

# Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen

Tilaaaja: Liikenne- ja viestintäministeriö

A Työraportti	
B Julkinen tutkimusraportti	x
Tutkimusraportti luottamuksellinen saakka	

Raportin nimi <b>Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen</b>	
Toimeksiantaja/rahoittaja ja tilaus pvm/nro Liikenne- ja viestintäministeriö	Raportin numero TAU B025
Projektin nimi Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta	Suoritteen numero M!SU00821
Laatiija(t) Anna Aminoff Hanna Pajunen-Muhonen Risto Hyppönen	Sivujen/ liitesivujen lukumäärä 32 /
Avainsanat Hankinta, toimitusketjun hallinta, kehittäminen, profiili	
Tiivistelmä <p>           Toimintaympäristön ja toiminnan hallinnassa vaadittavat muutokset asettavat uusia haasteita hankintatoiminnan kehittämiseksi. NETMAN -projektin (Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta) aikana havaittiin tarve kehittää uudentyypisiä työkaluja toisaalta kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin <b>hankinnan hallinnan kokonaisprofiili</b> ja siihen liittyvä <b>kehityskartta</b>. Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili on hankinnan nykytilan kuvaamisen työkalu, joka sisältää 14 hankinnan hallinnan pääaluetta. Kehityskartassa on esitetty kunkin pääalueen kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskeleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Yhdessä kokonaisprofiili ja kehityskartta muodostavat kehittämistyökalun hankinnan kehittämiseksi. Kokonaisprofiilin avulla yritys voi ensin määrittää sijaintinsa hankinnan kehityskaarella ja tämän jälkeen muodostaa kehityskartan avulla tarvittavat kehittämistoimenpiteet.         </p>	
Allekirjoitukset, Espoo 12.06.2002	
Raino Heinonen Tutkimuspäällikkö	Anna Aminoff Tutkija
	Tarkastanut
VTT TUOTTEET JA TUOTANTO Otakaari 7B, Espoo PL 1301, 02044 VTT	
Puh (09) 4561 Faksi (09) 456 6752	etunimi.sukunimi@vtt.fi www.vtt.fi Y-tunnus 0244679-4

## Alkusanat

Tämä raportti on kirjoitettu NETMAN -projektin (Kysyntä- ja tarjontaketjun hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoimen näkökulmasta) tuloksista. Projektin toteutuksesta vastasivat yhteistyössä VTT Tuotteet ja tuotanto, EP-Logistics Oy sekä Insinööritoimisto Logisma Oy. Projekti oli osa Liikenne- ja viestintäministeriön VALO-ohjelmaa (Verkostojen ajantasainen logistiikka).

Toimintaympäristön ja toiminnan hallinnassa vaadittavat muutokset asettavat uusia haasteita hankintatoiminnan kehittämiseksi. Kehittämistä varten tarvitaan täysin uudentyyppisiä 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 uudentyyppinen työkalu kuvaamaan ja mittaamaan hankintatoiminnan kehittyneisyyttä sekä toisaalta hyödynnettäväksi hankintatoiminnan kehittämisessä. Näitä tarpeita vastaamaan projektissa luotiin hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja siihen liittyvä kehityskartta, joiden pääperiaatteet kuvataan tässä raportissa.

Tämä raportti on tarkoitettu hankintatoiminnan strategisesta kehittämisestä kiinnostuneille ja toivomme tämän raportin antavan ideoita hankintatoiminnan kehittämiseksi.

Kiitämme projektin johtoryhmää aktiivisesta toiminnasta ja ideoinnista projektin aikana. Johtoryhmään kuuluivat Jari Gröhn (Liikenne- ja viestintäministeriö), Pertti Salli (Rahautomaattiyhdistys), Petri Lydman (Tieliikelaitos), Hannu Laine (Rautakirja Oyj), Markku Lyytikäinen (Starkki Oy), Jarmo Rasimäki (Amica Ravintolat Oy) ja Seppo Holmberg (Valo-ohjelma).

Espoo,

Tekijät

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	4
2	Tutkimusmenetelmä .....	5
3	Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili .....	7
3.1	Rakenne ja tasot .....	7
3.2	Pääalueet .....	11
4	Kehityskartta .....	18
5	Kokonaisprofiilin hyödyntäminen yritysten hankintatoiminnan nykytilan ja kehittämistarpeiden kuvauksessa .....	27
6	Yhteenveto .....	31
	Lähdeviitteet .....	32

# 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 perustuu NETMAN – Kysyntä- ja tarjontaverkoston hallinnan kehittäminen osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta - projektin tuloksiin. NETMAN-projektissa tarkasteltiin toiminnan hallintaa muuttuvassa verkostoituneessa toimintaympäristössä osto- ja hankintatoimen näkökulmasta. Tutkimus- ja kehittämishanke kuului Liikenne- ja viestintäministeriön sekä Kauppa- ja teollisuusministeriön käynnistämään VALO-tutkimusohjelmaan. NETMAN-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. Kehittäminen voi kohdentua useisiin eri asioihin ja tämän takia on tärkeää löytää ne keskeiset kehittämistoimenpiteet, jotka ovat tärkeimpiä yrityksen kokonaisstrategiassa tulevaisuuden kannalta. NETMAN-projektin toteutuksesta vastasivat yhteistyössä VTT Tuotteet ja tuotanto, EP-Logistics Oy sekä Insinööritoimisto Logisma Oy.

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 uudentyypinen työkalu 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 osa-alueita, 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.

Tässä raportissa 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 kauppa- ja teollisuusyrityksissä.

