



Aurora Yavuz

Ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

2.2.2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Aurora Yavuz
Otsikko:	Ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi
Sivumäärä:	44 sivua + 4 liitettä
Aika:	2.2.2023
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine:	Toimitusketjun johtaminen
Ohjaajat:	Yliopettaja Thomas Rohweder

Tämän insinööriyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kohdeyrityksen ABB Oy, Large Motors and Generators-divisioonan Tahtikoneet-tulosyksikön hankintaorganisaatiota. Hankintaorganisaatiota muutetaan kohdeyrityksessä uusien liiketoimintamallien myötä, missä keskeisenä ongelmana on roolien ja vastualueiden määrittely erilaisissa tilaus-toimitusprosesseissa. Hankintaorganisaation muutoksella haetaan lisää tehokkuutta ja selkeämpää työnjakoa sekä pyritään luomaan laaja-alaisempia työtehtäviä toimihenkilöille.

Tutkimus alkaa nykytila-analyysillä, jossa tuodaan esille nykyisen hankintaorganisaation vahvuudet ja heikkoudet. Nykytila-analyysissä hyödynnettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja ja haastatteluja. Tämän jälkeen edetään kirjallisuuteen, josta on poimittu ideoita, käytäntöjä ja konsepteja kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi. Lopuksi insinööriyön tuotos rakennetaan ja esitetään kehitysehdotusten muodossa.

Kehitysehdotukset perustuvat nykytila-analyysissä havaittuihin ongelmiin, joita olivat muun muassa riittävän viestinnän puute ja viivästynyt tiedonkulku koko organisaatiossa ja tulosyksiköiden välillä, työnjaon epäselvyys ja helposti saatavilla olevien työohjeiden puute sekä yhteisten ohjeistuksien suorittamisen varmistus kaikissa tulosyksiköissä.

Insinööriyössä esitellyllä ehdotuksella kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi on pyritty tukemaan insinööriyön lopullista tavoitetta. Selkeä työnjako, tehokas viestintä organisaatioiden välillä ja toiminnan mittareiden rakentaminen yhteisillä tavoitteilla tukisi kohdeyrityksen uusinta hajautettua organisaatio- ja liiketoimintamallia.

Avainsanat:	Hankinta, hankintaorganisaatio, prosessien kehittäminen, prosessien organisointi
-------------	--

Abstract

Author:	Aurora Yavuz
Title:	A Proposal for Developing the Procurement Organization of the Target Company
Number of Pages:	44 pages + 4 appendices
Date:	2 February 2023
Degree:	Bachelor of Engineering
Degree Programme:	Industrial Engineering and Management
Professional Major:	Supply Chain Management
Supervisors:	Thomas Rohweder, Principal Lecturer

The purpose of this Thesis was to research and develop the procurement organization of the target company ABB Oy, Large Motors and Generators division's Synchronous machines unit. The procurement organization is being changed with new business models, where the key problem is the definition of roles and areas of responsibility in various order-delivery processes. The change in the procurement organization seeks more efficiency and a clearer definition of roles and responsibilities and aims to create more extensive tasks for workers.

The research begins with a current state analysis, which highlights the strengths and weaknesses of the current procurement organization. In the current state analysis, the company's internal documents and interviews were used. Then, in order to find improvement ideas, relevant literature was explored to find best practices. The outcome of this Thesis is structured and presented in the form of development proposals.

The development proposals are based on the problems found in the current state analysis, which were delayed information flow throughout the organization and between units, the lack of clarity in the definition of roles and responsibilities, the lack of easily accessible work instruction, and uncertainty about how general principles are executed as expected in all units.

The proposal presented in this Thesis to develop the procurement organization of the target company has aimed to support the final goal of this Thesis. A clear division of roles and responsibilities, effective communication between organizations and the construction of operational metrics with common goals would support the latest decentralized organization and business model of the target company.

Keywords:	Procurement, procurement organization, process development, organizing processes
-----------	--

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	2
1.2	Työn raja	3
1.3	Työn rakenne	3
2	Projektisuunnitelma	4
2.1	Projektin vaiheet	4
2.2	Tiedonkeruusuunnitelma	5
3	Nykytila-analyysi	6
3.1	Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin kuvaus	7
3.2	Nykyinen hankintaorganisaation rakenne	9
3.3	Hankintaorganisaation analyysi	12
3.4	Hankintaorganisaation heikkouksien ja vahvuuksien yhteenveto	14
4	Ideoita hankintaorganisaation kehittämiseksi kirjallisuudesta	15
4.1	Hankinnan organisointi	15
4.2	Source to Settle (S2S)	18
4.2.1	S2S-mallin implementointi	19
4.2.2	S2S-mallin hallinta	21
4.3	Organisaatioiden välinen yhteistyö	21
4.4	Hankintojen luokittelu ja organisointi	24
4.5	RACI-matriisi	26
4.6	SOP-ohjeet	27
4.7	Liiketoimintaprosessien hallinta	29
4.8	SCOR-malli	30
4.9	Käsitekehys	33
5	Ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi	35
5.1	Työnjaon selkeytys, roolit ja vastuut	35
5.2	Viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen	37
5.3	Toiminnan mittareiden rakentaminen	38

