

Juha Saine

HANKINTOJEN MITTAAMINEN SUUR- TEOLLISUUDESSA

Opinnäytetyö 2015
Liiketoiminnan logistiikka

Marraskuu 2015



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Juha Saine	Tradenomi	Marraskuu 2015
Opinnäytetyön nimi		
Hankintojen mittaaminen suurteollisuudessa		42 sivua 4 liitesivua
Toimeksiantaja		
Lehtori Lassi Leppänen		
Ohjaaja		
Lehtori Lassi Leppänen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hankintojen mittaamisen nykytilaa suurteollisuudessa. Työssä etsittiin vastauksia kysymyksiin: miten hankintojen onnistumista mitataan, mihin hankintojen mittarit perustuvat ja miten hankinnan mittarit toimivat?</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu hankinnoista ja mittaamisesta. Niitä tarkastellaan operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla. Empiirinen tutkimus suoritettiin kolmen suuryrityksen hankinnoista vastaavien henkilöiden kanssa. Tutkimusmenetelminä käytettiin sähköpostikyselyä ja puolistrukturoituja haastatteluita. Tutkimus tukeutuu teoriaosassa tarkasteltuun tietoon.</p> <p>Tutkimuksen perusteella hankintojen mittaaminen on vielä keskittynyt mittaamisen operatiiviseen puoleen, mutta kehitys on kohti strategista ja proaktiivista toimintaa. Hankintojen mittaaminen on organisaatorajat ylittävää toimintaa, jota kehitetään yritystasolla jatkuvasti. Mittausperusteet ja tavoitteet hankintojen mittaamisella ovat tiukasti sidottuja yritysten muihin strategioihin, visioon ja arvoihin. Tutkimuksen perusteella hankintojen mittaaminen on myös sidoksissa toiminnanohjausjärjestelmien kautta kiihtyvään teknologiseen kehitykseen.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen kohteena olleet suurteollisuuden toimijat antoivat kattavan ja tarkan kuvan hankintojen mittaamisen nykytilasta. Tutkimuksen tuloksissa ei yritysten toimialojen poikkeamisesta huolimatta esiintynyt suurta variaatiota, vaan hankintojen mittaamisen peruseriaatteet ja metodit olivat huomattavan samankaltaisia. Tutkimuksen perusteella voidaan myös selkeästi nähdä kehityksen suunta, jossa hankintojen rooli tulee korostumaan entisestään.</p>		
Asiasanat		
hankintatoimi, hankinta, mittaus, arviointi		

Author (authors)	Degree	Time
Juha Saine	Bachelor of Business Administration	November 2014
Thesis Title		
Procurement Evaluation in Large-scale Industry		42 pages 4 pages of appendices
Commissioned by		
Lassi Leppänen, Senior Lecturer		
Supervisor		
Lassi Leppänen, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of this thesis was to examine the current state of procurement evaluation in large-scale industry. The thesis strives to answer the following questions: How to evaluate progress in procurement, what is the basis of procurement measurement and how do the performance indicators for procurement work?</p> <p>The theoretical part of the thesis addresses both procurement and measuring on operational, tactical and strategic levels. The empirical part was executed among purchasing personnel of three large-scale companies. The study methods consisted of questionnaires delivered by email and half-structured interviews. The study relies on the information presented in the theoretical part of the thesis.</p> <p>According to the study, procurement evaluation is still mainly focused on the operative side of measuring, but there is a clear trend towards a strategical and proactive direction. Procurement evaluation works across organizational lines and is developed within a company in a continuous manner. The basis and objectives of procurement measuring are deeply entwined with other strategies, vision and values of the companies. According to the study procurement evaluation is also connected via ERPs to the growing pace of development in the field of technology.</p> <p>The study is qualitative by nature. The companies which participated in the study gave a comprehensive and accurate picture of the current state of procurement evaluation and measuring. Despite the small divergence in the companies' competitive fields there was no significant variation in the findings of the study. Instead, the basic principles and methods were in essence remarkably similar. Based on the study a direction can be seen, in which the role of procurement management is increasingly important.</p>		
Keywords		
procurement, purchasing, measurement, evaluation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS.....	6
2.1	Tutkimusmenetelmät, työn tavoitteet ja rajaus.....	6
2.2	Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys	7
3	HANKINTATOIMI.....	9
3.1	Hankinnan määrittely ja tavoitteet.....	10
3.2	Operatiivinen ja taktinen hankinta.....	12
3.3	Strateginen hankinta.....	13
3.4	Hankinnan onnistuminen	15
4	TOIMINNAN MITTAAMINEN.....	15
4.1	Mittaamisen tarve ja määrittely	16
4.2	Mittaamisen edellytykset ja ongelmat	17
4.3	Hankintojen mittaaminen	19
4.3.1	Operatiiviset ja taktiset hankintojen mittarit	23
4.3.2	Strategiset hankintojen mittarit.....	24
4.3.3	Muita luokitteluita	26
4.3.4	Hankinnan mittareiden valinta	28
5	HANKINTOJEN MITTAAMISEN NYKYTILA.....	30
5.1	Miten hankinnan onnistumista mitataan.....	31
5.2	Mihin hankinnan mittarit perustuvat	33
5.3	Miten hankinnan mittarit toimivat	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7	POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	
	Liite 1. Kraljicin matriisi	
	Liite 2. Kysely	
	Liite 3. Haastattelun runko	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä kolmen globaalien teollisuussektorilla toimivan suuryrityksen kanssa, mutta varsinaista toimeksiantajaa työllä ei ole. Työn aiheena on selvittää hankintojen mittaamisen nykytilaa suuryrityksissä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat konepaja- ja metsäteollisuuden toimialoilla. Yhteistyöhön osallistui yritysten sisältä 1-2 hankintaosastoa edustavaa henkilöä, joiden kanssa tutkimus toteutettiin. Toteutus useamman yrityksen kanssa johti tutkimuksen kannalta suurempaan määrään käyttökelpoista ja oleellista tietoa. Opinnäytetyön yhteydessä ei mainita yritysten ja henkilöstön nimiä kahden yrityksen halutessa pysytellä nimettömänä.

Hankintojen mittaaminen on tiukasti sidoksissa yritysten menestykseen. Aihe on myös ajankohtainen yhä useampien toimijoiden tunnistuessa hankintojen keskeisen luonteen. Hankintatoimen hallinta tuo yritykselle kilpailuetua ja tietotaitoa omasta toiminnastaan, mikä johtaa prosessiajattelun mukaisesti lopulta asiakkaan toiminnasta saamaan arvonnousuun. (Tanskanen 2015, 15.) Prosessiajattelussa tarkastellaan koko toimitusketjua erilaisina prosesseina, joiden kehitys johtaa lopulta suurempaan arvoon asiakkaalle. Prosessiajattelun mukaan esimerkiksi kustannusten pienentyminen, virheiden vähentyminen ja tuottavuuden kasvu johtavat lopulta asiakkaan saamaan parempaan hinta-laatusuhteeseen. Tarkastelun kannalta onkin tärkeää ymmärtää hankintojen olevan tärkeä osa prosessiketjua eikä suinkaan vain irrallinen muuttuja. Hankintatoimen noustessa yhä keskeisempään asemaan yritystoiminnassa on onnistumisen mittaaminen yksi menestyksen kriittisistä tekijöistä.

Ideaalisten hankinnan mittareiden ominaisuuksien tunnistaminen tuo yrityksille uusia mahdollisuuksia kehittyä, ja sillä on potentiaalia vaikuttaa läpi koko yrityksen toimintaketjun. Kehityksen mennessä eteenpäin on yritysten yhä vaikeampaa erottua massasta, ja jatkuva uudistuminen, kehitys ja kilpailukyvyyn säilyttäminen vaativat yhä innovatiivisempia keinoja. Hankintojen keskeinen luonne yritysten toiminnassa luo luonnollisen reitin kehitykselle ja voiton tavoittelulle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 27–30.)

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS

Opinnäytetyö noudattaa yleistä käytössä olevaa kaavaa, koostuen teoria- ja empiriaosasta, joista teoriaosiossa luodaan pohja itse empiiriselle tutkimukselle (Eskola & Suoranta 1998, 80–83). Tutkimusta ja johtopäätöksiä tuetaan teoriaosion luoman rungon avulla ja myös tuloksia tarkastellaan teoriaan peilaten. Empiirisen tutkimuksen osana on käytetty kahta toisiaan tukevaa tutkimusmetodia, jotka on suoritettu yhteistyössä yritysten hankintaorganisaatioiden edustajien kanssa. Tutkimuksen vaiheiden suorittaminen loogisessa aikajärjestyksessä – teoria, kyselyt, haastattelut – auttoi yhtenäisen kokonaisuuden synnyssä ja kartutti tutkijalta kumulatiivisesti vaadittavaa osaamista. Tulevissa luvuissa tarkastellaan tarkemmin työn tavoitteita, rajouksia ja käytettäviä menetelmiä.

2.1 Tutkimusmenetelmät, työn tavoitteet ja rajaus

Käsitteenä hankinta on todella laaja, ja sen vaikutuspiiriin lukeutuu erikokoisia yrityksiä kaikilta toimialoilta, joten tehokas rajaaminen itse tutkimusta varten on oleellisessa asemassa. Empiirisen tutkimuksen tehostamiseksi rajataan tiedon etsinnän ulkopuolelle pk-yritykset ja julkiset hankinnat ja keskitytään sinne, missä tietoa on aiheesta eniten saatavissa. Toimintaan sitoutuvista resursseista johtuen on hankintatoimen kehityksen pääpaino oletettavasti suurten toimijoiden keskuudessa, joten tutkimuksen ja tarkastelun kohteena ovat teollisuuden suuret toimijat.

Työn tavoitteena on saada selville, miten hankintoja mitataan suurteollisuudessa, mihin mittarit perustuvat ja miten ne toimivat. Tutkimuksen tavoitteena ja tutkimustehtävänä on siis muodostaa kuva hankintojen mittaamisen nykytilasta suurteollisuudessa. Tätä voidaan hyödyntää yritysten toimesta esimerkiksi, kun pyritään kehittämään mittausjärjestelmää vastaamaan yrityksen tarpeisiin.

Empiirinen osio perustuu kolmen yrityksen sisällä suoritettuihin kyselyihin ja haastatteluihin. Kahden eri tutkimusmetodin käyttäminen tuo tutkimukseen syvyyttä, jota edesauttaa mm. avointen kysymysten käyttäminen (Eskola & Suo-

ranta 1998, 73). Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Haastateltaville henkilöille sähköpostitse toimitettu kysely toimi keskustelunavauksena ja kyseisten henkilöiden johdantona tutkimuksen ja haastattelun aihealueeseen.

Haastatteluiden tarkoituksena on muodostaa syvällisempi ja strateginen kuva toiminnasta ja vastata asetettujen tutkimusongelmien esittämiin kysymyksiin. Haastatteluiden ja kyselyiden kysymykset ovat samat yritysten välillä, mutta toimintojen yleisluonteiden poiketessa hieman toisistaan esiintyy näissä kuitenkin pientä variaatiota. Esimerkiksi yhden tutkimuksen kohteena olleen yrityksen oma valmistus on pientä verrattuna kahteen muuhun toimijaan ja hankittavat raaka-aineet toimialojen kesken ovat hyvinkin poikkeavia. Kuitenkaan hankintojen yleisluonne ja menetelmät eivät poikkea toisistaan. Haastatteluiden kysymykset on laadittu teoriaosion tietoa apuna käyttäen, ja haastattelut ovat luonteeltaan puolistrukturoituja haastatteluista. Teemahaastatteluista nämä poikkeavat siinä, että kysymykset ovat ennalta laaditut. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

2.2 Tutkimusongelmat ja teoreettinen viitekehys

Hankintojen mittaamisen nykytilaa pyritään työssä kartoittamaan vastaamalla kolmeen oleelliseen kysymykseen. Työn tutkimusongelmina ja vastattavina kysymyksinä ovat:

- Miten hankinnan onnistumista mitataan?
- Mihin hankinnan mittarit perustuvat?
- Miten hankinnan mittarit toimivat?

Opinnäytetyö tukeutuu vahvasti teorian tiedon tarkasteluun, koskien hankintoja ja mittaamista. Teoriaosuus auttaa omalta osaltaan rajaamaan laajaa aihealuetta ja muodostaa rungon tutkimusta ja johtopäätöksiä varten. Teorian sitominen empiiriseen osuuteen ja tuloksien ja johtopäätösten tarkastelu teoreettisen viitekehysten valossa edesauttavat luomaan työstä yhtenäisen kokonaisuuden. Työn teoreettista viitekehystä on tarkasteltu tarkemmin kuvassa 1.

Kuvan 1 mukaisesti teoreettinen viitekehys rakentuu esitettyjen tutkimusongelmien ympärille ja jakautuu hankintojen ja mittaamisen tarkasteluun. Aihealueet on edelleen jaettu operatiivisen ja taktisen sekä strategisen toiminnan tarkasteluun.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.

Jotta hankintojen mittaamista voidaan käsitellä kattavasti, tulee ensin ymmärtää itse hankintojen ja mittaamisen luonne. Työssä käsitellään hankintojen mittaamista sekä taloudellisesta että toiminnallisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytetään hyödyksi hankinta-alan kirjallisuutta, aiheesta aikaisemmin suoritettuja tutkimuksia, internet-lähteitä ja kansainvälistä kirjallisuutta.

Hankinnan luonne ja tavoitteet vaihtelevat huomattavasti toimialan ja yrityksen strategioiden mukaan, mikä tekee toiminnan tarkasta määrittelystä vaikeaa. Tärkeintä määrittelyssä on tunnistaa ja ymmärtää hankinnan olevan kytköksissä valtaosaan yrityksen prosesseista ja omaavan suuren vaikutussäteen

läpi yrityksen toiminnan. Hankinnan kehityksen kautta voidaan vaikuttaa useaan osa-alueeseen, joten sen tarjoamat mahdollisuudetkin ovat mittavat. Hankinnan tavoitteena on mm. varmistaa hinnan, laadun ja palvelun paras mahdollinen yhdistelmä (Ritvanen et al. 2011, 32). Mittaaminen puolestaan on työkalu ja reitti, jonka avulla asetetut päämäärät voidaan saavuttaa ja kehitystä seurata (Ylisirniö 2011, 11). Käsitteinä sekä hankinta että mittaaminen ovat laaja-alaisia ja kytköksissä suureen osaan yritysten toiminnoista ja prosesseista. Määritelmiä tarkastellaan syvällisemmin työn edetessä.

3 HANKINTATOIMI

Hankinnalla on suuri vaikutus yritystoiminnassa. Se muodostaa jopa 50–80 % kokonaiskustannuksista. Luonnollisesti kyseisen osuuden suuruus riippuu toimialasta ja liiketoimintamallista, mutta teollisuudessa osuus voi nousta jopa yli 80 prosenttiin, kun otetaan huomioon investoinnit ja epäsuorat hankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21–22.)

Toimintaympäristön muuttuessa muuttuvat myös yrityksille asetetut vaatimukset ja odotukset. Hankintatoimi ei ole tässä suhteessa poikkeus, vaan sen luonne ja toiminta kehittyvät muun toiminnan mukana. Hankinnan rooli nyky-yhteiskunnassa on mittavampi kuin aikaisemmin, ja hankinnan vaikutus yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn on korostunut johtuen muun muassa siitä, että toimintojen ulkoistamisesta on tullut entistä yleisempää (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 31).