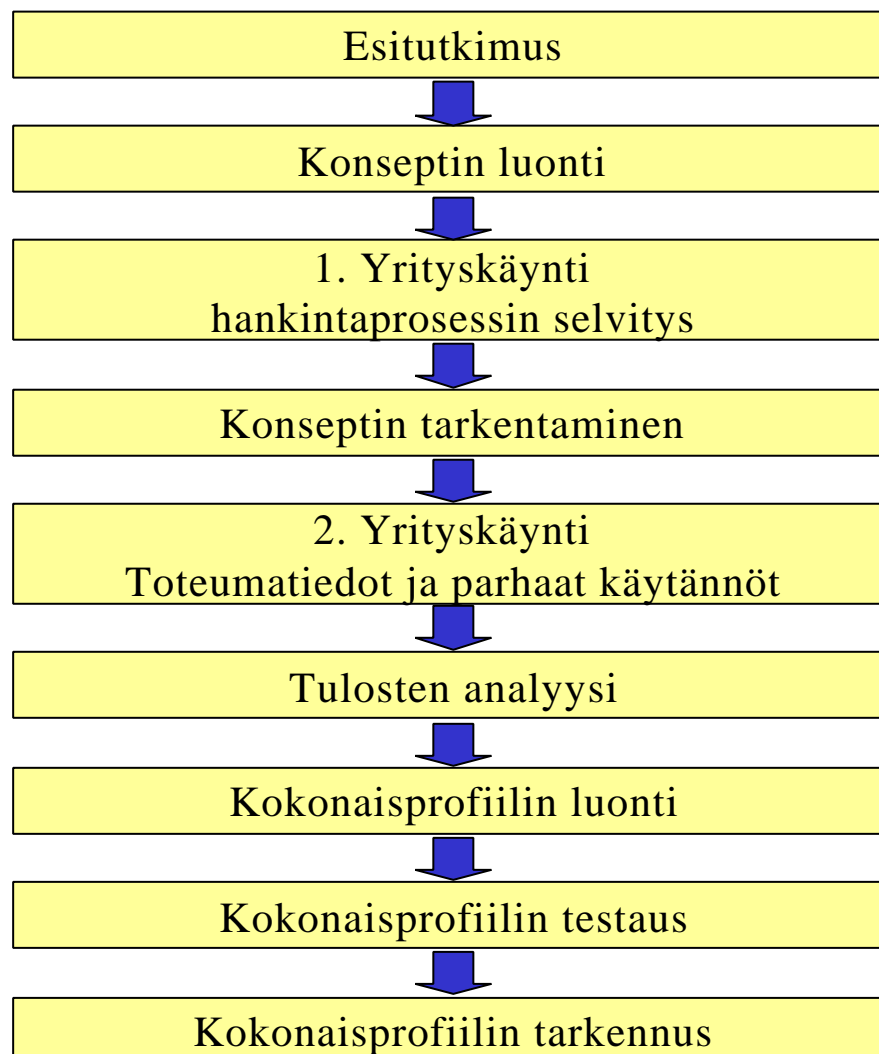
## 2 Tutkimusmenetelmä

NETMAN-projektissa havaittiin tarve luoda yksinkertainen ja visuaalinen työkalu hankinnan hallinnan kokonaistason ja kehittämistarpeiden kuvaamiseksi. Lisäksi yrityksissä havaittiin olevan selkeä tarve hankinnan hallinnan kehittämisen kokonaisvaltaiselle työkalulle. Näitä tarpeita varten projektissa luotiin työkalut hankinnan hallinnan kehittämiseksi; kokonaisprofiili ja kehityskartta.

Kokonaisprofiilin kehittäminen pohjautui NETMAN-projektin ensimmäisen osan nykytilan kartoitukseen, joka tehtiin benchmarking -menetelmällä (Aminoff et al 2001, Aminoff et al 2002). Benchmarking -tutkimukseen osallistui 25 yritystä. NETMAN-projekti koostui yhdeksästä vaiheesta (kuva 2.1).

1. Projekti alkoi esitutkimuksella, jossa kartoitettiin hankintatoimintaan liittyviä tutkimuksia ja hankintatoiminnan kansainvälisiä trendejä.
2. Esitutkimuksen pohjalta luotiin benchmarking -tutkimuksessa käytettävä konsepti.
3. Benchmarking -tutkimus sisälsi kaksi yrityskäyntiä. Ensimmäisellä käynnillä keskityttiin yritysten hankintaprosessin selvittämiseen.
4. Ensimmäisen käynnin tulosten perusteella toisen yrityskäynnin konseptia päivitettiin.
5. Toisella käynnillä keskityttiin vuoden 2000 toteumatietoihin. Käynnillä määriteltiin kerättävät tiedot, jonka jälkeen yritykset keräsivät ne ja lähettivät ne VTT:lle. Tietoja kerättiin seuraavilta osa-alueilta:
  - ◆ yleistiedot
  - ◆ materiaalivirta
  - ◆ kustannukset
  - ◆ henkilöstö
  - ◆ strategiset asiat.
  - ◆ Yrityskäyntien jälkeen tehtiin myös operatiiviselle ostolle suunnattu työajankäyttötutkimus.

6. Toisen yrityskäynnin jälkeen tulokset analysoitiin. Tämän vaiheen julkiset tulokset on julkaistu raportissa: Hankintatoiminnan suuntaviivat – operatiivinen toiminta ja tehokkuus (Aminoff et al 2002).
7. Tulosten analysoinnin jälkeen luotiin kokonaisprofiili. 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.
8. Kokonaisprofiilin luonnos esiteltiin projektin johtoryhmälle, johon kuuluu 7 henkilöä. Johtoryhmä teki profiiliin muutamia tarkennuksia.
9. Viimeisessä vaiheessa luotiin tässä raportissa esiteltävä kokonaisprofiili. Kokonaisprofiili kokoaa yhteen analyysit, tulokset ja yrityskohtaiset tunnusluvut Hankintatoiminnan 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 5).



Kuva 2.1 Tutkimusmenetelmä.

Kokonaisprofiilin jälkeen tehtiin kehityskartta, joka pohjautuu kokonaisprofiilin hankinnan hallinnan pääalueisiin. Kehityskartassa on esitetty kunkin hankinnan hallinnan pääalueen

kehittämisen eteneminen vaiheittain (kehitysaskeleet) sekä kuhunkin kehitysvaiheeseen liittyvät kehittämistoimenpiteet ja tehtävät. Kehityskartan kehitysvaiheiden ja toimenpiteiden määrittely pohjautuu toisaalta benchmarking -tutkimuksessa saatuihin tuloksiin sekä kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Kehityskartta on esitetty tarkemmin luvussa 4.

## 3 Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili

### 3.1 Rakenne ja tasot

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 3.1). Alempi taso on ns. ”päätaso”, jolla on kuvattu hankinnan hallinnan pääalueet. Päätason 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 3.1). Pääalueiden arviot muodostuvat niihin liittyvien eri tunnuslukujen (painotetuista) keskiarvoista (kuva 3.2).

*Taulukko 3.1 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 suorituskyvyille 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	”Edistysellinen”	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 hankintatoimen kehittämiselle.

*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 ja/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/ toiminnoilta.