6	Johtopäätökset	39
6.1	Hankkeen yhteenveto	39
6.2	Jatkotoimenpide-ehdotuksia ratkaisuehdotuksen täytäntöön panemiseksi	40
6.3	Hankkeen laadun itsearviointi	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1: Haastattelujen muistiinpanot	
	Liite 2: Haastattelujen muistiinpanot	
	Liite 3: Haastattelujen muistiinpanot	
	Liite 4: Haastattelujen muistiinpanot	

Lyhenteet

- NPS: *Net Promoter Score*. Mittari, joka mittaa tyytyväisten asiakkaiden määrää ja keskimääräistä tyytyväisyysastetta.
- OTD: *On-Time-Delivery*. Mittari, joka osoittaa, saavuttaako toimitusketju tavoitteensa toimitusaikojen suhteen.
- PPM: *Parts-Per-Million*. Mittari, joka tarkoittaa yhtä (vikaa tai poikkeamaa) miljoonasta.

1 Johdanto

Hankinta on merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa, sillä hankinnan yksi tärkeimpiä tavoitteita on lisäarvon tuottaminen yritykselle. Hankintojen keskimääräinen osuus liikevaihdosta vaihtelee eri toimialoilla, mutta erityisesti teknologia-teollisuudessa hankintojen osuus liikevaihdosta on tyypillisesti 60–80 %. Hankinta vaikuttaa suoranaaisesti yrityksen kilpailu- ja suorituskykyyn. Hankinnan tulee varmistaa kaikkien tarvittavien materiaalien, tuotteiden ja palveluiden saatavuus annettujen ehtojen mukaisesti, jotta koko organisaation ydinprosessit toimivat sujuvasti. (Nieminen 2016.)

Hankinnan termistö on laaja ja useimmiten samalla sanalla voi olla monia eri merkityksiä, jolloin termejä saatetaan käyttää huomaamatta ristiin. Hankintaa voidaan perinteisesti lähestyä seuraavien peruskysymysten kautta:

- Mitä tarvitaan?
- Mistä sen voi ostaa?
- Mitä se maksaa? (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2018.)

Hankinta tarkoittaa organisaation ulkoisten resurssien eli toimittajien hallintaa, millä varmistetaan tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saatavuus parhailla mahdollisilla ehdoilla. Siihen sisältyvät siis kaikki tekniikat, jäsentelyt ja keinot, joita käytetään organisaation virtaviivaistamiseen ja haluttujen tulosten saavuttamiseen samalla, kun säästetään kustannuksia, vähennetään aikaa ja luodaan win-win-toimittajasuhteita.

Hankinnasta käytettäviä käsitteitä suomen kielessä ovat muun muassa hankinta, osto, hankinta- ja ostotoimi, strateginen hankinta sekä operatiivinen hankinta. Terminologiaa käytetään eri tavoin eri yrityksissä, mutta useimmiten käsitteitä hankinta ja osto käytetään synonyymeina. (Nieminen 2016.) Kuva 1 havainnollistaa hankinnan prosesseja.



Kuva 1. Hankintaprosessit

Maanlaajuisessa liiketoimintaympäristössä kilpailu on haastavaa, mikä ajaa organisaatiot miettimään yhä uudelleen, mistä liiketoiminnan lisäarvo muodostuu, kuinka lisäarvo käännetään taloudelliseksi tulokseksi ja millaisia strategisia yhteistyösuhteita tuloksen toteuttaminen vaatii. (Nieminen, 2016.) Strategiaa vaaditaan, kun pyritään erottautumaan kilpailijoista asiakasmarkkinoilla ja kehitetään yrityksen liiketoimintaa. Hankintastrategia on sovitettava yrityksen koko liiketoimintastrategiaa tukevaksi. Siinä on päätettävä yrityksen ja hankinnan kannalta, mitä tehdään itse, mitä resursseja hankitaan ulkopuolelta ja mitä toimintoja ulkoistetaan. (Bonnier Pro 2022.)