Menestyvässä yrityksessä keskitytäänkin nykyään yleisesti koko toimitusketjun hallintaan (SCM, Supply Chain Management), jossa hankinta on mittava tekijä. Toimitusketjun hallinnassa on tärkeää huomioida yhteistyö koko ketjun sisällä parhaan tuloksen saavuttamiseksi ja toimia yli toimialueiden rajojen. Hankintaosaaminen on taito, jonka kehittäminen johtaa mm. toiminnan tehostumiseen ja suurempiin säästöihin. (Turner 2011, 2.)

Yritykset pyrkivät yhä suuremmissa määrin keskittymään omaan ydinosaamiseensa, mikä johtaa ulkoistamisen kautta suurempaan hankinnan rooliin ja hankintatoimen määrän kasvuun toimitusketjun sisällä. Yhteistyön määrän kasvu toimitusketjussa asettaa haasteita myös seurannalle ja mittaamiselle. Toisaalta tietotekniikan ja toimintajärjestelmien kehitys avaavat myös tällä saralla uusia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi. (Aminoff, Hyppönen &

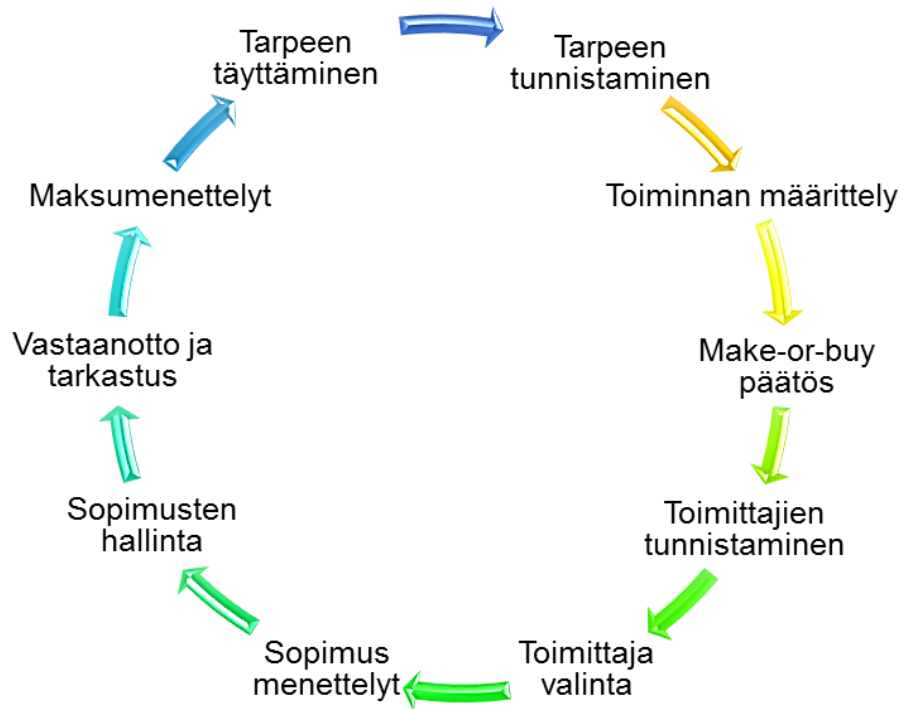
Pajunen-Muhonen 2002a, 4.) Hankinnan kattaessa suuren osan yrityksen liikevaihdosta on se erityisen tärkeä kehityskohde menestystä ajatellen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21–22). Jotta hankintaa voidaan lähteä kehittämään ja mittaamaan, on ensin ymmärrettävä mitä hankinta on ja mitä vaateita se asettaa yrityksille.

3.1 Hankinnan määrittely ja tavoitteet

Klassisen määritelmän mukaisesti hankinta määritellään toiminnaksi, jonka tavoitteena on ostaa materiaaleja oikean laatuina, oikeana määränä, oikealta lähteeltä toimitettuna oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Määritelmä ei kuitenkaan ole täydellinen, sillä se jättää huomiotta hankinnan olevan luonteeltaan proaktiivista sekä strategioihin ja suhteisiin perustuvaa. Lisäksi käytetty termi ”oikea” on vahvasti tulkinnanvarainen ja määritelmän eri vaateet voivat olla toisensa poissulkevia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95; Lysons & Farrington 2012, 6; Baily, Farmer, Crocker, Jessop & Jones 2008, 4.)

Kun laajennetaan käsite hankinta kattamaan muutakin kuin suoraa ostotoimintaa, päästään lähemmäksi todellisuutta ja tarkempaa määritelmää. Onkin tarkempaa tarkastella hankintaa prosessina, joka koskee tuotteen, työn tai palvelun hankkimista sisäiseltä tai ulkoiselta taholta ja kattaa hankinnan koko elinkaaren aina tarpeen tunnistamisesta sen elinkaaren päähän asti. Kyseinen prosessi pitää sisällään myös vaihtoehtojen arviointia, ”make or buy”-päätöksenteon sekä suhteiden ja strategioiden hallintaa. (Local Government Association 2014, 26.) Hankinta vaikuttaa siis yrityksen toiminnassa sekä operatiivisella, taktisella että strategisella tasolla (Baily et al. 2008, 421–422).

Kuvassa 2 on havainnollistettu hankintaprosessin ydinvaiheita, mutta on huomioitava, ettei tämäkään ole täydellinen kuvan rajatessa ulkopuolelle toimintoja ja jättäessä korostamatta hankinnan strategista luonnetta (Baily et al. 2008, 6–7).



Kuva 2. Hankintaprosessin ydinvaiheet. (Baily et al. 2008, 6–7.)

Menestyvissä yrityksissä on tunnistettu hankinnan sidonnaisuus yrityksen strategiseen kokonaisuuteen. Kaiken edellä mainitun lisäksi hankintaan ja ostamiseen kuuluu resurssien etsimistä, motivointia, rakentamista, johtamista ja kehittämistä. Hankinta- ja toimittajamarkkinoiden hallinnan kautta on yrityksillä suora reitti kilpailuedun saavuttamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 18.) Suuri fokus toiminnassa onkin suhteiden ja loppumarkkinoiden hallinnassa ja tätä kautta saavutettaviin kilpailuetuihin lukeutuu mm. hankintojen kokonaiskustannusten pienentyminen, kiertoaikojen lyhentymisen ja valmistuotteiden nopeutuneet läpimenoajat (Baily et al. 2008, 7).

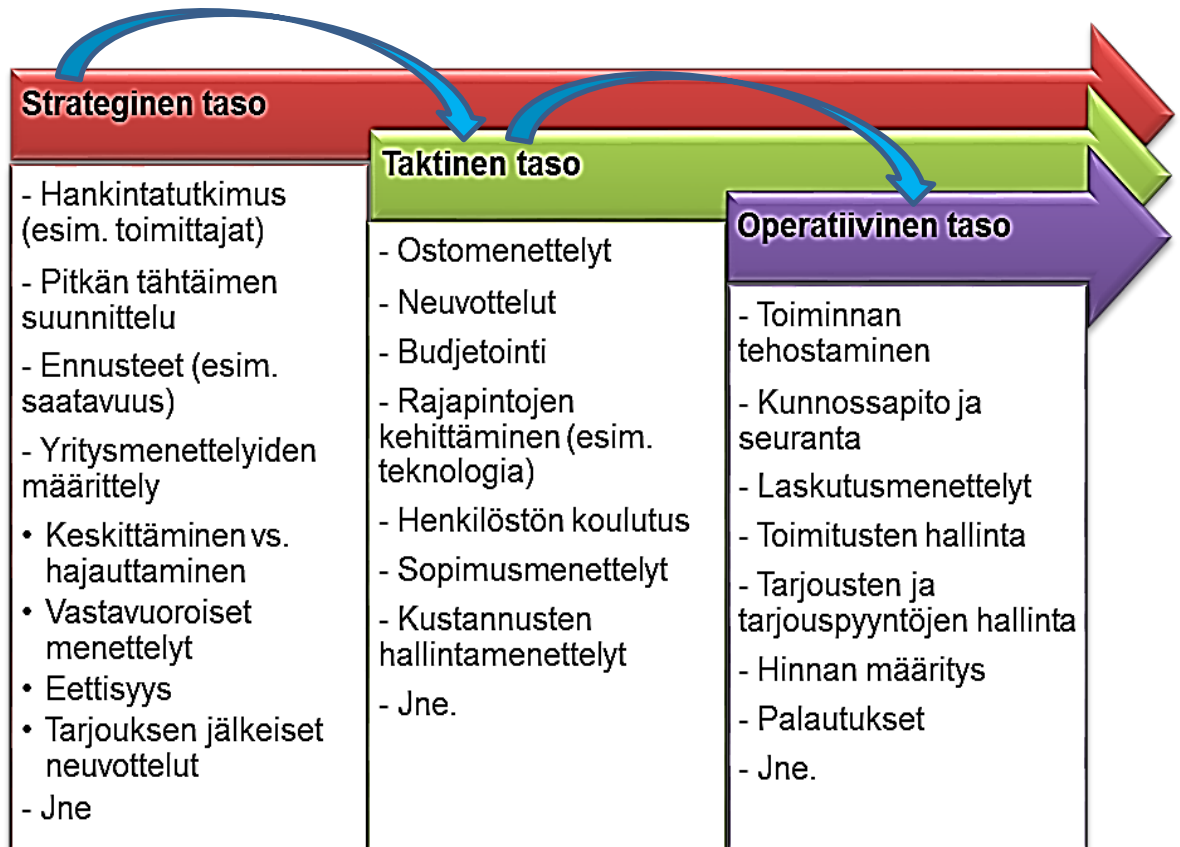
Hankinnan tavoitteet vaihtelevat siis huomattavasti sen mukaan mihin hankinnalla pyritään vaikuttamaan, mitä pyritään saavuttamaan ja mikä on hankinnan painotus. Hankinnan tavoitteisiin voi lukeutua mm. hinnan, materiaalivirran, operatiivisen tehokkuuden, yhteistyösuhteiden ja verkostorakenteen opti-

mointia. Puhuttaessa mittaamisesta voidaan edellisistä tekijöistä pyrkiä vastaamaan esimerkiksi kysymykseen: Miten näissä on onnistuttu? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 364.)

3.2 Operatiivinen ja taktinen hankinta

Hankintatoimessa voidaan siis tunnistaa erilaisia osa-alueita, kuten operatiivinen, taktinen ja strateginen hankinta. Operatiivinen hankinta on keskittynyt päivittäisten rutiinien ja tehtävien hoitoon. Kyseinen hankinnan osa-alue on luonteeltaan reaktiivinen ja pitää sisällään toimintoja, kuten laskujen tarkistus, tilaukset ja toimitusten valvonta. Kyseisessä osa-alueessa on keskitytty kustannuksiin ja ostohintoihin. Taktiseen hankintaan puolestaan kuuluvat esimerkiksi sopimusten hallinta, neuvottelut ja budjetointi. (Ritvanen et al. 2011, 31.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu suppeasti erilaisia hankinnan ja mittauksen osa-alueita ja vuorovaikutusta. Sen avulla eri ulottuvuuksia – ja myös mittari- vaihtoehtojen ja mittauksen kohteiden valtava laajuus – voidaan paremmin ymmärtää.



Kuva 3. Hankinnan ja mittauksen osa-alueita ja vuorovaikutussuhteita. (Baily et al. 2008, 36.)

Kuvan 3 mukaisesti hankinnan eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään muodostaen yhden toimivan hankintakokonaisuuden. Eri osa-alueista voidaan tunnistaa erilaisia piirteitä mm. suhteessa aikaan. Sekä operatiiviselle että taktiselle toiminnalle ominaista on suhteellisen nopea toiminnan kierto ja tulosten näkyminen verrattuna strategiseen toimintaan, jossa kehitys on hitaampaa.

Valtaosa hankintahenkilöstön työajasta kuluu edelleen operatiivisten toimintojen parissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 85). Operatiivinen tehokkuus onkin yksi hankintojen mittaamisen tärkeimmistä osa-alueista. Hankintojen strategisen aseman noustessa on myös operatiivisen tehokkuuden merkitys noussut yritysten pyrkiessä kasvattamaan aikaa, joka henkilöstöllä on käytössä toimittajien hallintaan ja strategiseen kehitykseen. (Aminoff, Hyppönen & Pajunen-Muhonen 2002b, 18.) Yleisesti hankinnassa pyritään kohti strategista, taktista ja proaktiivista suuntaa, jolloin sen operatiivisesta puolesta pyritään tekemään mahdollisimman tehokasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95).

3.3 Strateginen hankinta

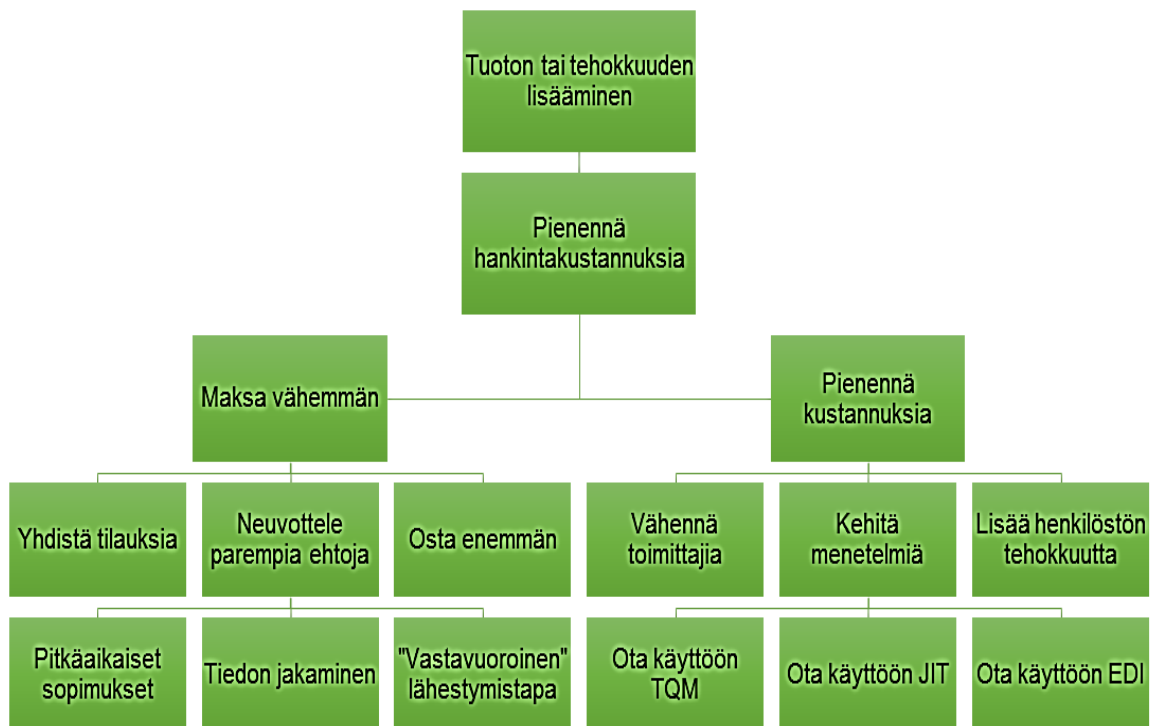
Hankinnan roolin ollessa liiketoiminnan kannalta mittava, on hankintaosaamisella huomattava vaikutus myös yrityksen kannattavuuteen. McKinsey ja Supply Management Institute on suorittanut tutkimuksen, jossa oli globaalisti mukana yli 200 suuryritystä. Tutkimuksen mukaan voidaan menestyvistä yrityksistä tunnistaa kolme keskeistä piirrettä hankintojen suhteen:

- 1) Hankintatoimen osajien suurempi palkkausaste ja kouluttaminen
- 2) Hankintojen sitominen yrityksen strategiaan ja toimiminen yli organisaatiorajojen
- 3) Hankintojen aktiivinen kehittäminen ja mittaaminen, sekä selkeät tavoitteet (Reinecke, Spiller & Ungerman 2007, 6–9.)