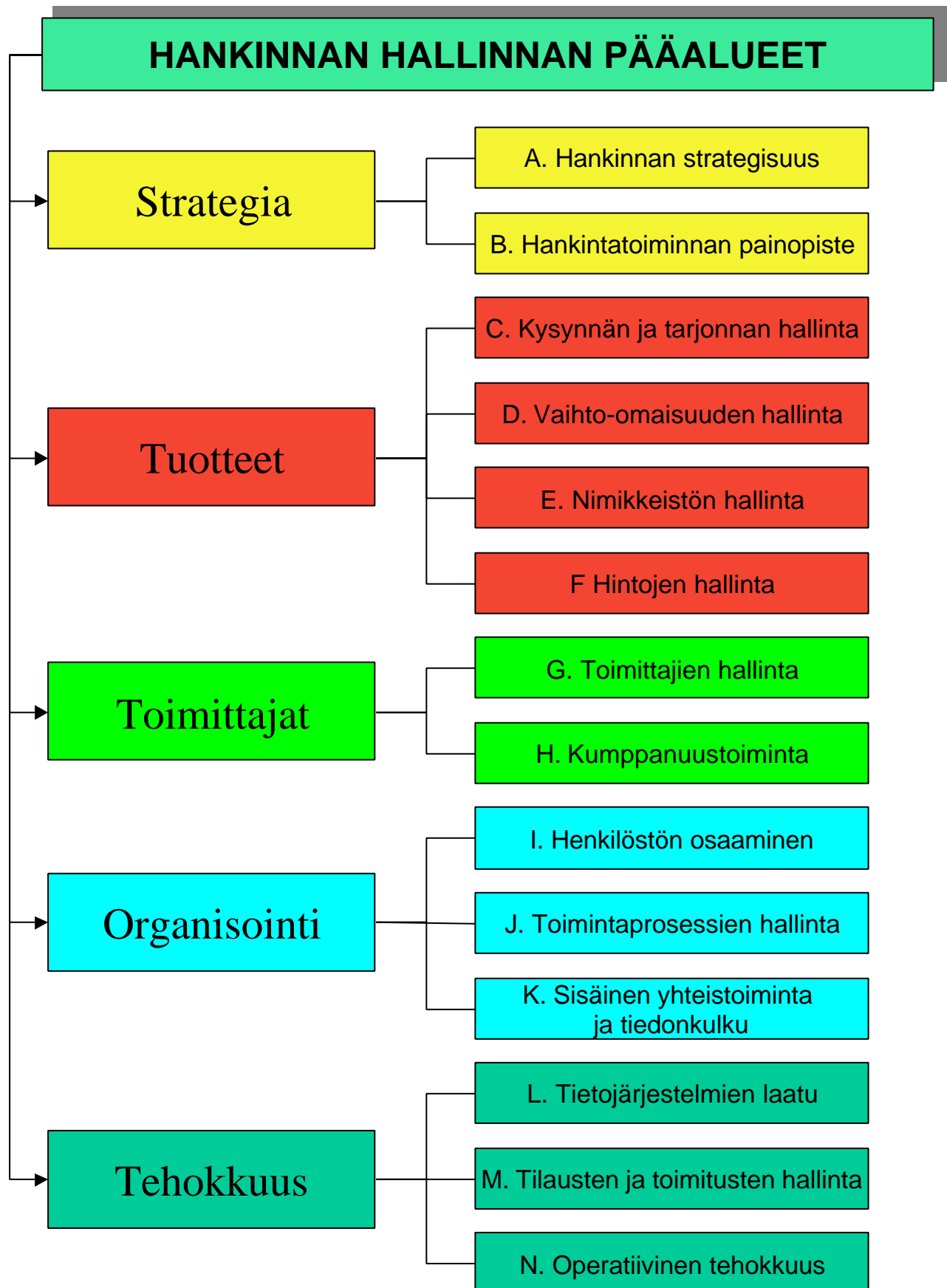
*L. Tietojärjestelmän laatu:* Tietojärjestelmän laadulla tarkoitetaan sen operatiiviselle ostolle antaman tukea.

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

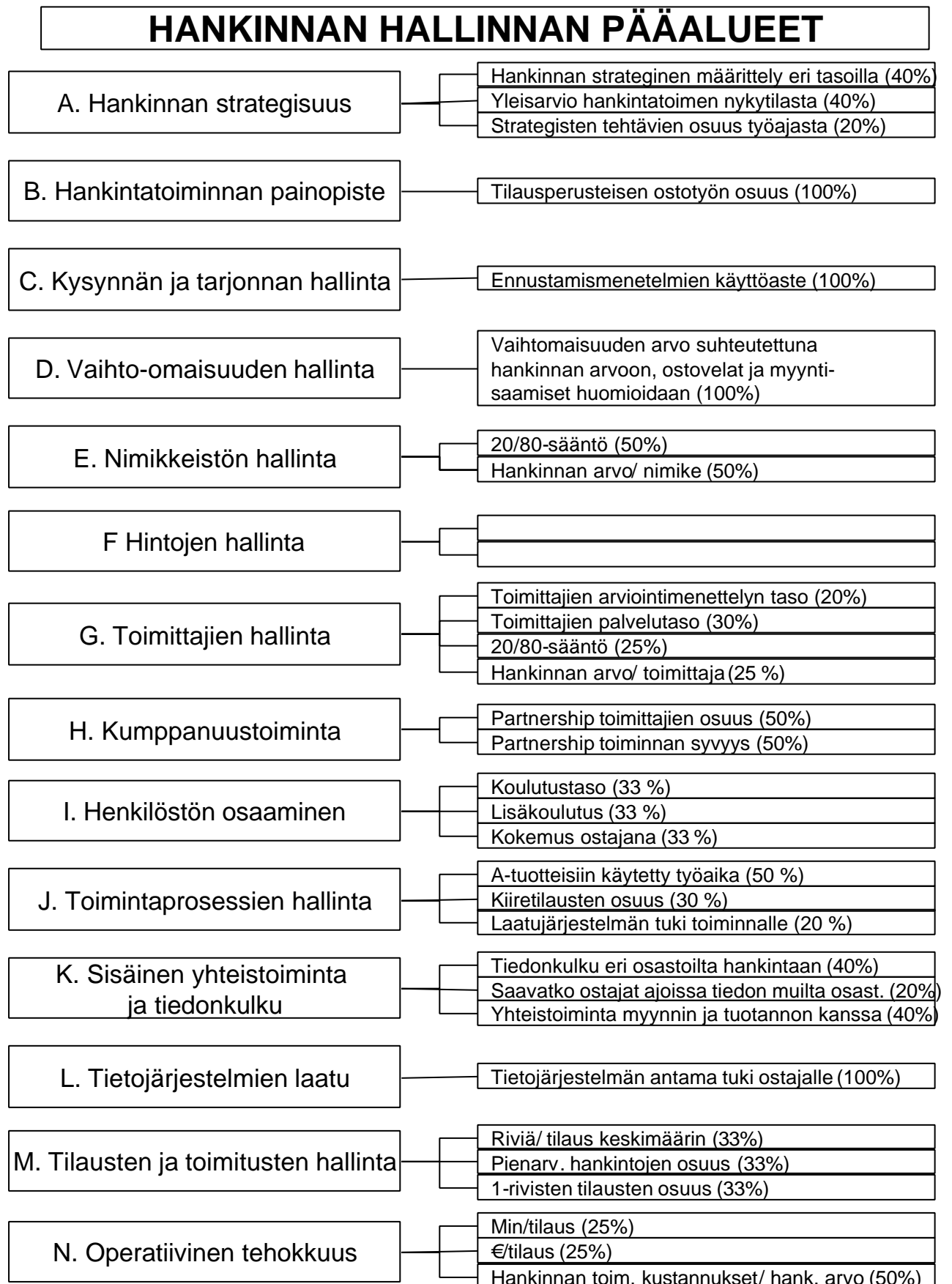
*N. Operatiivinen tehokkuus:* Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan tilausperusteisen ostotyön ja erityisesti tilauksen teon tehokkuutta.

Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin strategiataso on muodostettu yhdistelemällä hankinnan hallinnan pääalueet laajemmiksi osakokonaisuuksiksi (kuva 3.1):

- strategia
- tuotteet
- toimittajat
- organisointi
- tehokkuus.



Kuva 3.1 Kokonaisprofiilin strategiataso ja siihen liittyvät hankinnan hallinnan pääalueet



Kuva 3.2 Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilin pääalueet ja niihin liittyvät tunnusluvut (tunnusluvun painoarvo merkitty sulkuihin).

## 3.2 Pääalueet

Hankinnan hallinnan pääalueen arviot perustuvat niihin liittyvien tunnuslukujen painotettuun keskiarvoon, jotka on esitetty kuvassa 3.2. 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 3.2).

Taulukko 3.2 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 sisäär
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

- Kokonaisarvo 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.
3. Kuinka paljon hankinnan henkilöstön työajasta kuluu strategisten asioiden hoitamiseen. Strategisia asioita ovat mm. toiminnan suunnittelu ja ohjaus, henkilöstöjohtaminen, kehitystyö, raportointi, yrityksen johtamiseen osallistuminen sekä muut hankintatoimen johtamiseen liittyvä työt.

### **B. Toiminnan painopiste**

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

- Tilauksenteko ja kotiinkutsut
- Kuljetusten ja huollinnan 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 pienentymään 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. Informaatioteknologiset 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 3.3. Menetelmän hyödyllisyys on skaalattu asteikolle 1-5, siten että ”5” on hyödyllisin.

Taulukko 3.3 Eri ennustemenetelmien hyödyllisyys asteikolla 1-5.

YLEISET TALOUDEN KEHITYSENNUSTEET MARKKINOILLA	PAINO
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)(cd-asetat->cd-levyt)	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 kehitysindexit	4

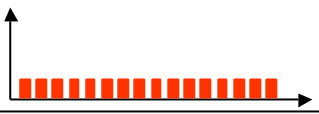
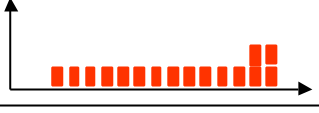
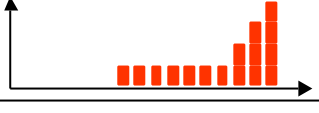



#### D. Vaihto-omaisuuden hallinta

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 ja/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 tunnusluvun käyttö aiheuttaa tiettyjä ongelmia . Kuva 3.3 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		<b>80/80</b>	<b>pieni</b>
2. Muutamia vähän isompia		<b>60/80</b>	<b>pienehkö</b>
3. Voimakasta keskittymistä		<b>20/80</b>	<b>keskimääräinen</b>
4. Pienimpien karsittu on aloitettu		<b>50/80</b>	<b>suurehko</b>
5. Vain suuria jäljellä		<b>80/80</b>	<b>suuri</b>
6. Kaikki keskittynyt yhteen		<b>80/80</b>	<b>liian suuri</b>

Kuva 3.3 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/ nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa kaksi on keskittäminen alkanut ja muutaman toimittajan/ nimikkeen hankinnat ovat suurempia kuin muiden. Tässä vaiheessa noin 60 prosenttia nimikkeistä/ toimittajista muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa kolme on tapahtunut jo voimakasta keskittymistä, ja 20 prosenttia toimittajista/ nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa neljä on aloitettu pienempien toimittajien/ nimikkeiden karsiminen. Tässä vaiheessa kääntyy 20/80 säännön tai pareto säännön kehitys, 50 prosenttia toimittajista/ nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaiheessa 5 sama kehitys jatkuu, jäljellä on ainoastaan muutama suuri toimittaja/ nimike, ja 80 prosenttia toimittajista/ nimikkeistä muodostaa 80 prosenttia hankinnan arvosta. Vaihe kuusi on tämän kehityksen ääripää, eli kaikki hankinnat on keskitetty yhteen toimittajaan/ 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 keskittyneitä!

Eräs tapa mitata nimikkeistön keskittyneisyyttä on mitata yhden nimikkeen keskimääräistä hankinnan arvoa vuodessa. Tämän tunnusluvun heikkoutena on se, että se on riippuvainen yrityksen 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 kuluineen. Eri hankintakanavista muodostuu erilaisia kulueriä. Toiminnan kehittämässä 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 saatavuuden. 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 –säätö)
- hankinnan arvo 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 jonkintasoinen kumppanuustoimintamalli on omaksuttu. Toisaalta, kumppanuuden onnistuminen ja sen todellinen syvyys ovat hyvin vaihtelevia (Spekman et al 1999). Toisaalta kumppanuuden kehittäminen on nähty elinehtona kilpailukyvyn säilyttämiselle. Vahvat suhteet rajoitettuun määrään toimittajia mahdollistava yrityksen reagoimisen nopeammin 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 lisäämällä. Tärkein kumppanuustoiminnan tunnuspiirre on se, että pelisäännöistä on sovittu yhteisesti osapuolten välillä ja kumppanuustoiminta hyödyttää kaikkia siihen osallistuvia osapuolia. Kumppanuus muodostuu yhteisistä toimintatavoista, informaationhallinnan ja tiedonkulun tehostamisesta sekä laajoista yhteistoimintamalleista. Makrotalouden kehitys on laajentamassa kumppanuustoimintaa: se voi olla yritysten välistä toimintaa konsernitasolla 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 toimintatapoihin koko toimitusketjussa. Näitä toimintatapoja on esitetty *kuvassa 3.4*.