1.1 Työn tavoite

Tämä insinööriyö perustuu kohdeyrityksen ABB Oy, Large Motors and Generators-divisioonan, haasteeseen, jossa hankintaorganisaatiota muutetaan uusien liiketoimintamallien myötä. Keskeinen ongelma hankintaorganisaation muutoksessa on selkeä roolien ja vastuualueiden määrittely eri tilaus-toimitusprosesseissa, joita kohdeyrityksellä on useita erilaisia.

Yrityksen tavoitteena on hakea hankintaorganisaatiomuutoksella lisää tehokkuutta, selkeämpää työnjakoa ja tuoda Category Managerit lähemmäs liiketoimintaa sekä tulosityksikköä.

Tämän insinöörityön tavoitteena on tutkia ja kehittää toimeksiantajan ABB Oy, Large Motors and Generators, hankintaorganisaatiota erityyppisten liiketoimintojen kannalta, eli kuinka vastuualueet hankinta- ja osto-organisaatioissa jakautuvat eri tilaus-toimitusprosesseissa kuten engineering-to-order (ETO), configure-to-order (CTO) ja manufacture-to-order (MTO), jotta lopputuloksena olisi mahdollisimman tehokas tilaus-toimitusprosessi.

1.2 Työn rajaus

Insinöörityön laajuuden puitteissa työssä keskitytään vain yhteen kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessiin ja sen hankintaorganisaation rakenteeseen.

Työssä tarkastellaan kohdeyrityksen Large Motors and Generators-divisioonan tahtikoneiden tulosyksikön tilaus-toimitusprosessia, jota voidaan kuvailla seuraavasti: pieni volyymi, suuri vaihtelu, projektikohtainen osto.

Insinöörityössä tehdään nykytila-analyysi hankintaorganisaatiosta tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessissa, minkä pohjalta tarkoituksena on kirjallisuutta hyödyntäen muodostaa ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi.

1.3 Työn rakenne

Insinöörityön rakenne koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään johdanto, taustaa työn aiheeseen liittyen, työn tavoite ja laajuus sekä työn rakenne.

Toisessa luvussa käydään läpi projektisuunnitelma, jossa esitellään projektin eri vaiheet ja tiedonkeruusuunnitelma.

Projektisuunnitelman jälkeen suoritetaan nykytila-analyysi, johon sisältyvät tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin ja hankintaorganisaation rakenteen kuvaus sekä analyysi. Kyseisen luvun loppuun muodostetaan yhteenveto nykyisen hankintaorganisaation rakenteen vahvuuksista ja heikkouksista.

Seuraavat luvut käsittelevät työn teoreettista osuutta, missä työssä hyödynnettävästä kirjallisuudesta on haettu ideoita, konsepteja, työkaluja ja käytäntöjä tavoitteen saavuttamiseksi nykytila-analyysissä havaittuja puutteita ajatellen.

Viidennessä luvussa käsitellään ja suunnitellaan ratkaisuehdotus kohdeyrityksen ongelmaan. Ratkaisuehdotus perustuu edeltävän kappaleen nykytila-analyysin löydöksiin sekä teoreettisen osuuden hyödyntämiseen.

Viimeisessä luvussa käydään läpi yhteenveto insinööriyöstä, sen läpikulusta, suoritetuista työnvaiheista ja ratkaisuehdotuksesta sekä sen vaikutuksista. Luvussa pohditaan myös mahdollisia kehitysaskelia tulevaisuutta koskien sekä suoritetaan itsearvio työn laadusta ja uskottavuudesta.

2 Projektisuunnitelma

2.1 Projektin vaiheet

Kuva 2 havainnollistaa tämän insinööriyön projektisuunnitelmaa ja visualisoi työn tavoitetta, tutkimuksen ja tiedonkeruun vaiheita sekä niiden tuloksia.



Kuva 2. Projektin vaiheet

Insinöörityö alkaa työn tavoitteen määrittämisellä. Kun tavoite on määriteltä selkeästi, työssä siirrytään hyödyllisen tiedon kartoittamiseen ja keräämiseen käsitekehityksen muodostamiseksi. Työ koskee hankinnan ja prosessien organisointia, joten työhön kerätään näitä tukevia ideoita, konsepteja ja käytäntöjä.

Nykytila-analyysissä kuvataan mahdollisimman tarkasti nykyinen tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessi, hankintaorganisaation rakenne ja toimintatavat sekä pyritään muodostamaan nykyisen hankintaorganisaation rakenteen heikkouksien, vahvuuksien ja tarpeiden yhteenveto. Nykytila-analyysissä hyödynnetään yrityksen dokumentteja ja kaavioita sekä avainhenkilöille pidettyjä haastatteluja.