Hankinnoissa piilee siis huomattavia mahdollisuuksia ja suora yhteys yrityksen menestykseen, kun ne on hallittu oikein. Sanotaankin, että kasvu tulee myynnin kautta, mutta voitto tehdään ostamalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 25; Ritvanen et al. 2011, 35).

Yrityksen toiminnan määrittelyssä ja kehittämisessä hankinnat tulisivat aina sisällyttää kehitysprosessiin ja vastavuoroisesti hankintoja tulisi lähestyä yrityksen tavoitteiden, strategioiden ja piirteiden kautta. Asettamalla hankinnalle tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen strategioiden ja tavoitteiden kanssa, saavutetaan suurin mahdollinen hyöty kyseiselle yritykselle. (Baily et al. 2008, 35–37 & 419.)

Hankintastrategiat voivat siis poiketa toisistaan huomattavasti yritysten strategioiden poiketessa. Kuvassa 4 on havainnollistettu yhtä mahdollista strategisen hankinnan kehitysreittiä kustannusten hallintaan. (Baily et al. 2008, 52.)



Kuva 4. Kustannustenhallinta-analyysi. (Baily et al. 2008, 52.)

Kuvasta 4 voidaan havaita, ettei strateginen hankinta pelkästään reagoi tarpeen ilmetessä vaan analysoi tarvetta, sen paikkaa organisaation rakenteessa ja mahdollisuuksia, joita voi piillä prosessien ja operatiivisen rakenteen muutoksissa. Listattaessa tärkeimpiä tekijöitä, joita tulisi hankintastrategiassa huomioida, nousee viisi tekijää ylitse muiden: hinta, laatu, aika, luotettavuus ja teknologia. (Turner 2011, 2–3.) Lisäksi on huomion arvoista tunnistaa, että hankinnan strategisen proaktiivisuuden kasvaessa kasvaa myös hankinnan merkitys ketjun sisäisenä ja ulkoisena vaikuttajana ja sen kautta saavutettu hyöty (Baily et al. 2008, 73).

Strategiseen hankintaan lukeutuu muun muassa toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, toimittajasuhteiden kehittämistä, toimittajien valintaa ja arviointia sekä ennusteiden tekoa tulevaa toimintaa varten (Ritvanen et al. 2011, 31). Suunnittelu ja kehitys sisältävät myös taktisen ja operatiivisen tason hankintatoimen kehityksen.

Apuna hankintojen strategisessa suunnittelussa voidaan käyttää useita erilaisia työkaluja, joiden avulla mm. tunnistetaan erilaisia piirteitä hankintoihin liittyen. Strategisessa segmentoinnissa hankintojen strategista ja taloudellista merkitystä voidaan tarkastella mm. Kraljicin matriisin avulla, jolloin hankinnoista voidaan erottaa erilaisia kategorioita, kehitystoimenpiteitä ja ominaisuuksia. Tämä auttaa tunnistamaan ja hallinnoimaan erilaisia hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 126; Kraljic 1983, 111–112.) Liitteessä 1. on havainnollistettu Kraljicin matriisia ja esitetty lyhyt kuvaus erilaisista mahdollisista tuotekategorioista.

3.4 Hankinnan onnistuminen

Onnistuneella hankinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Hallitun suunnittelun ja toteutuksen kautta voidaan vaikuttaa operatiivisella tasolla mm. yrityksen liikevaihtoon, katteeseen, kustannuksiin, kiertonopeuteen ja sidottuun pääomaan. Strategisia vaikutuksia tällä voi puolestaan olla mm. asiakkaisiin, teknologiaan, maineeseen, innovaatioihin ja osaamiseen sekä toimittajaverkon rakenteeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 367.)

Jatkuvan kehittämisen avaintekijänä onnistuneelle toiminnalle on onnistumisen mittaaminen. Tietämys aiotusta määränpäästä ei ole yksistään riittävä ominaisuus, mikäli ei pystytä todentamaan, onko kehitystä tapahtunut ja missä aihealueessa on parantamisen varaa. Mittaaminen on työkalu ja keino päästä haluttuun päämäärään ja oppia omasta toiminnasta ja tavoitteiden realistisuudesta (Ylisirniö 2011, 23).

4 TOIMINNAN MITTAAMINEN

Yritystoiminnassa kehitystä ja liiketoiminnan onnistumista arvioidaan erilaisten mittareiden ja tunnuslukujen avulla. Mittarit ovat hyvä työkalu riskinhallintaan ja voivat osoittaa toiminnan kehitystarpeita auttaen tunnistamaan sekä ulkoisia

että sisäisiä tekijöitä. (Ritvanen et al. 2011, 101.) Toimintaa mitattaessa ja mittareita kehitettäessä tulisi aina pitää mielessä, mitä mittaamisella pyritään saavuttamaan (Baily et al. 2008, 419). Mittaaminen pelkästä mittaamisen ilosta ei ole tehokasta eikä hyödyllistä toimintaa, joten mittareita on aina pyrittävä vertaamaan mittaamisen tavoitteisiin. Yritysten toimialojen, ominaisuuksien ja strategioiden poiketessa toisistaan poikkeavat myös oman toiminnan kannalta oleelliset mittarit ja onkin osattava valikoida tai kehittää toiminnalle hyödyllistä tietoa tuottavat mittaristot (Ritvanen et al. 2011, 102).

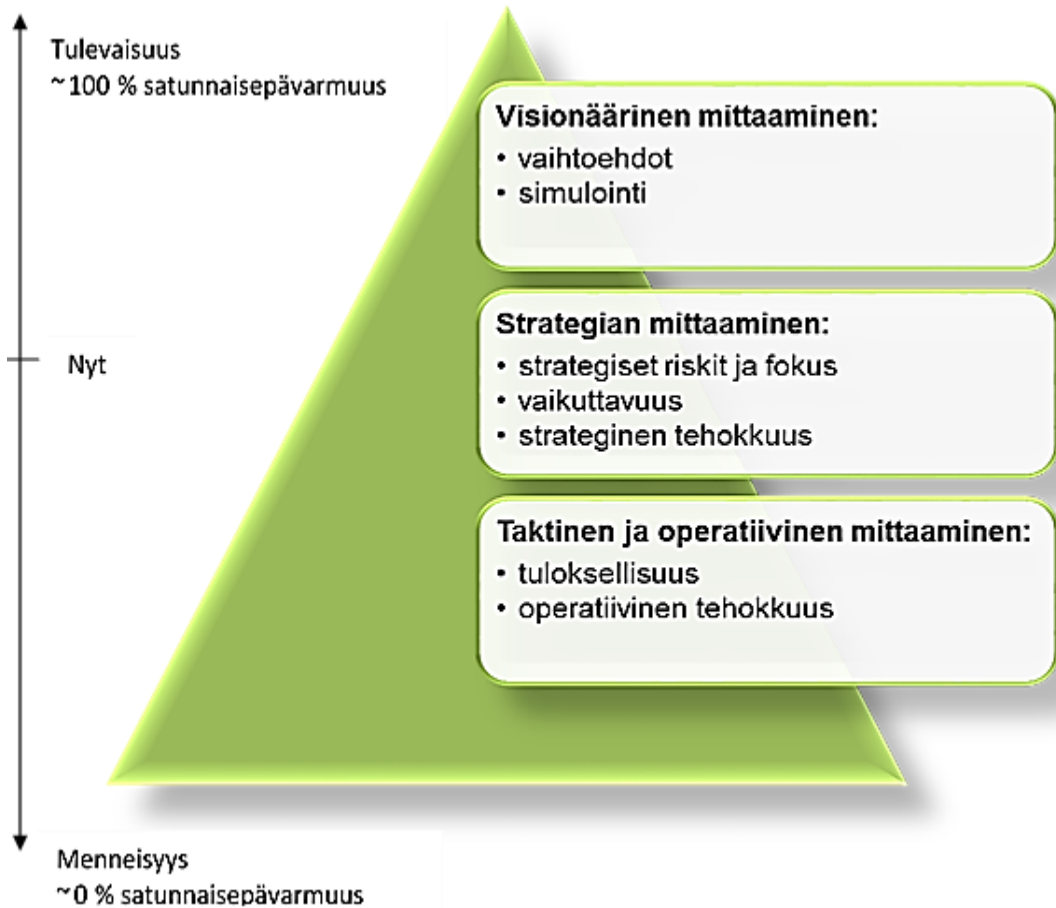
Mittaamisen avulla voidaan tarkastella mm. laatua, henkilöstön pätevyyttä, säästöjä, prosessien toimintaa ja toimittajiin liittyviä tekijöitä. Huolimatta valituista mittareista tulisi tavoitteena kuitenkin olla toiminnan jatkuva kehittäminen. (Baily et al. 2008, 419.) Alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailun kiristyessä on toiminnan mittaaminen yhä tärkeämpää. Muuttuvassa maailmassa keskitytäänkin yritystasolla yhä enemmän kehityksen mittaamiseen ja siihen, miten tavoitteet saavutetaan. (Rendon 2008, 200.)

4.1 Mittaamisen tarve ja määrittely

Kaikissa organisaatioissa pyritään kohti jotakin päämäärää, olkoon se markkinaosuus, tulos, tehokkuus tai jokin muu tavoite. Muutos kohti asetettua tavoitetta vaatii suunnittelua eli kehityksen tarkastelua, analysointia ja tiedonkeruuta. (Ylisirniö 2011, 11.) Mittaamista voidaan tarkastella operaationa, jonka tavoitteena on saada käyttökelpoista tietoa mittauksen kohteesta. Tätä tietoa käytetään hyväksi määritettäessä toimenpiteitä jatkoa ajatellen. Mittaamisen tulosten perusteella voidaan sekä analysoida kohdetta että tehdä ennusteita tulevaisuudesta. Mittaamisen keskeisenä lähtökohtana on siis tarve tehdä jotakin. (Ylisirniö 2011, 23.)

Mittarit myös mahdollistavat ohjausjärjestelmien kehittämisen ja käyttöönoton. Asetetuilla mittareilla voi olla useita erilaisia tavoitteita ja niitä voidaan liiketoiminnassa käyttää useisiin eri tarkoituksiin, kuten ohjaamiseen, suunnitteluun, valvontaan, diagnoosiin, hälytykseen, informointiin, oppimiseen ja henkilöstön palkitsemiseen. (Aminoff et al. 2002a, 15.)

Kuvassa 5 on havainnollistettu mittaamisen suhdetta kohteen sijaintiin aika-akselilla. Kuvan mukaisesti liiketoiminnassa mittaaminen voi siis olla sekä menneisyyden tarkastelua että tulevaisuuteen tähtäävää ennustavaa toimintaa. (Ylisirniö 2011, 175.)



Kuva 5. Strategian mittaamisen asema organisaation mittauksissa. (Ylisirniö 2011, 175.)

Puhuttaessa mittareista on tärkeää erottaa ja tunnistaa tavoitetekijä – mittaamisen kohde (esim. asiakastyytyväisyys) – ja käytettävä toiminnallinen menetelmä. Menetelmät voivat poiketa toisistaan ja tarjota erilaisia tuloksia samoista lähtöarvoista, eivätkä tavoitetekijät aina ole helposti laskettavissa. (Fogelholm & Karjalainen 2002, 36.)

4.2 Mittaamisen edellytykset ja ongelmat

Toimintaa mitattaessa on oleellista että mittarilla mitataan oikeita asioita. Parhaimman hyödyn saavuttamiseksi tulisi mittareiden olla määritetty kyseisen yrityksen tarpeiden ja toiminnan perusteella. Lisäksi mittareita asetettaessa olisi näiden määrä hyvä rajoittaa kohdekohtaisesti 3-5 kappaleeseen. Hyvän mittarin ominaisuuksiin lukeutuvat muun muassa seuraavat asiat:

- Mittari on linjassa yrityksen strategioiden ja tavoitteiden kanssa
- Mittari on helposti ymmärrettävä ja yksiselitteinen
- Mittaria seurataan siellä missä toimintaan voidaan vaikuttaa
- Mittari on tasapainoinen ja laaja-alainen tavoitteiden suhteen
- Mittaria käytetään jatkuvaan kehitykseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360; Ritvanen et al. 2011, 103–104.)

Mittaamisen avulla siis valvotaan toimintaa, seurataan tavoitteiden toteutumista ja kehitetään toimintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360; Ritvanen et al. 2011, 103–104.) Hyvä mittaristo antaa myös selkeän kuvan tavoitteista ja sen perusteella voidaan seurata toiminnan muuttamisesta aiheutunutta kehitystä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 361). Suurimman hyödyn saavuttamiseksi tulisi liiketoiminnassa kiinnittää huomiota kokonaisuuksien hallintaan ja pyrkiä tekemään myös yrityksen mittaristosta yhtenäinen kokonaisuus (Fogelholm & Karjalainen 2002, 21).

Kun mittauksen kohteena oleva toiminta on sidoksissa yrityksen strategiaan, tulee mittaamisen tarkastelusta haastavampaa. Strategian luonteen ollessa yleisesti ottaen holistinen kattaa se useita lähestymistapoja samanaikaisesti, mikä tekee myös mittaamisesta vaikeampaa ja laaja-alaisempaa. (Ylisirniö 2011, 13–14.) Kun yhdistetään mittaamisen tarkkuutta vaativa käsite ja strategian liukuva, monitahoinen luonne, on onnistumisen kannalta elintärkeää saada lähtötiedot ja mittauskriteerit kuntoon (Ylisirniö 2011, 21–22). On tärkeää mitata oikeita asioita, mutta myös oikealla tavalla, ja pitää perimmäiset tavoitteet kirkkaana mielessä mittareita kehitettäessä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 363–364).

Kohteen ollessa vaikeasti mitattavissa voidaan ns. suoran mittauksen sijasta käyttää apuna välillistä mittausta, jolloin esim. toimituskykyä mitattaessa käytetään hyväksi toimitusajan, laadun ja toimitusvarmuuden mittareita muodostamaan oma arvo toimituskyvylle. Huolimatta mittauksen kohteesta on tulosten käyttäjän oltava tietoinen mittarin luotettavuudesta ja pätevyydestä. (Fogelholm & Karjalainen 2002, 37.)

Taulukossa 1 on eritelty kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten mittaustyyppien vaikutuksia tiettyihin muuttujiin. Ääripäiden tarkastelun perusteella voidaan

nähdä, että liiketoiminnan mittaamisessa tulisi ensisijaisesti pyrkiä systeemiiseen ja kvantitatiiviseen sisältöön (Ylisirniö 2011, 23–24). Tämä ei kuitenkaan strategisessa mittaamisessa ole aina numeerisen tiedon puuttuessa mahdollista, jolloin käytetään pehmeämpiä mittareita, subjektiivisia ja kvalitatiivisia arviointeja ja erilaisten mittausulottuvuuksien yhdistelmiä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373).

Taulukko 1. Mittaustyyppien vaikutuksia. (Ylisirniö 2011, 23.)