### **I. Henkilöstön osaaminen**

Henkilöstön osaamisen merkitys on noussut hankintatoiminnan toimintaympäristön muuttuessa. Muutos asettaa ostajille uusia vaatimuksia, toiminnan globalisoituessa ja yhteistoiminnan lisääntyessä vaaditaan ostajilta täysin uudentyyppisiä taitoja Hankinnan muuttuessa strategisempaan suuntaan, nousee henkilöstön koulutustasovaatimus. 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/ määrittely tukee toimintaa. Tässä tutkimuksessa käytettiin seuraavia mittareita:

- A-tuotteisiin käytetty työaika
- Laatujärjestelmän 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/ toiminnoilta. Parhaimmillaan ostotoiminnat ja muut toiminnot ovat sisäisesti läpinäkyviä, tuorein tieto on aina tarvitsevan käytössä. Sisäisen yhteistoiminnan ja parantaminen on kriittistä hankintatoiminnan kehittämisessä. Tunnuslukua 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?

### **L. Tietojärjestelmän laatu**

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

### 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 viivakoodeilla, 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

### Yhteiset toimintamallit koko ketjussa:

Yhteisten strategioiden tai liiketoimintasuunnitelmien laadinta hankinnan osalta

ECR (Efficient Customer/Consumer Response) toimintamalli

CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) toimintamalli

Yhteisten toimintaa kuvaavien mittareiden määrittely ja käyttö

Tiedon reaaliaikainen välitys kaikille osapuolille

Tiedonsiirron standardointi koko toimitusketjussa.

Kuva 3.4 Kumppanuuden toimintamalleja

### **M. Tilausten ja toimitusten hallinta**

Tilausten ja toimitusten hallinnan kehittäminen on erittäin keskeistä operatiivista toimintaa tehostettaessa. Tilausten ja toimitusten hallinta sisältää mm. tilauseräkoot, toimitustiheyden ja toimitusreitit. Keskeinen mittari on tilauksen rivimäärä. Sitä voidaan mitata joko kesimääräisellä rivimäärällä tai 1-rivisten 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. Operatiivisten toimintojen tehokkuus on saatava korkealle tasolle, 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 kustannuksena. 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/ hankintojen arvo kuvaa hyvin hankinnan operatiivista tehokkuutta.

## **4 Kehityskartta**

Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili toimii lähtökohtana hankintatoiminnan kehittämislle. 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 kehittämiselle asetettavat tavoitteet. Kehittämisen tavoitteena ei ole kuitenkaan välttämättä kaikilla osa-alueilla saavuttaa edistyksellistä tasoa. Tietyissä toimintaympäristöissä ja tietyillä toimialoilla on joidenkin hankinnan hallinnan pääalueiden kehittäminen huomattavasti tärkeämpää kuin toisilla. Kokonaisprofiilia voidaan hyödyntää määrittämällä suuntaa-antavia tavoitetiloja 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-aluetta voidaan ja on kannattavaa kehittää. Kehityskartan kehitysvaiheiden ja toimenpiteiden määrittely pohjautuu sekä benchmarking - tutkimuksessa saatuihin tuloksiin että kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Kehityskartta on laadittu web-pohjaiseksi 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-aluetta 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 4.1 on esitetty kuva kehityskartasta ja kuvissa 4.2 ja 4.3 on esitetty esimerkit kehittämisaskeleista. Jokainen hankinnan hallinnan neljästätoista pääalueesta koostuu useista kehittämisaskelista, joihin voi tutustua tarkemmin kehityskartta-työkalun avulla. Tässä raportissa kuvataan seuraavassa lyhyesti kunkin hankinnan hallinnan pääalueen kehittämisen pääpiirteitä ja kuvataan edistynyttä hankintatoiminnan hallintaa kyseisellä alueella.

#### KEHITYSKARTTA

	1. Kehittämätön	2. Heräävä	3. Kehittyvä	4. Kehittynyt	5. Edistysellinen
A. Hankinnan strategisuus		① ②	③		④
B. Toiminnan painopisteet	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 tiedonhallinta		① ②	③ ④		⑤
L. Tietojärjestelmien laatu	①	②	③	④ ⑤	
M. Ostajien ja toimitusten hallinta			① ②		③
N. Operatiivinen tehokkuus	①		②	③	④

Kuva 4.1 Kehityskartta

1. Kehittämätön	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 4.2 Esimerkki kehittämisaskeleesta

1. Kehittämätön	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**

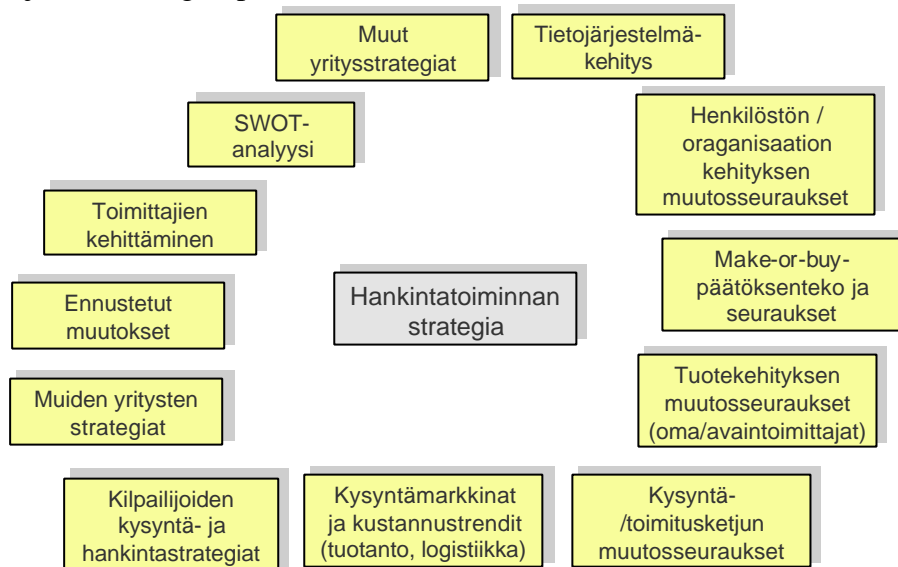
- N1 Toiminnan suorituskykyä kuvaavien mittareiden määrittäminen

**Kommentteja**

Kuva 4.3 Esimerkki kehittämisaskeleesta

### A. Hankinnan strategisuus

Hankinnan strategisuuden kehittämisen tärkeimpiä vaiheita on 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 4.4) ja huolehtia siitä, että eri tasojen strategiat ovat sopuissa keskenään ja että strategiat päivitetään riittävän usein.



