s.

Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (1998). *Purchasing Principles & Management*. Financial Times, Pitman Publishing 1998, UK. 406 s.

Camp R. C. (1995). *Business Process Benchmarking, Finding and Implementing practisies*. ASQC Quality Press. Wisconsin, USA. 464 s.

Goffin K., Szejczewski M., New C. (1997) *Managing suppliers: when fewer can mean more*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol 27 No. 7, 1997. pp. 422-436.

- Jones D. (1997). *Purchasing Evolution and Development*. Julkaisematon väitöskirja
- Jones D. (1999). *Development models*. Supply Management. VOL 4, Issue 6. ss. 40-45.
- Kraljic P. (1983) *Purchasing must become supply chain management*. Harvard Business Review Sept-Oct 1983.
- Krause D., Ellram L (1997). *Success factors in supplier development*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. Vol 27 No 1, 1997. pp. 39-52.
- Lysons K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*. Financial Times, Prentice Hall. s. 526
- Schröder M. (2002). *Hankintatoimen tietojärjestelmät suomalaisissa kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä: käyttäjän näkökulma*. Pro Gradu työ, Turun kauppakorkeakoulu. Julkaistaan kesällä 2002.
- Speckman R., Kamauff J., Spear J. (1999) *Towards more effective sourcing and supplier management*. European Journal of Purchasing and Supply Management 5 (1999) pp 103-116.
- Van Weele A.J. (1985). *New concepts in measuring purchasing performances*. Journal of Purchasing and Material Management.
- Waller, D. L. (1999). *Operations Management: A Supply Chain Approach*. London, International Thomson Business Press. 841 p.