<i>Mittaustyyppi</i>	<i>Kehitystyömäärä</i>	<i>Hankkeen työmäärä</i>	<i>Vaikuttavuus</i>	<i>Toistettavuus, jatkuvuus / vertailtavuus</i>
<i>Systeeminen, Kvantitatiivinen</i>	SUURI	Pieni	SUURI	SUURI
<i>AD-HOC, Kvalitatiivinen</i>	Pieni	SUURI	Pieni	Pieni

Taulukossa 1 on esitetty kvalitatiivisen lähestymistavan ongelmana vaadittavan työmäärän suuruus suhteessa saavutettaviin tuloksiin ja se, ettei kerätty tieto ole aina keskenään vertailukelpoista. Kvantitatiivisessa lähestymisessä tulosten vertailu ja kehityksen mittaaminen tehokkaasti taas on mahdollista. Systeeminen lähestymistapa varmistaa mittaamisen tehokkuuden ja nopeuden, ja systematisoinnin kautta voidaan tuloksia tarkastella sekä aikasarjattuna benchmark-näkökulmasta. (Ylisirniö, 2011, 23–24.) Benchmarkingissa vertaillaan mittareiden tarjoamia arvoja mitattuihin muiden yritysten ns. best in class- saavutuksiin (Lysons & Farrington 2012, 621–622).

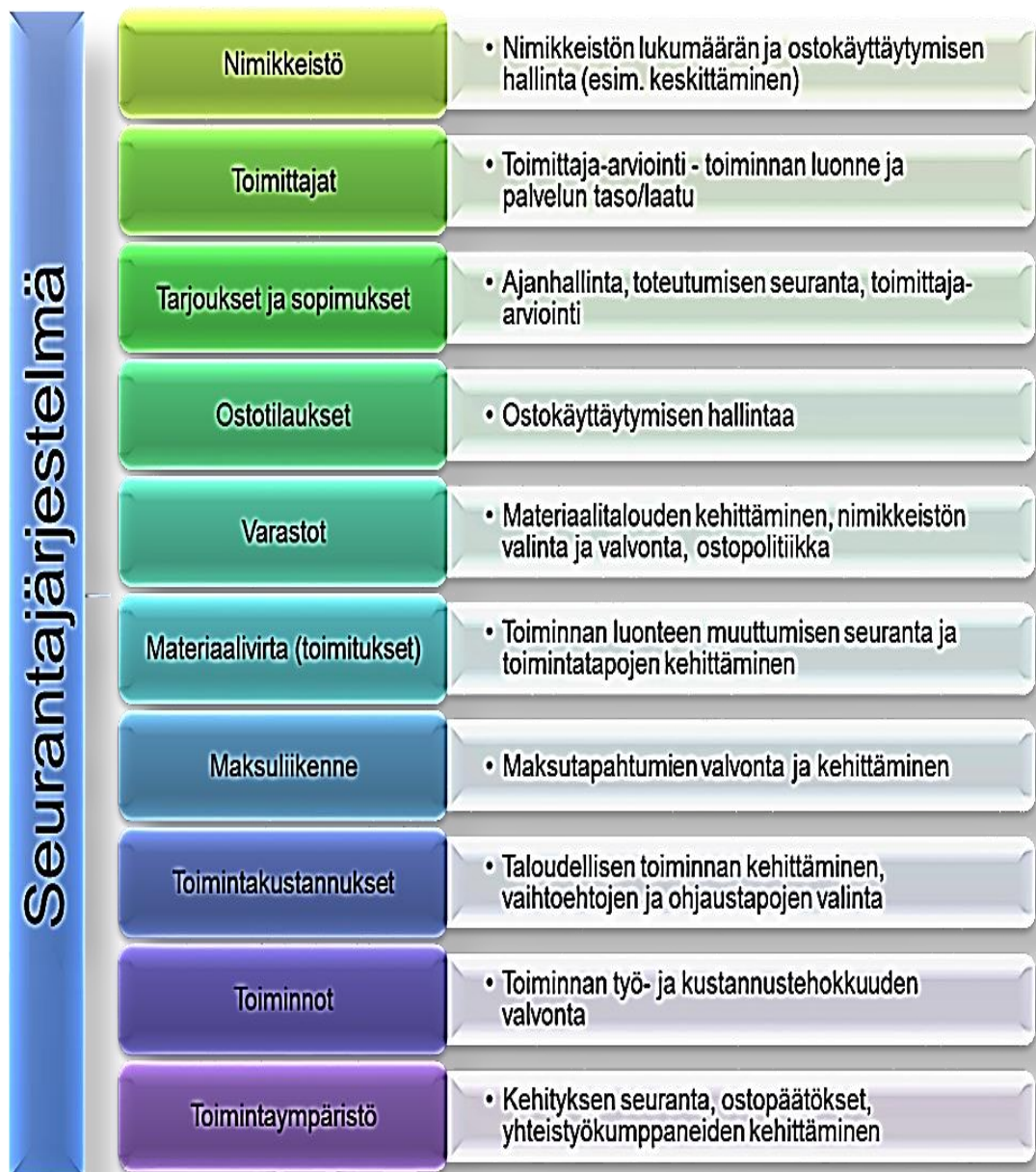
Jotta mittaamisen tuloksilla on riittävästi painoarvoa, on sen siis perustuttava omalla tavallaan muuttumattomiin asioihin (Ylisirniö 2011, 34). Jotta mittarin tarjoamaa tietoa voitaisiin tulkita ja kehitystä tarkastella, pitää tiedolla olla jokin vertailukohta, kuten aikaisemmin mitattu tulos, standardi tai benchmarking-tyylisesti kilpailijan sijoittuminen/tulos mittarilla (Ritvanen et al. 2011, 101.) Mittareita asetettaessa tulisi lisäksi määrittää myös toiminnan kriittiset raja-arvot ja tavoitearvot (Aminoff et al. 2002a, 15).

4.3 Hankintojen mittaaminen

Hankintojen roolin ollessa suuri yrityksen toiminnassa ja kustannuksissa on niiden mittaaminen ja arviointi erityisen tärkeässä asemassa. Perinteisesti on hankintojen mittaamisessa käytetty ns. negatiivisia mittareita, jotka korostavat

toiminnan epäonnistumisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360.) Kuitenkin hankintojen kehittämistä tulisi lähestyä yrityksen sisällä samalla tavalla kuin muitakin kriittisiä prosesseja. Sen tulisi olla jatkuvan kehityksen alaista toimintaa kohti asetettua päämäärää. (Rendon 2008, 201.)

Jotta mittaamisesta olisi liiketoiminnalle hyötyä, on tuloksia seurattava ja analysoitava jatkuvasti sekä käytettävä hyödyksi toiminnan kehittämiseen (Aminoff et al. 2002a, 4–5). Seurannan tarve lähtee siis toiminnan ohjaamisen tarpeista. Seurannan helpottamiseksi ja tehostamiseksi jaetaan se usein eri luokkiin ja kategorioihin. Tällaista jakoa on havainnollistettu kuvassa 6, jossa esimerkin hankinnan seurantajärjestelmä on jaettu kymmeneen eri luokkaan ja

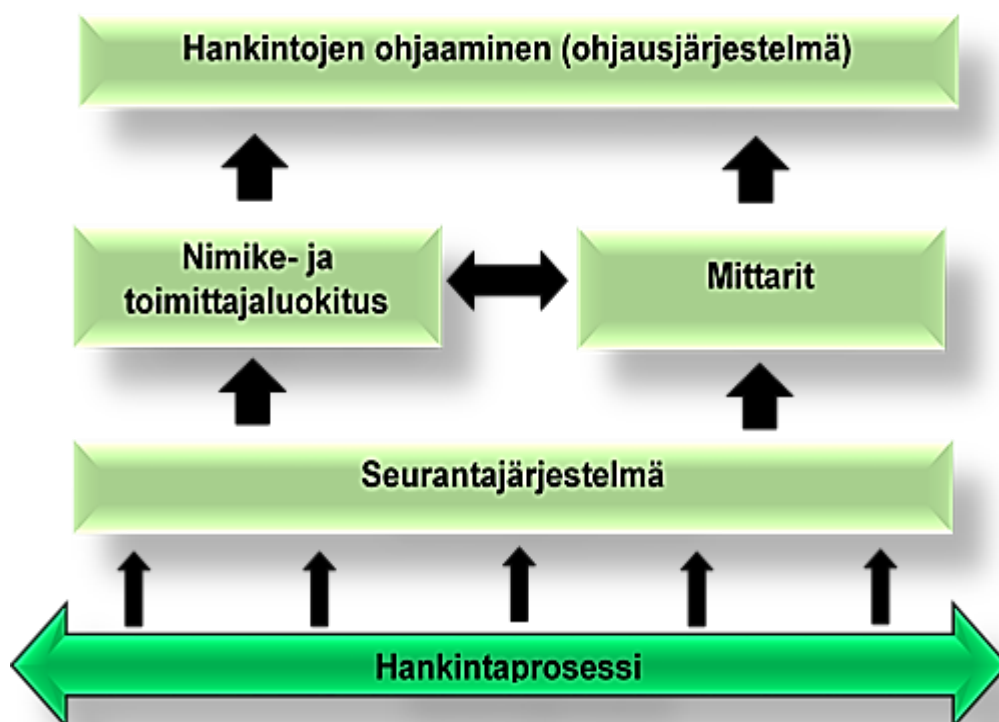


Kuva 6. Esimerkki seurantajärjestelmän jaosta ja osa-alueiden mittareiden tavoitteista. (Aminoff et al. 2002a, 16–20.)

näiden mahdollisia mittareiden tavoitteita on kuvattu suppeasti. (Aminoff et al. 2002a, 16–20.)

Myös mittareista voidaan tunnistaa erilaisia hankinnan osa-alueita, joiden mukaan jako voidaan suorittaa. Mittarit voivat olla luonteeltaan mm. sisäisiä tai ulkoisia, taloudellisia ja ei-taloudellisia, operatiivisia, taktisia ja strategisia (Ritvanen et al. 2011, 101). Lisäksi hankintaorganisaatiossa voidaan mitata mm. yhteistyötä organisaation muiden osien kanssa, itse osto-organisaatiota ja järjestelmää, luovaa toimintaa, budjettia ja siinä pysymistä, suunnittelua ja enustamista, sekä strategian kehittämistä (Aminoff et al. 2002a, 20).

Hankintojen luokittelussa ja analysoinnissa voidaan käyttää hyödyksi erilaisia työkaluja tunnistamaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia. Näihin lukeutuu muussakin liiketoiminnassa hyväksi käytettäviä työkaluja, kuten benchmarking, toimittajien luokittelu, ABC-, SWOT-, arvoketju-, riski- ja ostosalkkuanalyysit (esim. Kraljicin matriisi, Liite 1.). (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.) Käytettävien menetelmien sidonnaisuus muuhun liiketoimintaan ja niiden monipuolisuus kuvastavat myös hyvin yksikkörajojen ylittymistä menestyvässä liiketoiminnassa. Kuvassa 7 on havainnollistettu kyseisten työkalujen, mittareiden ja järjestelmien suhdetta toisiinsa.



Kuva 7. Seurantajärjestelmästä toiminnanohjaukseen. (Aminoff et al. 2002a, 4–5.)

Kuvan 7 mukaisesti esimerkkiyrityksen hankintojen seurantajärjestelmä toimittaa tietoa hankintojen ohjaamisen tueksi asetettujen mittareiden ja luokittelun avulla. Kyseiset mittarit ja luokitukset toimivat vuorovaikutuksessa keskenään toimittaen hankintaprosessista saatua tietoa hankintojen ohjaamisen tarpeisiin. (Aminoff et al. 2002a, 4–5.) Hankintojen mittaamisen peruserä on sama huolimatta järjestelmien käytöstä, laajuudesta, tavoitteista ja muista muuttujista.

Hankintojen mittaaminen voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin muuttujiin ja samoin myös vertailukohtana voi olla ulkoinen tai sisäinen arvo. Mittarin ilmoittamaa arvoa voidaan verrata esim. kilpailijan tai markkinajohtajan vastaavaan arvoon tai oman yrityksen historiatietoihin. Erilaiset mittarit antavat eri syvyyttä tietoa yrityksen toiminnasta ja niitä käytetään hyväksi eri tavoin, mutta toimintaympäristön perinpohjainen tuntemus edesauttaa kaikkien mittareiden tiedon tulkinnassa. (Ritvanen et al. 2011, 101.)

Mittaaminen sitoo resursseja ja aikaa, joten lisäksi esim. toimittajien arvioinnissa ja mittaamisessa tulisi osata asettaa mittauksen kohteet tärkeysjärjestykseen ja tunnistaa näiden erilaisia piirteitä. Tällöin voidaan luokittelun avulla mittaamisen syvyyttä ja intensiivisyyttä kontrolloida vaaditun mukaisesti nimikkeiden ominaisuuksien mukaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 312–316.) Kyseinen lähestyminen mittaamiseen toimii myös muilla hankinnan ja liiketoiminnan osa-alueilla.

Analysoinnin työkalujen lisäksi myös hankintojen mittareilla on selkeä sidonnaisuus muuhun liiketoimintaan. Hankinnan suorituskyvyn mittaamiseen voi lukeutua muun muassa:

- tuote- ja palveluhankintojen mittaamista (esim. % liikevaihdosta, nimikkeistön hallinnan mittarit)
 - nimikkeistömittareiden avulla pyritään mm. keskittämään hankintoja ja vähentämään nimikkeistön määrää
- hankintakustannusten mittaamista (esim. euromääräisesti, % hankintojen volyyminä, ostohenkilöittäin)
- ostohenkilöstön arviointia (esim. toimittajat/ostohenkilö, hankintojen määrä/ostohenkilö)

- ostolaskujen, tilausten ja tarjouspyyntöjen tarkastelua (esim. vertailu keskimääräiseen arvoon)
- kustannusrakenteen tarkastelua (esim. kustannukset/tilaukset, kustannussäästö/hankintojen budjetti)
- toimittaja-arviointia ja mittaamista (esim. ostot/toimittaja, toimittajien suorituskyvyn mittarit)
 - toimittajamittareilla voidaan tarkastella mm. laatua, toimitusvarmuutta ja hintatasoa
- maksuliikenteen ja varastotasojen seuraamista (Ritvanen et al. 2011, 102–103; Ritvanen & Koivisto 2007, 133–134.)

Luettelon perusteella voidaan havaita hankintojen mittareita olevan huomattava määrä ja niiden edustavan useita erilaisia kategorioita (Ritvanen et al. 2011, 101–103).

4.3.1 Operatiiviset ja taktiset hankintojen mittarit

Yksinkertaisimmillaan hankintojen mittaaminen voi olla kulurakenteen ja sen muutosten tarkastelua. Usein operatiiviset mittarit keskittyvätkin hintojen ja kustannusten tarkasteluun, mutta on tärkeää ymmärtää tähänkin olevan useita erilaisia ja toinen toistaan tarkempia keinoja. Mittari voidaan esimerkiksi määrittää peilaamaan arvoja kysynnän kasvuun tai vallitsevaan markkinaympäristön tilaan antaen näin tarkemman kuvan todellisuudesta. (Dominick & Lunney 2012, 165–171.)