Kuva 4.4 Hankintatoiminnan strategiaan vaikuttavat tekijät (vrt. Baily et al. 1998)

NETMAN-projektin tulosten mukaan hankinnan strategiaan tulisi sisältyä ainakin toimintaan liittyvät vaatimukset ja tavoitteet, yrityksen hankintastrategiaan tulisi sisältyä ainakin yhteistyö muiden toimintojen kanssa sekä toimintaan ja tuotteisiin liittyvät vaatimukset. Konsernistrategiaan tulisi sisältyä ainakin konsernin ostoyhteistyöhön liittyviä asioita (Aminoff et al 2002). Tarkemmin nämä tulokset on esitetty taulukossa 4.1.

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

Taulukko 4.1 Mitä eri asioita strategioihin tulisi sisältyä (prioriteettijärjestys) (Aminoff et al 2002)?

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

### B. Toiminnan painopiste

Jotta hankintatoiminnan strateginen asema voi kehittyä, täytyy hankintatoiminnan painopistettä siirtää pois operatiivisesta toiminnasta. NETMAN-projektin tulosten mukaan tilauksen liittyvät työtehtävät veivät keskimäärin 47 prosenttia hankintatoiminnan henkilöstön työajasta (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 luo ennakoivat ja toimintaa suuntaavat mahdollisuudet hankinnan suunnittelulle. Informaatioteknologian keittyminen on luonut uudenlaisia mahdollisuuksia kysynnän ja tarjonnan hallinnan kehittämiseksi. Ennustamismenetelmien käyttö oli NETMAN-projektin tulosten mukaan suhteellisen vähäistä, mutta kiinnostus ennustamisen kehittämistä kohtaan oli suurta. 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. Aikasarjaennusteiden ovat yksinkertaisin varsinainen kysynnän ja tarpeen ennustamismenettely (Waller 1999). Aikasarjaennusteet myynnistä tai ostosta perustuvat omista myynti- ja ostotapahtumista kerättyyn historiatietoon. Tulevaisuuden käyttäytymistä pyritään ennustamaan näiden eri aikajakson arvojen (aikasarjojen) perusteella. Toimittaja- ja asiakasyhteistoiminnan hyödyntäminen ennustamisessa on tärkeää kehittyneessä toiminnassa. Toimitusprosessin läpinäkyvyyttä lisäämällä voidaan kysynnän ja tarjonnan hallintaa parantaa huomattavasti. Kausaali- ja vikaantumisenennusteet ovat edistyksellisiä toimintatapoja, joissa nimikkeiden kysyntää ennustetaan muiden tekijöiden kysyntävaihteluihin ja tuotteiden vikaantumiseen perustuen. Näiden menetelmien käytön edellytyksenä on muiden yksinkertaisempien ennustemenetelmien 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, syyt ja tämän jälkeen laatia toimenpiteet vaihto-omaisuuden pienentämiseksi. Nimikkeistön hallinta on edellytyksenä vaihto-omaisuuden kehittämiseksi. Edistyksellisellä tasolla vaihto-omaisuuden hallintaa kehitetään koko toimitusverkostossa. Tavoitteena on yhdessä toimittajien kanssa vähentää vaihto-omaisuuden määrää koko ketjussa/ 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 päällekkäiset nimikkeet. Nimikkeistön kustannushallinnan kehittäminen on kehittyneen hankintatoiminnan edellytys. Toiminnasta aiheutuvat kustannukset tulee kohdistaa nimikkeille toimintohinnoittelun 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 toisaalta yleiseen hintakehitykseen, toisaalta mahdollisiin hintaennusteisiin ja toisaalta pystytään seuraamaan yrityksen omien ostohintojen kehittymistä. Kehittyneet hintojen hallinnan keinot perustuvat systemaattiseen analysointiin, siitä millä keinoin hintoja voidaan alentaa.

#### **G. Toimittajien hallinta:**

Toiminnan hallinnan kehittämisen tavoitteena on tehostaa toimittajien hallintaa, valintaa sekä parantaa toiminnan laatua ja kustannustehokkuutta. Toimittajien hallinnan kehittämisen perustana on toimittajien seurantajärjestelmän kehittäminen. Seuranta on helpoin aloittaa selkeistä ja helposti seurattavista asioista kuten reklamaatioiden määrästä. Tämän jälkeen voidaan rakentaa toimittajakohtainen 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 arviointimenettelyn 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/ toiveisiin
- Toimittajan sertifioitu laatujärjestelmä
- Toimittajan taloudellinen kunto
- IT-valmiudet
- Myyntihenkilökunnan taitavuus
- Tekninen kapasiteetti
- Tuotetuki
- Johdon pystyvyys.

Toimittajien arviointimenettelystä on tehty NETMAN-projektin yhteydessä oma julkaisu, josta löytyy lisätietoja.

#### **H. Kumppanuustoiminta**

Vaikka nykyinen ajattelutapa korostaa pitkäaikaisia ja yhteistoiminnallisia suhteita toimitusketjun jäsenten välillä, oli NETMAN-projektiin osallistuneissa yrityksissä kumppanuustoiminta keskimäärin vasta alkuvaiheessa (Aminoff et al 2002). Toimintatapojen kokeilua oli aloitettu useissa yrityksissä, mutta vakiintuneessa käytössä ne eivät vielä olleet. Yleisimmin käytössä olleita toimintatapoja olivat:

- Yhteisesti sovitut toimintatavat toimituspäivissä ja toimitusrytmiikassa
- Henkilöstön eri tasojen tutustuminen toistensa toimintaan vierailuin
- Yhteisesti sovitut toimintatavat kuljetusten hoidossa ja järjestelyssä
- Yhteisesti sovitut toimintatavat tavaroiden kuljetuspakkaamisessa ja yksiköinnissä
- Kaksinkertaisen varastoinnin poistaminen keskittämällä varastointi toimittajalle
- Yhteisesti sovitut toimintatavat reklamaatioiden hallinnassa.

Kumppanuustoiminnan kehityssuuntia voidaan tarkastella eri toimintatapojen hyödyllisyyden pohjalta. Ulkoisten hankintojen osalta 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/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 keskittää sopiville toimittajille, sillä kumppanuustoimintaa ei kannata lähteä kehittämään kuin tärkeimpien toimittajien kanssa. Kumppanuustoiminnan kehittämisen edellytyksenä on hankintatoiminnan strategian määrittely. 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). Kumppanuuden kehittämisessä on luottamuksen luominen sekä sitoutuminen pitkäaikaiseen yhteistyöhön erittäin tärkeää toiminnan onnistumisen kannalta.