Hinnan tarkastelu ja säästöjen tavoittelu ei saa kuitenkaan olla ainoa mittari, sillä ne johtavat mahdollisesti laadun, toimituskyvyn ja palvelun heikentymiseen (Dominick & Lunney 2012, 179). Operatiivisen hankinnan mittareihin lukeutuukin myös mm. laatuun, määrään, aikaan, hintaan ja operatiivisiin kustannuksiin liittyviä mittareita. On tärkeää ymmärtää operatiivisen toiminnan mittaamisen olevan vain yksi osa-alue onnistuneessa mittausjärjestelmässä. Muita yleisiä mittauksen ja arvioinnin osa-alueita ovat mm. yhteistyö muiden yksiköiden kanssa, hankintaorganisaation ja järjestelmän toiminta, budjetin seuranta, innovatiivisuus, menettelytapojen kehitys, suunnittelu ja ennusteet. (Baily et al. 2008, 428–430.)

Operatiivisen ja taktisen hankinnan nopeasta toiminnan kierrosta ja tulosten näkymisestä johtuen tulisi toiminnan mittaamisenkin ensisijaisesti kulkea nopeissa lyhytaikaisissa sykleissä, jolloin maksimoidaan kertyneen tiedon määrää ja mittaamisella saavutettu hyöty. Tällöin itse mittareiden tulee olla helppokäyttöisiä, nopeita ja helposti ymmärrettäviä. Taktisina mittauksen kohteina nousee selkeästi näkyviin mm. budjettiin, teknologiseen kehitykseen ja sopimusmenettelyihin keskittyviä mittareita, kun taas strategisella tasolla keskitytään katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen ja suunnittelemaan ja kehittämään toimintaa edelleen (Ritvanen et al. 2011, 31).

Operatiivisella tasolla toiminnan tehostamisen mittareihin voi lukeutua esim. varaston hallintaan, prosessien nopeuden tarkkailuun, toimitusten ja toimitusasiakirjojen laadun tarkkailuun ja toimittajien nollatoimitusten seurantaan asetettuja mittareita (Baily et al. 2008, 421–423). Mahdollisuudet ja asetettujen mittareiden määrät ovat lähes rajattomat ja riippuvat käytännössä mittausjärjestelmälle asetetuista tavoitteista.

Operatiivisten hankintojen mittaamisesta ja arvioinnista pyritään yleisesti tekemään mahdollisimman tehokasta. Yrityksen operatiiviset tavoitteet tulisi yleisesti ottaen pyrkiä ilmaisemaan kvantitatiivisina ns. SMART-tavoitteina (Specific, Measurable, Attainable, Results-oriented and Time-based). (Lysons & Farrington 2012, 611–612.)

4.3.2 Strategiset hankintojen mittarit

Perinteiset hankinnan mittarit ovat siis keskittyneet hankinnan operatiiviseen puoleen. Hankinnat ja hankintojen mittaaminen ovat kuitenkin yhä enenevässä määrin strategista ja taktista toimintaa. (Baily et al. 2008, 424.) Tämä asettaa haasteita ja vaatimuksia käytettäville mittareille ja vaikuttaa siten että parhaiten toimivat hankintojen mittarit rakennetaan yrityskohtaisesti. Kyseiset mittarit tuottavat monenlaista tietoa koko yrityksen toiminnan kirjosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 361–362.)

Hankintastrategian tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden ja muiden strategioiden kanssa ja mittareiden tulee rakentua vastaamaan niiden tavoitteita. Lisäksi toimiminen yli toimialueiden rajojen on strategisessa hankinnassa tärkeää, sillä sisällyttämällä hankinnan osaksi yrityksen muuta strategista toimintaa saadaan suurin hyöty yritykselle. (Baily et al. 2008, 419–420.) Hankinnan

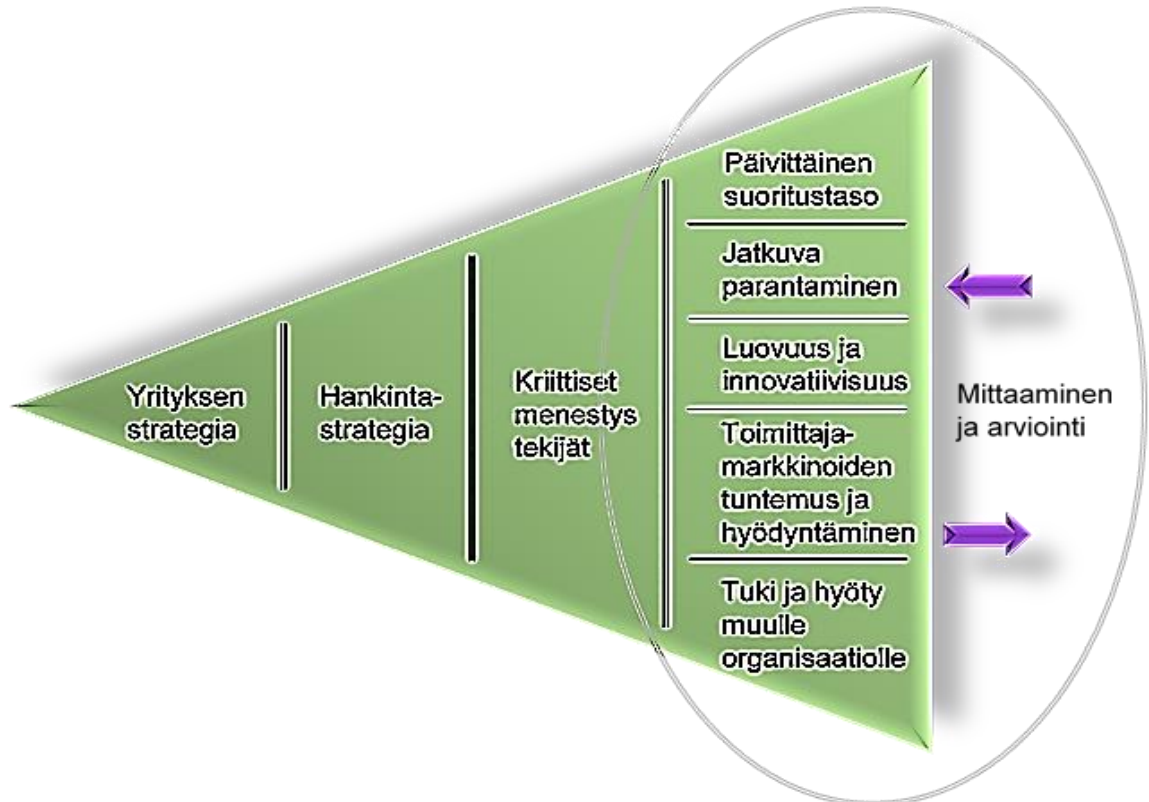
tavoitteiden laajuudella ja kokonaisvaltaisuuudella on suora kytkös siihen miten strategisena hankinta yrityksessä nähdään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 365). Strategista hankintaa ja strategian mittaamista on käsitelty jo edellisissä kappaleissa ja kyseisten aihealueiden tärkeyttä liiketoiminnan kannalta onkin syytä painottaa. Muutokset ja kehitys kyseisillä aihealueilla ovat yleensä hidastempoisia, joten mittaamisen kierron tarvekaan ei ole niin lyhyt kuin operatiivisilla ja taktisilla mittareilla.

Strategisen hankinnan luonteeseen kuuluu eteenpäin katsominen ja tämän tulisi heijastua myös strategisen hankinnan mittareissa. Mittaaminen ei saa olla pelkästään taaksepäin kohdistuvaa tapahtuneen analysointia vaan lähtökohdana tulisi olla pyrkimys toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi tulee ymmärtää joidenkin muuttujien olevan parhaiten mitattavissa, kun niitä ei yritetä rinnastaa taloudellisiin mittareihin. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm. laatu, vaihtelevuus, tuottavuus ja reagointinopeus. Parhaiten toimivat mittarit keskittyvätkin enemmän lopputulokseen kuin hinnan ja prosessien analysointiin. Lisäksi niille on asetettu selkeät tavoitteet ja itse mittareita kehitetään toiminnan ja tekniikoiden kehittyessä. (Baily et al. 2008, 422–423.)

Kuten muussakin liiketoiminnassa, myös hankinnassa on kuitenkin erityisen tärkeää toimintaympäristön seuraaminen, analysointi ja ymmärtäminen. Hyvä toimittajamarkkinoiden tuntemus on keskeisessä asemassa toimittajien hallinnassa ja valikoinnissa. Sen kautta on mahdollisuus mm. parempiin sopimuksiin, toimittajavalintoihin ja yhteistyömallien kehityspolkuihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 368.)

Strategiset tavoitteet ilmaistaan yleensä yritystasolla yleispiirteisesti, mutta onnistumisen mittaamisen kannalta tulisi tavoitteet ja päämäärät kuitenkin ilmaista mahdollisimman konkreettisesti ja selkeästi (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkåll, Masalin & Kalin 2010, 58–59). Yrityksen erilaiset strategiset tavoitteet poikkeavat toisistaan mm. ajan suhteen, ostokategorioittain, organisaation eri yksiköiden ja tasojen mukaan sekä elinkaaren vaiheen mukaan. Erilaisten tunnuslukujen avulla voidaan näitä kuitenkin hallita. Tavoitteista johdetaan kriittiset menestystekijät (key performance indicator, KPI), jotka ovat strategisesti tärkeitä muuttujia, joihin pystytään toiminnalla vaikuttamaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 371–372.)

Hankinnan onnistumisen arviointia ja sen pääalueita on tarkasteltu edelleen kuvassa 8.



Kuva 8. Hankinnan onnistumisen arvioinnin näkökulmat ja pääalueet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 372.)

Kuvassa 8 on havainnollistettu hankintojen mittaamisen syvyyttä ulottuen mitaamisesta ja toiminnan arvioinnista aina yrityksen strategiatasolle asti. Hankintojen mittaamisen kannalta on tärkeää ymmärtää yhteys ja tunnistaa pääalueet kyseisessä ketjussa.

4.3.3 Muita luokitteluita

Mittarit voidaan jakaa useisiin eri luokkiin niiden ominaisuuksien mukaan. Kuten muussakin strategisessa segmentoinnissa, luokittelun taustalla on samankaltaisuuksien tunnistaminen, niiden ominaisuuksien tehokas hallinta ja riskien hallinta. Toimintatapojen erilaistaminen, resurssien ja ajan käytön allokointi sekä osaamisen kohdentaminen ovat muutamia muuttujia, joita voidaan segmentoinnin avulla hallita tehokkaammin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 106–107.) Mittarit voivat myös kuulua eri kategorioihin samanaikaisesti ja olla luonteeltaan esimerkiksi sekä operatiivisia, sisäisiä että taloudellisia.

Erilaisten yritysstrategioiden, hankintastrategioiden, mittareiden ja niiden tavoitteiden heterogeenisyys aiheuttaa sen, että luokittelutapoja ja kategorioita

on huomattava määrä ja toimivat mittaristot rakennetaan yrityskohtaisesti. Eri-
laisia lähestymistapoja suorituksen arviointiin on mm:

- Kirjanpidollinen lähestyminen
 - tulosityksikköajattelu
 - ABC (Activity based costing)
 - perinteinen kustannusajattelu ja budjetin hallinta
 - EVA (Economic value added)
- Hankintatoimen lähestyminen auditoinnein
- Vertailevat menetelmät
 - benchmarking ja ratio
 - kokonaisvaltaiset menetelmät, esim. Balanced scorecard ja EFQM-malli (European Foundation for Quality Management)
- MBO (Management by Objectives)
- Muita menetelmiä
 - Six sigma
 - SERVQUAL (Lysons & Farrington 2012, 613.)

Hankintojen mittareita voidaan siis jakaa useisiin eri luokkiin ja lähestyä eri tavoin niiden ominaisuuksien perusteella. Luokittelun taustalla esim. taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin on niiden käsittelyn ja ymmärtämisen helpottaminen ja tehostaminen. Esimerkiksi laadun mittareiden ja mittareiden, jotka peilaavat muuttujaa liikevaihtoon, käsittely ja ominaisuudet voivat olla keskenään huomattavankin erilaisia.

Mittareiden jakoa kategorioihin voidaan lähestyä myös mm. sen tietojen lähteen ja tyyppin perusteella. Lähtötietoja mittareille löytyy mm. toiminnanohjausjärjestelmistä, kirjanpidosta, ulkoisista tietoverkoista, raportointijärjestelmistä, tilastoista, toimittajilta, toimialajärjestöiltä, kilpailevilta toimittajilta ja tutkimuslaitoksilta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373).

Lisäksi mainittakoon mittareiden jako lyhyen ja pitkän aikavälin mittareihin, joissa luokittelu on tehty mittareiden tarjoaman tiedon suhteesta aikaan. Esimerkiksi tiettyjä seurantatietoja käytetään kuukausittain tai viikoittain, kun taas osaa voi olla tarpeellista seurata jopa päivittäin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 375.) Tasapainoisessa mittaamisessa tulee muiden tekijöiden ohella

kiinnittää huomiota myös kyseiseen aikaulottuvuuteen (Fogelholm & Karjalainen 2002, 21).

4.3.4 Hankinnan mittareiden valinta

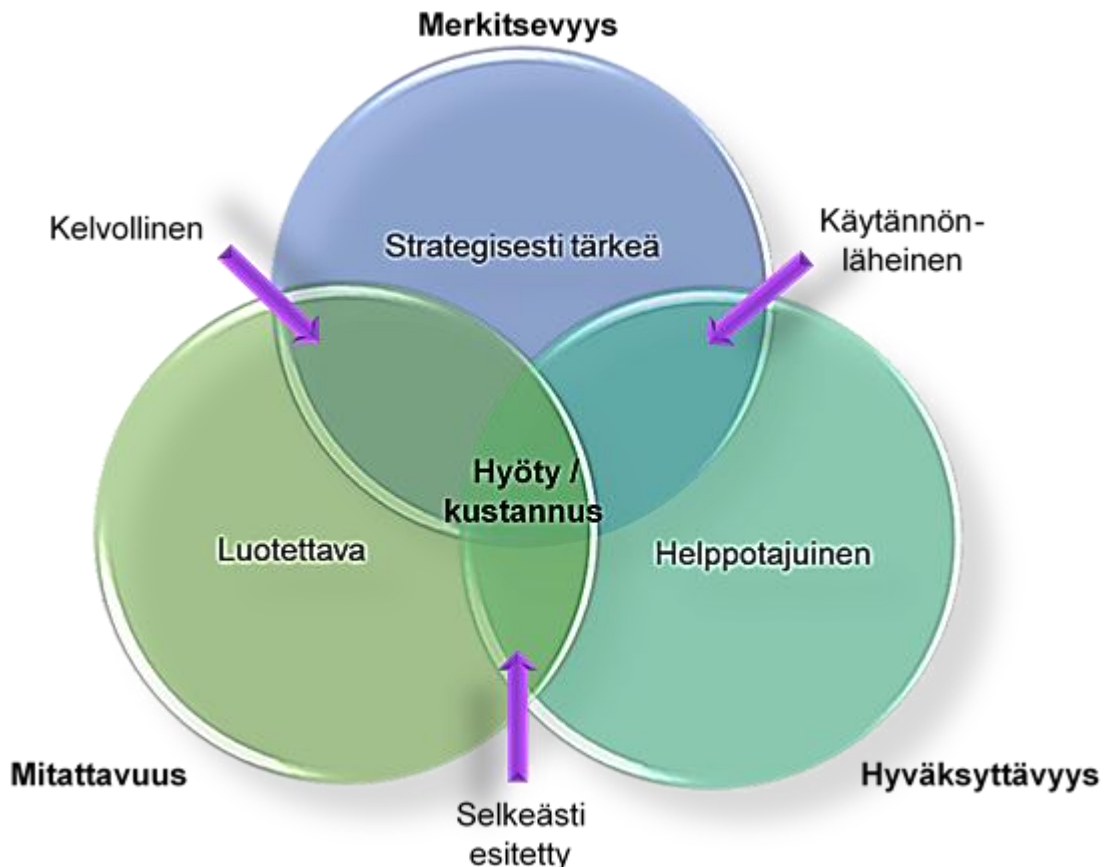
Edellä käsiteltiin hankintojen mittaamisen erilaisia vaikutuspiirejä, mutta onnistuneen mittausjärjestelmän tulisi pyrkiä tarkastelemaan tarvittaessa kaikkia muuttujia mahdollisimman laajasti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 367). On tiedostettava hankinnan olevan monen eri tekijän summa useine erilaisine aihealueineen. Vaikka näitä mitataan ja arvioidaan eri tavoin kunkin toiminnan vaatimusten, piirteiden ja luonteen mukaisesti, tulisi näiden muodostaa yksi toimiva kokonaisuus (Fogelholm & Karjalainen 2002, 21). Esimerkiksi operatiivisen tason tehokkuutta tukevat strategisella tasolla tehdyt päätökset ja toimenpiteet, jolloin on mahdollista koko toiminnan tehostuminen esim. toimintoja yksinkertaistamalla tai karsimalla (Baily et al. 2008, 424–426). Onkin kehitetty erilaisia järjestelmiä ja menetelmiä mittariston kehityksen tueksi. Kyseiset järjestelmät huomioivat laajasti eri aihealueita hankintojen mittaamisessa. Kyseisiin mittaristoihin lukeutuu esim. Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced scorecard -mittaristo sekä EFQM-malli. (Lysons & Farrington 2012, 613.)

Tasapainotettu suoritusmittaristo (Balanced scorecard) yhdistää hankintojen mittaamisen eri osa-alueita yhden käytettävän järjestelmän alle. Suoritusmittariston lähtökohtana ovat yrityksen arvot, visio ja strategia, joiden ympärille mittaristo rakentuu. (Lysons & Farrington 2012, 629–630; Baily et al. 2008, 419.) Kyseinen mittaristo jaetaan neljään tarkasteltavaan osa-alueeseen: talous ja liiketoimintamallit, oppiminen ja uudistuminen, arvoketjun / toimintaketjun prosessit sekä ”asiakas”- ja toimintaympäristö (Ylisirniö 2011, 55). Usein käytetty hieman pelkistetympi jako on: taloudellisuus, asiakaslähtöisyys, prosessit sekä oppiminen ja kasvu (Lysons & Farrington 2012, 629–630). Keskeisenä tavoitteena tällä on pilkkoa pitkäjänteiset strategiset tavoitteet pienemmiksi tavoitteiksi, kriteereiksi ja mittareiksi. Olennaisina tekijöinä mittaristolla on mm. sidonnaisuus yritysstrategiaan ja erilaisten näkökulmien huomiointi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373.) EFQM-mallissa puolestaan tarkastellaan yhdeksää eri arviointialuetta, joista neljä liittyy tuloksiin ja viisi toimintaan. Kyseiset osa-alueet ovat: johtaminen, henkilöstö, menettelyt ja strategia, yhteistyö ja resurssit, prosessit, henkilöstö-tulokset, asiakas-tulokset, yhteiskunnalliset

tulokset ja kehityksen KPI-indikaattorit kohti organisaation tavoitteita. (Lysons & Farrington 2012, 628–630.)

Lisäksi valinnan tukena voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja ja 360 asteen arviointeja, joiden avulla kehityksen tueksi saadaan erilaisia näkökantoja. Menetelmien avulla saadaan muodostettua laajempi ja monipuolisempi kuva aiheesta, mutta toisaalta menetelmät vaativat organisaatiolta syvää aihealueen tuntemusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373–374.)

Mittaamisen edellytyksiä ja ongelmia on käsitelty jo työn edellisissä luvuissa, mutta mietittäessä yksittäisen mittarin käyttökelpoisuutta tulisi tarkastella kuvan 9 mukaisia tekijöitä. Helppotajuisuus, luotettavuus ja strateginen tärkeys ovat esimerkkejä muuttujista, joiden avulla voidaan mittarin hyötyä tarkastella.



Kuva 9. Mittarin valintaan ja määrittelyyn liittyviä tekijöitä. (Fogelholm & Karjalainen 2002, 40.)

Kuvassa 9 on esitetty yhteenveto mittarin käyttökelpoisuuteen liittyvistä tekijöistä. Kehitettäessä mittaria yrityksen tarpeeseen tulisi kaikkia näitä ulottuvuuksia tarkastella. Kyseiset tekijät määrittävät yhdessä mittarista saatavan hyödyn ja mittaamisen vaatiman työmäärän. (Fogelholm & Karjalainen 2002,

41.) Mittaamisen hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin siitä aiheutuneet kustannukset, joten seurannasta ei saa tulla liian työlästä ja aikaa vievää (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 375).

5 HANKINTOJEN MITTAAMISEN NYKYTILA

Tässä kappaleessa käsitellään itse laadullisen tutkimuksen tuloksia. Kappaleessa käsitellyt tulokset ja teksti perustuvat suoritettuihin kyselyihin ja haastatteluihin. Tarkemmat rungot ja kysymykset suoritetuille tutkimusosioille löytyvät liitteistä 2 ja 3.

Yhteydenotot yrityksiin rajoitettiin toimijoihin, joilla tiedettiin olevan suuret hankintaorganisaatiot ja mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Valinnan perimmäisenä syynä oli tutkijan olettaus, että tieto hankintojen mittaamisesta on pääasiassa keskittynyt suuriin yrityksiin ja sieltä helpoiten saatavissa. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset toimivat konepaja- ja metsäteollisuusaloilla. Haastatteluita suoritettiin kolme kappaletta ja kaikkiaan niihin osallistui neljä haastateltavaa henkilöä.

Puhelimitse suoritettujen yhteydenottojen jälkeen tutkimus aloitettiin sähköpostikyselyin, jotka toimitettiin haastateltaville henkilöille. Sähköpostikyselyn yhteydessä toimitettiin myös itse haastattelun runko ajankäytön tehostamiseksi. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa yritysten hankintamenettelyistä tutkimusta ja myöhempää haastatteluvaihetta varten. Lisäksi kysely toimi haastateltaville henkilöille johdantona itse haastattelun aihealueeseen. Kyselyiden palauduttua sovittiin yrityskohtaisesti aika haastattelua varten. Haastatteluiden yhteydessä käytiin läpi haastattelurungon kysymykset, sekä täsmennyksiä kyselyihin ja näiden perusteella heränneitä jatkokysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin huomio saatiin keskitettyä paremmin itse haastattelutilanteeseen ja materiaalin pariin oli helppo palata kirjoitusvaiheessa. Lisäksi nauhurin käyttö karsi tehokkaasti tulkinnallisuuksia ja väärinymmärryksiä.

Tutkimuksen tuloksissa ei ole suuria poikkeavuuksia yritysten välillä huolimatta siitä, että yritysten toimialat poikkeavat toisistaan. Yritysten hankintojen mittaamisen strategiset valinnat, pääperiaatteet ja tavoitteet noudattavat pohjimmiltaan samankaltaista kaavaa ja ovat rakentuneet samoja periaatteita noudattaen vastaamaan kunkin yrityksen tarpeeseen.

Tutkimuksen tulokset heijastavat selkeästi teoriaosuudessa käsiteltyä, mutta operatiivisen mittaamisen vaikutus on erityisen korostunut. Mittarit rakentuvat operatiivisen tehokkuuden ympärille ja usein myös sen ehdoilla. Vaikka yritysten strategiat ja strategiset tavoitteet onkin huomioitu mittareiden kehityksessä, on varsinainen strateginen mittaaminen vielä kuitenkin suhteellisen vähäistä verrattuna operatiiviseen mittaamiseen. Kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä uusia järjestelmiä ja mittareita kehitetään tälläkin hetkellä.

5.1 Miten hankinnan onnistumista mitataan

Vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin selvittämään kysymällä käytössä olevista hankintojen mittareista, hankintojen jaottelusta ja seurannan tiheydestä. Lisäksi esitettiin kysymyksiä yritysten vaatimista ominaisuuksista sekä mittareille että kategorioille.

Kerrotun mukaisesti tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä toiminnanohjauksen tueksi asetettuihin mittareihin lukeutuu sekä taloudellisia euromittareita että prosessimittareita. Lisäksi toimittajien suorituskyvyn mittaaminen on suuressa osassa yritysten toiminnassa. Toimittajien seuranta toteutetaan mm. mittaamalla reklamaatioita ja huomautuksia sekä seuraamalla tapaturma-alttiutta. Yleisesti liiketoiminnassa käytettävien kustannuksiin ja ostohintoihin liittyvien euromittareiden lisäksi yritysten mittaushetkiin lukeutuu myös esimerkiksi toteutuneen seuraaminen vertailtuna suunniteltuun sekä ajanhallintaan ja toimitusvarmuuteen liittyviä mittareita.

Hankintojen keskeinen rooli liiketoiminnassa heijastuu suoraan myös hankintojen mittaamiseen. Kysyttäessä yritysten käytössä olevista mittareista vastattiin seurannan ja tarkastelun kohteisiin ja vaikutusalueisiin lukeutuvan:

- Vertailu (budjetti vrt. tilaus ja budjetti vrt. ennusteet)
- Tilaus/toimitus aikataulussa
- NCR (reklamaatiot)
- Liiketulos, sekä kiinteät ja muuttuvat kulut
- Sitoutunut pääoma
- Volyymit
 - jaettuna mm. toimittajittain, kuukausittain, lajeittain, laadun ja dimension suhteen
- Hinta

- keskihinta, hinta laadun suhteen, hinta eri toimitusehdoilla, kausittainen hinta, kilohintaseuranta
- Laatu
- Logistiikka
 - Määrät vuosi- ja kuukausitasolla
 - Kapasiteetti ja resurssit
 - Käytössä juna-, laiva-, rautatie- ja autokuljetuksia eri muodoissa ja yhdistelminä
 - osittain terminaalitoimintoja
 - kustannukset
- Raaka-aineiden alkuperä (todennettava jopa 100 % asti)
- Sertifiointi
- Työturvallisuus (esim. tapaturmien lukumäärä)
- Ennusteet, megatrendit, yms.
- Henkilöstön palkitseminen

Haastatteluista ilmeni, että kategoriakohtaiset jaot hankintojen mittareille on ensisijaisesti toteutettu yritysten toimesta hankinnan tai tuotteen ominaisuuksien mukaan. Tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi sanottiin: ”Luokittelun taustalla on enemmän itse hankinnan luonteen ja ehtojen mukainen jaottelu kuin itse mittareiden vastaavat tekijät.” Vastaava ajattelu ulottuu myös mittareilla käytössä oleviin seurantajaksoihin, jolloin mittareita seurataan niille luonnollisimmalla ja loogisimmalla aikajänteellä.

Hankintojen mittaamisen kategorioiden jakoon vaikuttavia tekijöitä volyymin ja kuluanalyysin lisäksi tunnistetaan siis itse hankinnan luonteesta. Esimerkkinä käytettiin MRO-ostojen (Maintenance, repair and operations) ja raaka-ainehankintojen välillä olevaa selkeää eroa, jolloin käytettävät mittarit määritetään kategoriakohtaisesti vastaamaan erilaisiin vaatimuksiin. Lisäksi hankintojen mittaamisen kautta tunnistetaan myös erilaisia ominaisuuksia rutiini-, pullonkaula- ja volyymihankinnoista sekä strategisista hankinnoista, jolloin johdolle avautuu uusia mahdollisuuksia niiden hallintaan. Myös esimerkiksi make-or-buy-päätösten tueksi on käytetty mittareiden ja luokittelun tarjoamaa tietoa.

Kysyttäessä seurannan tiheydestä ilmeni, että erityyppisiä mittareita seurataan yritysten ja projektien johdon toimesta usein esim. kuukausittaisten pro-

jektikatsausten yhteydessä sekä tarpeen vaatiessa toiminnan kriittisissä pisteissä. Käytännössä tietoa on yrityksillä mahdollista seurata tiiviimminkin, sillä haastattelun mukaisesti suuri osa mittaustuloksista saadaan toiminnanohjausjärjestelmien kautta, jolloin näitä voidaan tarpeen vaatiessa tarkastella myös reaaliajassa. Mittareiden tarjoaman tiedon kannalta onkin tärkeää että se on saatavissa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan.

Kysyttäessä yritysten mittareille asettamista vaatimuksista nousivat mittareiden yksiselitteisyys, helppo ymmärrettävyys ja soveltuvuus mittauksen kohteen mukaisesti kaikilla yrityksillä tärkeimmiksi tekijöiksi. Todettiin myös, että ”mittarin tulee ensisijaisesti soveltua johtamisen apuvälineeksi.” Teoriaosiossa esitetyistä hyvän mittarin vaatimuksista ilmeni tutkimuksessa toivottuina ominaisuuksina myös strategiasidonnaisuus, tasapainoisuus ja mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen.

5.2 Mihin hankinnan mittarit perustuvat

Selvitettäessä vastausta ongelmaan – mihin hankinnan mittarit perustuvat – esitettiin kyselyssä ja haastatteluissa kysymyksiä koskien yritysten hankintojen mittaamisen tavoitteita ja tiedonkeruun reittejä. Lisäksi pyrittiin selvittämään mittareiden sidonnaisuutta yritysten strategiseen kokonaisuuteen.

Kysyttäessä hankintojen mittaamisen tavoitteista kerrottiin, että tavoitteina on mm. löytää ja tunnistaa pullonkauloja, jolloin kehitystä voidaan ohjata tarvittuihin kohtiin. Tutkimuksen mukaan suurin fokus yritysten mittaamisessa on operatiivisen toiminnan tehostamisessa ja kustannusten hallinnassa, mistä kerrottiin haastatteluiden yhteydessä suoraan. Suurina yksittäisinä hankintojen mittaamisen tavoitteina mainittiin mm. volyymietujen hyödyntämisen kautta saavutettavat hankinnalliset säästöt sekä toimitusvarmuuden takaaminen ja seuraaminen. Erilaisten mittareiden tavoitteet ja tiedonkeruun reitit poikkeavat kuitenkin toisistaan esimerkiksi kategorioiden mukaan.

Kerrotun mukaisesti kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten hankintojen mittaamisen tavoitteet ovat kuitenkin tiukasti sidoksissa yritysten strategioihin, visioihin ja arvoihin. Yritykset edellyttävät myös toimittajien menettelytapojen ja toimitusten täyttävän kyseisten ydinarvojen mukaiset kriteerit. Kysyttäessä hankintojen mittaamisen sidonnaisuudesta muihin yritysten strategi-

oihin, sanottiin mm. hankintojen mittareiden olevan suora johdannainen kyseisistä ydintavoitteista. Selkeimmin tämä näkyy yritysten asettamista tavoitteista, kuten kustannustehokkuus, kilpailukykyinen ja kannattava toiminta sekä hyvä työturvallisuuden taso.