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 strategisuuteen 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 kehittämistä voidaan seurata ja kehittää edelleen tarpeita vastaavasti.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle henkilöstön osaamistason tuntemuksesta ja 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 (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 itsearvioinnin 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 kehittämässä 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 on mm. hankinnan strategisen aseman kehittäminen ja henkilöstön osaamisvalmiuksien kehittäminen.

### **L. Tietojärjestelmän laatu**

Tietojärjestelmän kehittäminen on edellytyksenä hankintatoiminnan tehostamiselle. Tietojärjestelmän tuki operatiiviselle ostolle ja käyttäjän kokema 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. Yksinkertainenkin seuranta on tärkeää, mutta sitä tulee laajentaa varsin nopealla aikajänteellä.

Kustannusten mukaanotto järjestelmään mahdollistaa useita kehittämistoimenpiteitä ja ohjausmenetelmiä. Toimintahinnoittelun 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 kehittämällä 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 parane. 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 toiminnan ohjausjärjestelmään.

Edistyksellisellä tasolla tavoitteena tehostaa tilausten ja toimitusten hallintaa koko toimitusketjussa. Tehtävien ja 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.

## **5 Kokonaisprofiilin hyödyntäminen yritysten hankintatoiminnan nykytilan ja kehittämistarpeiden kuvauksessa**

Hankinnan hallinnan kokonaisprofiilia testattiin hyödyntämällä sitä hankintatoiminnan nykytilan ja kehittyneisyyden kuvaamisessa Hankintatoiminnan benchmarking –tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 25 suomalaista kauppa- ja teollisuusyritystä sekä julkista organisaatiota. Osallistuvista yrityksistä 45 prosenttia edusti kauppaa, 38 prosenttia oli teollisuusyrityksiä (sisältää myös varaosatoiminnan) ja 17 prosenttia oli projektitoimintaa harjoittavia yrityksiä. Tutkimuksesta on laadittu luottamuksellinen raportti osallistuville yrityksille, ja julkisia tuloksia on julkaistu raportissa: *Hankintatoiminnan suuntaviivat – operatiivinen toiminta ja strategiat* (Aminoff et al 2002).

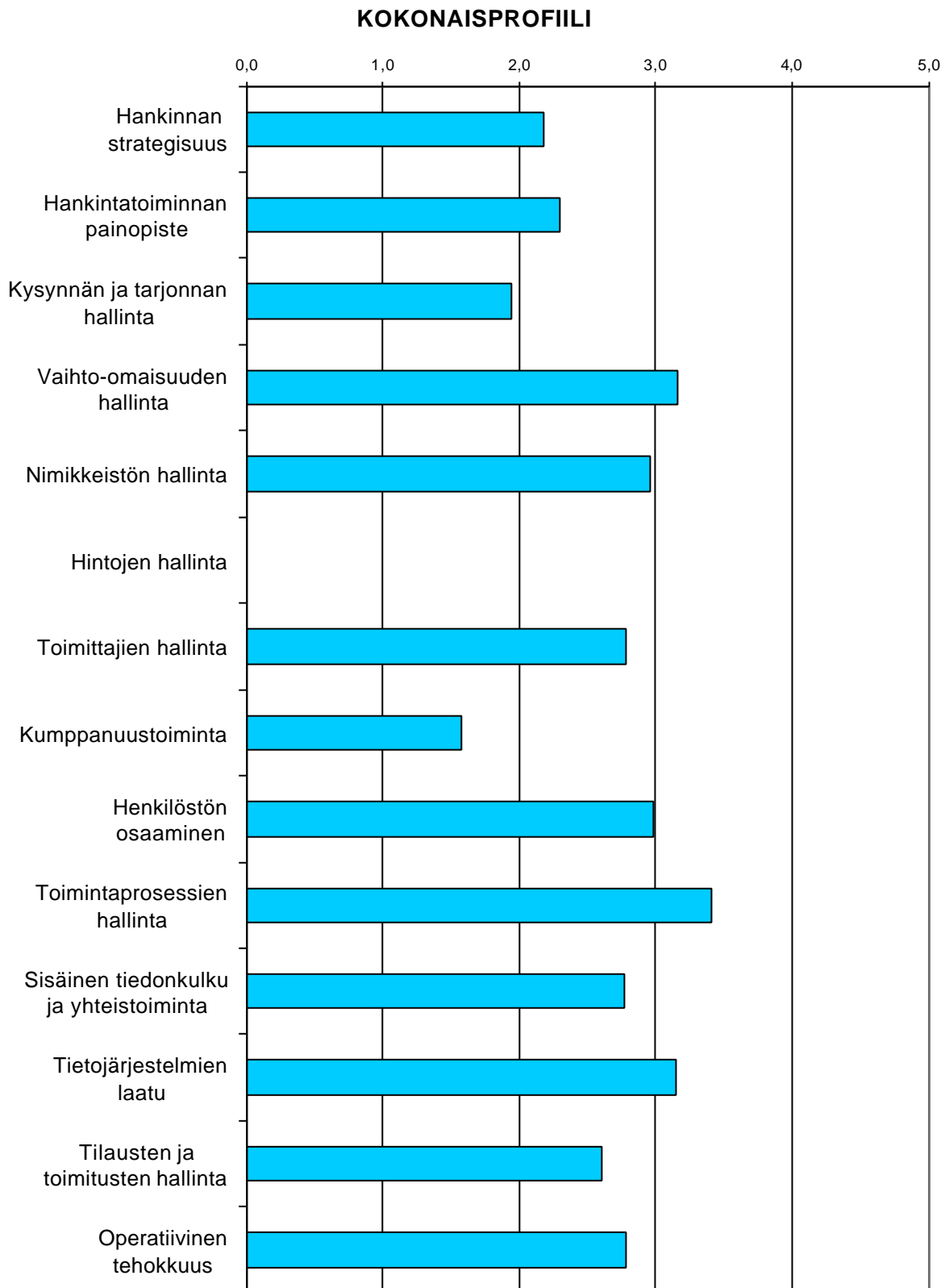
Benchmarking -tutkimuksesta saatiin kattava lähtöaineisto osallistuvien yritysten kokonaisprofiilien määrittämiseksi. Kaikkien yritysten keskimääräinen kokonaisprofiili on esitetty kuvassa 5.1. Lisäksi analysoitiin erikseen kauppayritysten, teollisuusyritysten sekä projektiliiketoimintaa harjoittavien yritysten profiilit. Ne on esitetty kuvassa 5.2.