Vaikka operatiivinen mittaaminen onkin suuremmassa roolissa ja selkeästi etualalla, hankintojen mittaamisen kehitys on kuitenkin strategisempaan suuntaan. Tämä näkyy tutkimuksen yrityksillä mm. tutustumisena partnership-suhteiden rooliin ja mahdollisuuksiin myös hankinnan puolella. Toteutetusta toimittajien kanssa tehdystä yhteistyöstä mainittiin esimerkkinä hankintaorganisaatioiden välinen yhteistyö, jossa pyrkimyksenä on saada volyyminä hyödynnettyä suuremmassa mittakaavassa. ”Lisäksi on mahdollista materiaalien vaihto yritysten kesken mahdollisuuksien ilmetessä.” Esimerkkinä käytettiin tilannetta, jossa yrityksellä A on jotakin tuotetta ylimääräisenä ja sovitaan näiden toimittamisesta yritys B:lle toista tarvittavaa tuotetta vastaan. Kerrotun mukaan strategisten mittareiden käyttö on suurempaa ylemmän johdon toiminnassa konsernitasolla, missä käytetään hyödyksi myös KPI-indikaattoreita (Key performance indicators) toiminnanohjauksen tukena.

Puhuttaessa hankintojen mittausjärjestelmien kehityksestä kerrottiin näiden perustuvan yrityksillä kiinteästi yritysten strategiaan ja myötäilevän kulloistakin operatiivista mallia ja asetettuja tavoitteita. Lisäksi mittaamisen kerrottiin yrityksillä olevan jatkuvan kehityksen alaista toimintaa. Mainittiin myös alati kiihtyvän teknologian kehityksen edesauttavan uusien toimintamenettelyiden, tiedonkeruun reittien ja mittareiden löytämisessä, tunnistamisessa ja kehittämässä.

Kysyttäessä tiedonkeruunreiteistä ilmeni, että mukana olleiden yritysten mittarit saavat pääasiassa tietoa käytettävistä toiminnanohjausjärjestelmistä, ollen näin luonteeltaan sisäistä ja numeerista. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmien käytöstä mainittiin myös, että asetetut mittarit käyttävät mahdollisimman paljon automatiikkaa, jolloin mittaamiseen kuluvat resurssit pysyvät pieninä. Kysyttäessä käytetyistä vertailukohdista kerrottiin että käytännössä benchmarking-tyylinen seuranta suhteessa kilpailijoihin ei ole mahdollista toimialojen luonteesta johtuen, jolloin kerätty tieto on pääasiassa yritysten sisäistä ja omaan historiatietoon perustuvaa. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset keräävät

toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi tietoa toimittajilta, asiakkailta ja henkilöstöltään mm. kyselyiden muodossa, sekä seuraamalla toimintaympäristön muutoksia ja tapahtumia. Lisäksi käytetään hyödyksi julkisten tahojen julkaisemaa tietoa keskihinnoista vuositasolla, joita yrityksissä peilataan omiin hankintahintoihin ja tuloksiin. Käytettynä tiedonkeruun menetelmänä on myös auditoinnit, joiden avulla toimittajien tasoa tarkkaillaan ja mitataan.

5.3 Miten hankinnan mittarit toimivat

Viimeistä tutkimusongelmaa – miten hankinnan mittarit toimivat – lähestyttiin esittämällä kysymyksiä koetuista mittareiden hyödyistä ja haitoista. Lisäksi kysyttiin laajempien seurantajärjestelmien käytöstä ja mittareiden kehitykseen liittyvistä muuttujista.

Keskusteltaessa mittareiden hyödyistä ja haitoista kerrottiin mittareiden olevan rakennettu ohjaamaan yritysten toimintaa ja näiden tuoman selkeyden säästävän kallisarvoista aikaa. Tutkimuksen mukaan yritykset kokevat mittareiden suurimpina ongelmina käyttöön sitoutuneen ajan ja mahdollisen tiedon turhuuden tai jopa virheellisen tai vääristyneen tiedon. Kerrotun mukaisesti toiminnanohjausjärjestelmien toimittamat tulokset koetaan mielekkäimmiksi juuri nopean saatavuuden ja turhien työvaiheiden karsiutumisen takia. Kysyttäessä hankintojen mittaamisen haitoista vastattiin kaikissa yrityksissä lähes samoin tavoin: ”Huolimatta siitä, että mittaamiseen sitoutuu hetkellisesti resursseja ja se työllistää henkilöstöä, koetaan saavutettu hyöty usein pitkällä tähtäimellä kuitenkin suuremmaksi.” Tämän kerrottiin ilmenevän mm. suunnittelun ja seurannan parantumisen kautta saavutettuina etuina, kuten ongelmien vähentymisenä ja parantuneen ennakoinnin kautta saavutettuna tehostuneena toimintana. Hankintojen mittaamisen suurimpiin hyötyihin lukeutuu siis mm. seurannan, suunnittelun ja ennakoinnin helpottuminen, sekä mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen. Lisäksi mittareiden koetaan edesauttavan toimintaa muiden yritysten osa-alueiden kanssa.

Keskusteltaessa mittareiden valinnasta ja kehityksestä kerrottiin kaikilla tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä mittareiden kehityksen lähtevän ensisijaisesti liikkeelle yritysten strategisesta kokonaisuudesta ja asetetuista tavoitteista. Kerrotun mukaan tämä pätee sekä lyhyen että pitkän aikajänteen seurantaan. Ilmaistiin myös olevan tärkeää, että mittarit toimittavat tietoa operatii-

visen toiminnan tueksi. Tutkimuksen mukaan yksittäisen mittarin käytännöllisyys ja toimivuus todetaan yleensä käytännön kautta, jolloin todetaan onko mittarin toimittamalla tiedolla varsinaista arvoa.

Tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä hankintojen mittaristoja kehitetään jatkuvasti tavoitteiden ja tilanteiden muuttuessa. Keskusteltaessa kehitysprosseista kerrottiin, että yritysten hankintojen hallinnassa ylitetään organisaatiorajat, jolloin saadaan suurin mahdollinen hyöty yritykselle. Organisaatiorajojen ylittämisen koetaan hyödyntävän hankintojen lisäksi myös muita yritysten osa-alueita, kuten esimerkiksi varastointia, laskunkäsittelyä ja kunnossapitoa. Näiden ja vastaavien osa-alueiden kerrottiin olevan myös tarvittaessa mukana hankintojen mittausjärjestelmien kehityksessä. Kyseisen yhteistyön yritysten sisällä mainittiin olevan yksi tärkeä mittauksen kohde. Organisaatioiden sisällä suoritettava yhteistyö on huomioitu yrityksissä mm. mittaamalla ja seuraamalla laskunkäsittelyn sekä kunnossapidon toimintaa.

Tiiviistä sisäisestä vuorovaikutuksesta johtuen koettiin jopa, että hankintojen mittaamisen kehitystyö lähtee usein liikkeelle operatiivisen toiminnan mittaus-tarpeiden ja mittareiden pohjalta, joita soveltamalla kehitetään uusia mittareita hankintojen puolelle. Sama koskee myös erilaisia menettelytapoja. Esimerkiksi on tunnistettu mahdollisuuksia toimittajahallintaan partnership-tasolla soveltamalla myynnin puolella käytettävää KAM-menettelyä (Key Account Management).

Kysyttäessä laajempien seurantajärjestelmien käytöstä todettiin, että yritysten käytössä olevat mittauksen järjestelmät rakennetaan yrityskohtaisesti vastaamaan yrityksen tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kahdella ei ole käytetty mittariston laadinnassa tukena käytössä olevia todennettuja menetelmiä, kuten balanced scorecard -mittaristo tai EFQM-malli, vaan mittaristot on rakennettu alusta asti itse. Tulokorttimallia apuna käyttävä yritys on muokannut tämän omaan toimintaansa sopivaksi mittaristoksi, jonka mittareiden suorituskykyä ja tarpeellisuutta seurataan vuosittain. Kerrotun mukaisesti yritysten mittarit ovat ensisijaisesti rakennettu ohjaamaan yrityksen päivittäistä toimintaa ja toimivat myös hyvinä suuntaviivoina muistuttamaan vaadituista toimenpiteistä.

Kysyttäessä käytössä olevien standardien (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ja omat laatujärjestelmät) vaikutuksesta hankintojen mittaamiseen koettiin kaikissa yrityksissä, että näillä ei ole suoraa vaikutusta vaan vaikutus on enemmänkin välillinen. Sanottiin, että: ”Standardit vaikuttavat mittaamiseen enemmän järjestelmien asettamien laatuvaateiden kautta.” Kyseisten järjestelmien asettamista tavoitteista mainittiin mm. vaateet laadulle, toimitusvarmuudelle ja vastaaville muuttujille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Mittareiden laajasta kirjosta ja sidonnaisuudesta muihin yritysten osa-alueisiin voidaan päätellä hankintojen mittaamisen olevan keskeinen osa tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimintaa. Hankintojen mittaaminen on yhä suuremmassa osassa menestyvässä liiketoiminnassa ja sen kehitykseen panostetaan huomattavasti mukana olleissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan hankintojen nykytila on vielä varsin sidoksissa operatiiviseen mittaamiseen, vaikka kehitystä strategisempaan suuntaan on havaittavissa. Siirtyminen proaktiivisempaan toimintaan on selkeästi yrityksillä tavoitteena ja askelia on tähän suuntaan sisäisesti jo otettu. Esimerkkinä tästä voidaan havaita mainittujen käytössä olevien mittareiden joukosta mittareita, jotka on suunnattu tulevaisuuteen ja ennusteisiin. Lisäksi myös organisaatorajojen ylittäminen on merkki strategisesta suunnasta. Vaikka perinteinen kustannusten ja hintojen seuranta on suuressa osassa hankintojen mittaamista, käytössä olevia mittauksen ulottuvuuksia löytyy näiden lisäksi huomattava määrä. Hankintojen mittaamisessa huomioidaan ensisijaisesti mittauksen kohteen ja tavoitteiden asettamat vaatimukset, mikä pätee aina kategoriakohtaisesta jaosta seurannan tiheyteen asti. Yksittäisille mittareille asetetut vaatimukset noudattavat selkeästi teoriaosiossa määritettyjä hyvän mittarin ominaisuuksia.

Hankintojen mittaamisen tavoitteet ovat tiukasti sidoksissa yritysten strategiaihin, tavoitteisiin, visioihin ja arvoihin. Strategiasidonnaisuudesta huolimatta, suoraan strategisesta mittaamisesta puhuttaessa olivat vastaukset hieman pintapuolisia. Omana olettamuksena on esitettyjen kysymysten käsittelemän tiedon olevan luonteeltaan sellaista, että yritykset pyrkivät sitä suojelemaan. Toisena vaihtoehtona on kyseisen tiedon keskittyminen vain yritysten ylimmälle johdolle. Tästä huolimatta kysymyksiin vastattiin pääasiassa halukkaasti

ja tutkimus vastasi asetettuihin tutkimusongelmiin. Valtaosa yritysten mittareista on keskittynyt päivittäisiin rutiineihin ja operatiivisen toiminnan tehostamiseen. Mittareiden tietopohja tulee pääasiassa toiminnanohjausjärjestelmistä ja automaation suosiminen mittaamisessa tulee olemaan myös jatkossa suuressa osassa. Tämä johtaa siihen, että hankintojen mittaaminen tulee olemaan tätäkin kautta sidotumpi teknologiseen kehitykseen. Automaation lisääminen ja operatiivisen toiminnan tehostaminen vaikuttavat myös siten, että hankintahenkilöstölle vapautuu enemmän aikaa strategiseen kehitykseen.

Suhtautuminen hankintojen mittaamiseen on yrityksissä enimmäkseen positiivista ja koetut hyödyt ovat selkeästi suurempia kuin haitat. Hankintojen mittaamisessa, kuten muussakin liiketoiminnassa, toimiminen yli organisaatorajojen ja laajempi ymmärrys kokonaisuudesta ovat erityisen tärkeitä. Tulevaisuudessa tämä tulee oletettavasti olemaan vieläkin suuremmissa osassa kyseisten rajojen hämärtyessä entisestään. Nyt voidaan havaita, että yrityksissä tarkastellaan selkeästi hankintojen aihe-aluetta laajemmassa mittakaavassa ja ajatellaan myös koko toimintaketjua. Tästä esimerkkinä kertoo hankintojen kehityksen suunta, jossa keskeisten hankinnan ydintoimintojen lisäksi kehittymismahdollisuuksia ja tukea haetaan myös muiden osa-alueiden joukosta. Myös hankintojen mittaamisen kehitys on selkeästi sidoksissa operatiiviseen toimintaan ja sen tehostamiseen.

Jatkuva panostaminen hankintojen mittaamiseen ja toimittajien hallintaan viittaa selkeästi hankintojen roolin kasvusta yritystoiminnassa. Hankintojen määrä yritysten toimintaketjujen sisällä kasvaa koko ajan ja hankintojen hallinnan vaikutus tulee korostumaan entisestään. Hankintojen mittaaminen vaatii menestyvässä liiketoiminnassa yritysten huomiota. Käytännössä hankintojen mittaamisen kehitys on jatkuvaa toimintaa yritysten sisällä ja uusia järjestelmiä kehitetään koko ajan. Muuttuva toimintaympäristö ja teknologian kehitys tarjoavat yrityksille haasteita ja mahdollisuuksia myös hankintojen mittaamisessa.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hankintojen nykytilaa suurteollisuudessa vastaamalla kysymyksiin: miten hankintojen onnistumista mitataan, mi-

hin hankinnan mittarit perustuvat ja miten hankinnan mittarit toimivat? Tutkimuksen myötä saatiin vastattua kaikkiin esitettyihin tutkimusongelmiin sekä kyselyissä ja haastatteluissa esitettyihin kysymyksiin.

Suurimpana ongelmana työn kannalta oli tutkimuksen toteutus kesälomakauden aikana, jolloin tutkimukseen osallistuvien yritysten löytyminen hieman hankaloitui. Toisaalta tämä oli tiedossa jo opinnäytetyön tutkimussuunnitelman laadinnasta asti, eikä lopulta ollut ylitsepääsemätön ongelma, vaikka vaikutti-kin työn lopussa hieman aikataulua kiristävästi.

Suoritettu empiirinen tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen suorittaminen kolmen eri toimijan kanssa toi siihen riittävää laajuutta. Lisäksi tutkimuksen suorittaminen hankinta-alan ammattilaisten kanssa johti luotettavaan ja validiin lopputulokseen. Käytetyt tutkimusmenetelmät täydensivät ja tukivat hyvin toisiaan, johtivat yhtenäiseen kokonaisuuteen ja täyttivät työlle asettamani tavoitteet. Työssä esitellyt tulokset perustuvat haastatteluiden ja kyselyiden vastauksiin ja vahvistavat selkeästi teoriaosiossa käsiteltyä tietoa. Tutkimuksen toteutus aikajärjestyksessä teoriaosion jälkeen auttoi huomattavasti tutkimuskysymysten laadinnassa ja kokonaisuuden sitomisessa yhteen.

Tutkimuksen lähestyminen ilman varsinaista toimeksiantajaa vaikeutti osittain tiedonkeruuta, mutta johti mielestäni objektiiviseen lopputulokseen. Opinnäytetyön laadinnan yhteydessä ilmeni, että valtaosa aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta on tarjolla vain englanninkielisenä, eikä suomeksi aihetta ole paljoa vielä käsitelty.

Tutkimuksen kohteena olleet yritykset voisivat mielestäni hyötyä hankintojen kategoriakohtaisen jaottelun laajentamisesta tai siihen tutustumisesta hankintojen mittareiden kehitystyön yhteydessä. Tämä voisi olla hyödyksi erilaisten mittareiden ominaisuuksien ja piirteiden tunnistamisessa ja kehityksessä, mikä voisi puolestaan tehostaa toimintaa ja kehitystyötä.

Hankintojen mittaamisen aihealueen laajuudesta ja jatkuvasta kehityksestä johtuen on jatkotutkimusmahdollisuuksia yleisellä tasolla huomattava määrä. Esimerkiksi paneutuminen yksistään operatiivisiin mittareihin tai strategiaan mittareihin mahdollistaisi näiden tarkemman käsittelyn. Lisäksi kehityksen kasvavasta vauhdista johtuen on myös tässä opinnäytetyössä esitettyjen tulosten ajankohtaisuus hyvä tarkistaa sopivin aikavälein.

Itse työn yhteydessä heränneinä jatkotutkimusmahdollisuuksina mieleeni tuli hankintojen ja mittaamisen tarkastelu yrityskohtaisesti. Lisäksi hankintojen mittaamisen tarkastelu toimitusketjukohtaisesti voisi tehostaa koko ketjun toimintaa. Tämä tosin vaatisi tarkasteltavilta yrityksiltä tiivistä partnership-tyylistä yhteistyötä ja luottamusta. Kuitenkin tätä kautta voisi olla mahdollisuus tehostaa ketjun toimintaa, kun mittaamista päästäisiin keskittämään oikeisiin paikkoihin ja mahdollisia turhia mittauspisteitä karsimaan. Hankinnat ovat kuitenkin toimintaa, joka ulottuu läpi eri yritysten ja organisaatorajojen, joten tarkastelu tällä asteella voisi tuoda mielenkiintoista syvyyttä hankintojen luonteeseen. Lisäksi partnership-tyylinen lähestyminen hankintoihin avaa huomattavasti jatkotutkimusmahdollisuuksia. Myös paneutuminen hankintojen mittareihin toiminnanohjausjärjestelmien sisällä avaisi käytettäviä mittareita enemmän, tämän tutkimuksen luodessa enemmänkin kuvan laajemmasta kokonaisuudesta.

LÄHTEET

- Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002a. Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen. Tutkimusraportti nro. TAU B024. Espoo: VTT. Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf [viitattu 28.7.2015]
- Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002b. Hankinnan hallinnan kokonaisprofiili ja kehityskartta – työkalut hankinnan kehittämiseen. Tutkimusraportti nro. TAU B025. Espoo: VTT. Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU_B025.pdf#search=hankintatoiminnan%20suuntaviivat%3A%20operatiivinen%20toiminta [viitattu 20.11.2015]
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement principles and management. 10th edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Dominick, C. & Lunney, S. 2012. Procurement Game Plan: Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals. Fort Lauderdale: J.Ross Publishing Inc.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fogelholm, J. & Karjalainen, J. 2002. Tuotantotoiminnan mittaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become Supply management. Harvard Business Review 9-10/1983, 109–117. Saatavissa: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/LEV-PORT-art-013-bl.pdf> [viitattu 16.7.2015].
- Local Government Association. 2014. National Procurement Strategy for Local Government in England 2014. Saatavissa: http://www.local.gov.uk/documents/10180/5878079/L14-304+National+Procurement+Strategy+for+Local+Government+in+England_07.pdf/0c66ccef-9ad8-416c-8e5a-2419b033fbbe [viitattu 16.7.2015].
- Lysons, K. & Farrington, B. 2012. Purchasing and supply chain management. 8th edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Reinecke, N., Spiller, P. & Ungerman, D. 2007. The talent factor in purchasing. McKinsey Quarterly 1: 6-9. Saatavissa: <http://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cibs/documents/publications/thetalentfactorinpurchasing.pdf> [viitattu 25.5.2015].
- Rendon, R.G. 2008. Procurement process maturity: key to performance measurement. Journal of Public Procurement 8.2, 200–214.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. 1. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

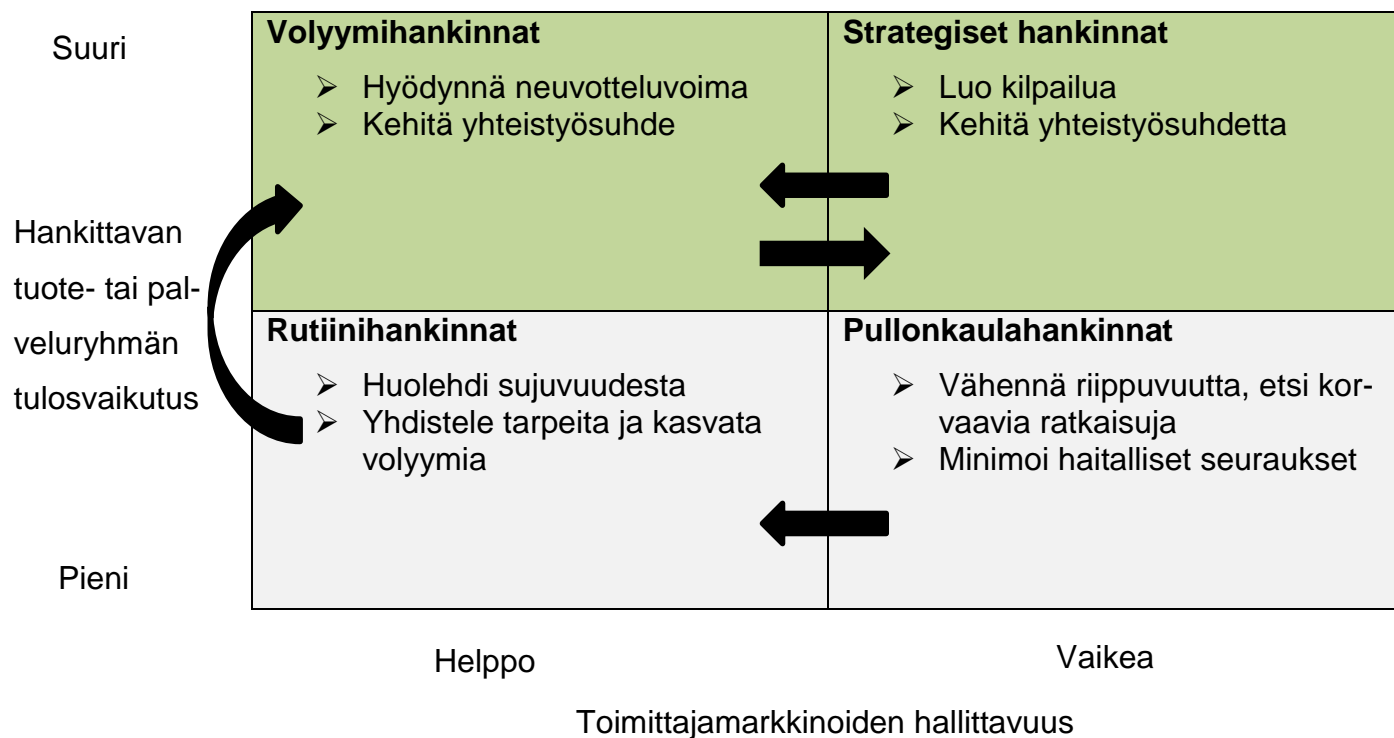
Tanskanen, K. 2015. Saatesanat teoksessa Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Turner, R.W. 2011. Supply Management and Procurement. From the basics to Best-in-Class. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing Inc.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kallin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. 1. painos. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

KRALJICIN MATRIISI



Volyymihankinnoissa kulutus ja volyymit ovat suuria ja markkinoilla on runsaasti toimittajia ja reittejä. Nämä ovat usein suurimpia hankintoja mitattuna osuutena yrityksen liikevaihdosta, jolloin hankintojen hallinnalla on yritykselle paljon mahdollisuuksia.

Rutiinihankinnat koostuvat useista erilaisista hankinnoista, joiden arvo ei ole suuri, mutta markkinoilla on runsaasti toimittajia. Yleensä hankinnoista aiheutuneet kustannukset ovat korkeat suhteessa hintaan.

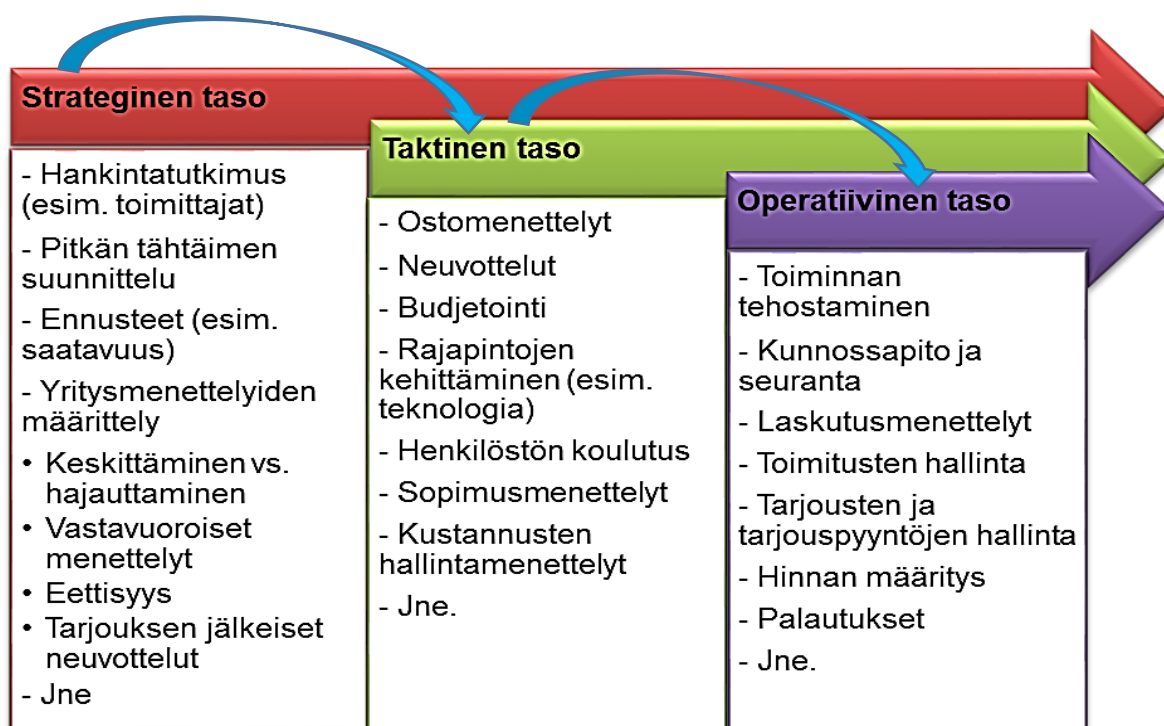
Pullonkaulahankintojen volyymi on yleensä pieni ja toimittajia vähän, mutta tuote on kuitenkin tärkeä toiminnan jatkumisen kannalta.

Strategiset hankinnat ovat toiminnan kannalta kriittisiä hankintoja, joiden arvo on yleensä suuri. Yleensä toimittajia on vähän ja tuote voi olla pitkälle jalostettu.

Yllä havainnollistettu hankintojen ryhmittelyä Kraljicin matriisin avulla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 118–126; Kraljic 1983, 111–112).

Kyselyn tarkoituksena on tuoda haastattelun aihealueet haastateltavan henkilön tietoon ja avata keskustelu opinnäytetyön aihealueeseen. Etukäteen lähetetty kysely myös antaa haastateltavalle henkilölle mahdollisuuden miettiä kuinka syvällisesti kysymyksiin voidaan yrityksen puolesta vastata. Syvällisempi tutustuminen aihealueeseen käydään läpi itse haastattelun yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin: miten hankinnan onnistumista mitataan, mihin hankinnan mittarit perustuvat ja miten hankinnan mittarit toimivat.

1. Millaisia hankintojen mittareita yrityksellänne on käytössä?
2. Miten yrityksenne toimesta on hankintojen mittareita jaoteltu? (alla esimerkki opinnäytetyössä esitetystä jaosta tiettyihin aihealueisiin, muita jakoja esim. sisäinen/ulkoisen, taloudellinen/ei taloudellinen, jne.)



Kuva 6. Hankinnan ja mittaamisen osa-alueita ja vuorovaikutussuhteita (Baily et al. 2008, 36.)

3. Seuranta, kuinka usein kullakin aihealueella/mittaristolla (viikoittaista, kuukaudessa, vuodessa, neljänneskatsaukset, palaverit)?

4. Millaisia tavoitteita hankintojen mittaamiselle on asetettu? (Miksi mittaatte, mitä hankintojen mittaamisella pyritään saavuttamaan)
5. Mihin käyttämänne mittarit perustuvat? (Miksi valittu kyseiset mittarit, millaisia ominaisuuksia, jne.)
6. Kuinka sidoksissa hankinnan mittarit ovat muihin yrityksen strategioihin, tavoitteisiin ja visioon? (Käytetäänkö näitä avuksi ja hyödyksi mittareiden määrittämisessä, jne.)
7. Millaista hyötyä koette yrityksenne käyttämistä hankinnan mittareista olevan?
8. Millaista haittaa koette yrityksenne käyttämistä hankinnan mittareista olevan?
9. Onko käytössänne laajempaa mittauksen seuranta järjestelmää tai jakoa mittaritöissä? Ja miten mahdollinen jako on suoritettu? Oletteko tyytyväisiä järjestelmään? (esim. Balanced scorecard tai EFQM-malliin perustuva tai mahdollinen oma sisäinen järjestelmä, joka on räätälöity vastaamaan omiin tarpeisiin)
10. Miten mittareita kehitetään toiminnassanne? (kuinka aktiivisesti kehitetään/onko jatkuvaa, panostetaanko paljon, ketkä ovat mukana kehitysprosessissa, onko esim. sisällytetty laatukäsikirjaan?)

Haastattelun runko (syventävät ja täsmentävät kysymykset)

Miten hankintojen onnistumista mitataan?

- Mitä ominaisuuksia vaaditte käyttämiltänne mittareilta?
- Millaisia vaatimuksia kategoriat/yrityksen jako asettaa käytettäville mittareille?
- Mitä muuta mitataan? (Mittaatteko yhteistyötä muiden organisaation osien kanssa, innovatiivisuutta, strategian kehittämistä, itse hankinta organisaatiota, yms.)

Mihin hankinnan mittarit perustuvat?

- Millaisia tavoitteita eri kategorioilla ja niiden mittareilla on?
- Mistä mittarit ammentavat tietoa ja millaista tieto on luonteeltaan? (sisäistä/ulkoista, numeerista/subjektivistä, jne.)
- Oletettavasti edellinen vaihtelee kategoriakohtaisesti poikkeaa?
- Mitkä ovat käyttämiänne vertailukohtia? (historia, kilpailijat, yms.)
- Miten mittausjärjestelmä on kehitetty? (Miten määritetty mittauksen kohteet ja kehitetty mittarit)

Miten hankinnan mittarit toimivat?

- Millaisia kategoriaeroja käyttämillänne mittareilla on? (mitä ja miten esim. strategiset, operatiiviset, taktiset, jne. mittarit toimivat ja poikkeavat toisistaan)
- Miten määritätte toiminnassa tarvittavat mittarit?
- Onko hankinnan mittareista hyötyä/haittaa muulle toiminnalle? Mitä? Miten?
- Miten määritätte onko mittari toimiva?
- Kuinka suuri vaikutus käyttämillänne standardeilla (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, jne.) on hankintojen mittaamiseen? Miten vaikuttaa? (varmasti järjestelmät edellyttävät tiettyjen menetelmien mittaamista, onko kuinka suuressa osassa)