Yleisesti voidaan sanoa, että hankintatoiminta on kokonaisuudessaan kehityskaaren keskivaiheilla eli kehittäminen on käynnissä. Kehittäminen on aloitettu operatiivisen

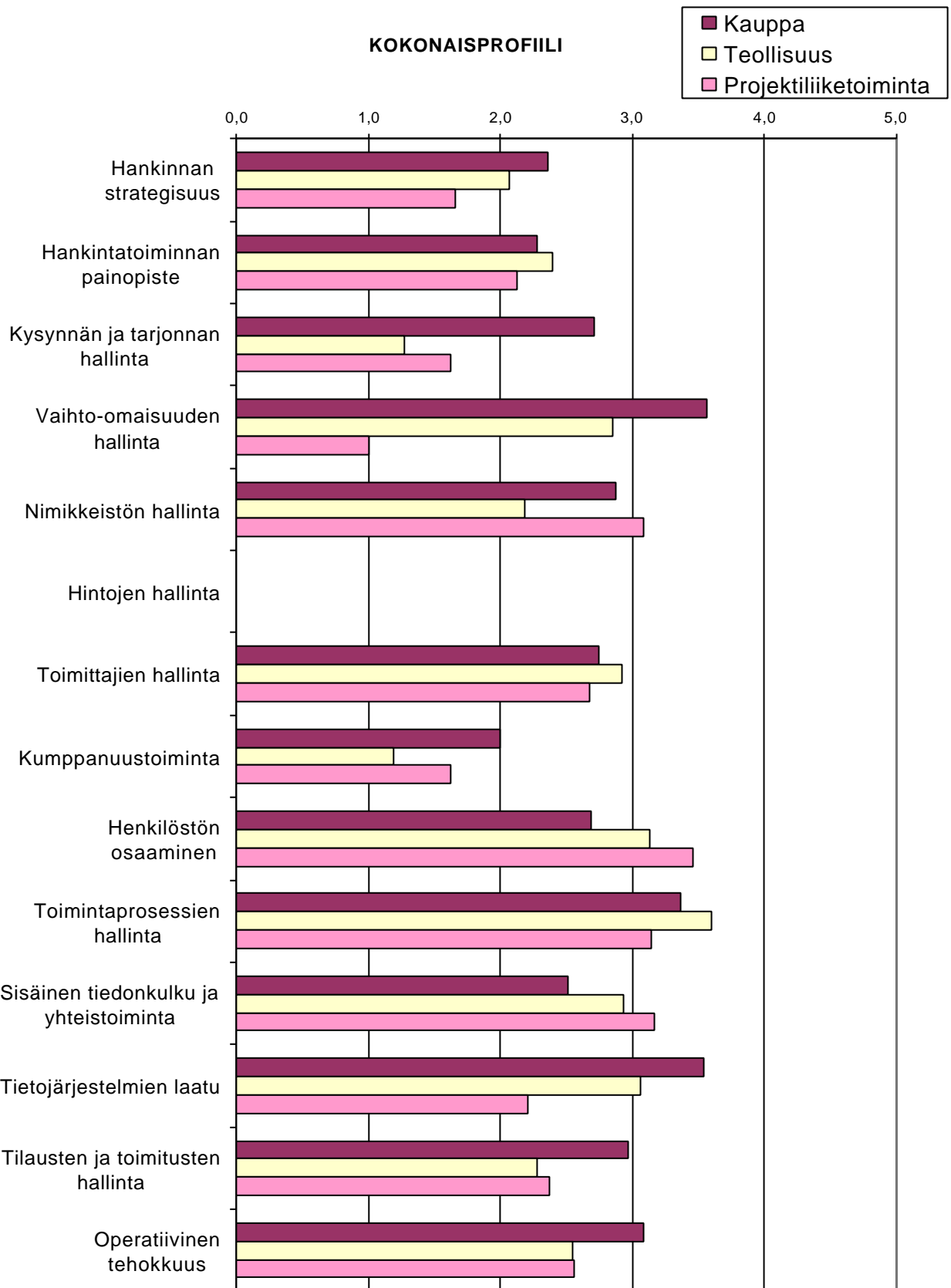
toiminnan tehostamisesta sekä operatiivisten toimintaprosessien hallinnasta. Myös vaihtomaisuuden ja nimikkeistön hallintaan on panostettu. Kuten kuvasta 5.1 voidaan havaita, yleisesti ollaan yritysten strategisuuksessa ja toiminnan painopisteen kehittämisessä vasta alkuvaiheessa. Näiden kehittäminen on erittäin tärkeää, sillä ne toimivat edellytyksenä muulle kehittämiselle. Kysynnän ja tarjonnan hallinnan kehittämiseen ollaan vasta heräämässä ja suurimmassa osassa yrityksissä se on vasta aivan alussa. Toimittajien hallinnan kehittäminen on aloitettu, mutta siihen on vielä panostettava voimakkaasti, jos halutaan toimia läheisessä yhteistyössä toimittajien kanssa. Kumppanuustoiminta oli suurimmassa osassa yrityksissä vielä lasten kengissä. Toisaalta kumppanuustoiminnan kehittäminen nähtiin tärkeänä ja monessa yrityksessä oli suunnitteilla käynnistää pilotti-kokeiluita.

Kuten kuvasta 5.2 voidaan havaita, on projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä hankinnan strateginen asema heikompi kuin muissa yrityksissä keskimäärin. Myös tietojärjestelmissä projektiliiketoiminnan yritykset ovat muita yrityksiä jäljessä. Vaihtomaisuuden hallinta ei ole vertailukelpoinen kauppa- ja muiden yritysten välillä, sillä niiden laskutavassa on ollut 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 ilmenee vaatimustasoerot, teollisuus- ja erityisesti projektiliiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä on henkilöstön osaamistasovaatimus korkeampi kuin kauppayrityksissä. Vaatimukset tulevat nousemaan todennäköisesti kaikilla toimialoilla toimintaympäristön muuttuessa, joten henkilöstön osaamisen hallinta vaatii kaikilta yrityksiltä kehityspanoksia.

Toimitusprosessien hallinta on teollisuusyrityksillä keskimäärin hyvällä tasolla. Taso nousee elintarviketeollisuuden lainsäädännölliset vaatimukset asiaan liittyen. Sisäinen yhteistoiminta ja tiedonkulku on kaupassa selkeästi heikompi 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 5.1 Yritysten keskimääräinen kokonaisprofiili.



Kuva 5.2 Kokonaisprofiili yritystyypeittäin

## 6 Yhteenveto

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. 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
- 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 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-aluetta voidaan kehittää.



## 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 mitaaminen..* VTT Tuotteet ja tuotanto, tutkimusraportti TAU B 024. 24 s.

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

Goffin K., Szejcowski 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). *Hankintatoimien 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.