Käsitekehityksen, nykytila-analyysin tulosten ja avainhenkilöiden palautteiden avulla luodaan kehitysehdotuksia havaittuihin heikkouksiin nykyisessä hankintaorganisaatiossa. Projektin viimeinen vaihe on johtopäätökset, jotka käsittelevät hankkeen tulokset sekä jatkoehdotukset.

2.2 Tiedonkeruusuunnitelma

Kuva 3 havainnollistaa tämän insinöörityön tiedonkeruusuunnitelmaa, jossa käydään läpi eri tietolähteiden sisältö, lähde, avainhenkilö, ajoitus sekä tuotos. Kerättyjä tietoja hyödynnettiin nykytila-analyysissä, kehitysehdotusten luomisessa ja muokkaamisessa.

TIEDONKERUUSUUNNITELMA

SISÄLTÖ	LÄHDE	AVAINHENKILÖ	AJOITUS	TUOTOS	
<div>DATA 1</div> <div>NYKYTILA-ANALYYSI</div>	<ul style="list-style-type: none">Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin kuvausNykyisen hankinta-organisaation rakenteen kuvaus tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessissaHankintaorganisaation +/- analyysi ja erityistarpeet	<ul style="list-style-type: none">Yrityksen dokumentit ja kaaviotAvainhenkilöiden haastattelut	<ul style="list-style-type: none">Category ManagerGlobal Supply Chain Manager	MARRAS-JOULU	Nykyisen hankinta-organisaation heikkouksien ja vahvuuksien yhteenveto
<div>DATA 2</div> <div>KEHITYS-EHDOTUSTEN RAKENTAMINEN</div>	<ul style="list-style-type: none">Kehitysehdotukset nykytila-analyyssissä havaittuihin heikkouksiin	<ul style="list-style-type: none">Avainhenkilöiden haastattelut ja palaute	<ul style="list-style-type: none">Category ManagerSupplier Quality ManagerSCM Process Development Manager	JOULU-TAMMI	Ehdotus kohdeyrityksen hankinta-organisaation kehittämiseksi

Kuva 3. Tiedonkeruusuunnitelma

Ensimmäisessä tiedonkeruuosiossa kuvattiin Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessi ja nykyisen hankintaorganisaation rakenne kyseisessä tilaus-toimitusprosessissa, minkä kuvaamiseksi hyödynnettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja ja kaavioita. Nykyisen rakenteen heikkouksien ja vahvuuksien yhteenvetoa varten lisäksi hyödynnettiin avainhenkilöiden haastatteluja, joihin valittiin hankintaorganisaatiosta eri toimihenkilöitä.

Toisessa tiedonkeruuosiossa luotiin kehitysehdotukset, jossa käytettiin nykytila-analyysia, kirjallisuudesta poimittuja hyödyllisiä tietoja ja avainhenkilöiden haastatteluja sekä saatua palautetta. Tiedonkeruusuunnitelman viimeisen vaiheen tuloksena saadaan lopullinen ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi ja insinööriyön tuotokset.

3 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa tarkoituksena on selvittää nykyisen hankintaorganisaation rakenteen nykytila ja kuvata rakenteen lisäksi tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessi. Nykytila-analyysia varten hyödynnettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja ja järjestettiin valituille avainhenkilöille haastatteluja, joissa selvitettiin uuden organisaatorakenteen vahvuuksia sekä heikkouksia.

3.1 Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin kuvaus

Tilaus-toimitusprosessilla toteutetaan sekä ulkoiset että sisäiset organisaation asiakastilaukset tilauksen vastaanottamisesta koneiden, dokumenttien ja palveluiden toimittamiseen. Prosessin ohjauksessa on korostettava asiakas- ja liiketoimintalähtöistä ajattelua. Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessia voidaan kuvata seuraavasti: pieni volyymi, suuri vaihtelu ja projektikohtainen osto.

Tilaus-toimitusprosessi alkaa, kun tilaus vastaanotetaan. Tilauksen on aina oltava kirjallinen ja sen on suositeltua sisältää ainakin seuraavat tiedot:

- tilaaja eli asiakasyrityksen nimi ja osoite
- asiakkaan yhteyshenkilön nimi ja yhteystiedot
- tilauksen kohde ja määrä
- viite, kuten tarjousnumero ja sen päivämäärä
- hinta
- toimitusaika ja -osoite
- sopimuksen liitteet.

Tilaus-toimitusprosessi loppuu, kun sovittu tuote, dokumentaatio ja/tai palvelu on toimitettu ja laskutettu.

Prosessin ohjauksessa kriittisiä päätöksentekokohtia ovat kuormituspisteen kapasiteetin määrittäminen ja asiakastilausten ajoitus. Prosessin tehokkuutta mitataan suhteessa prosessin kriittisiin menestystekijöihin. Tilaus-toimitusprosessin suorituskkyä mitataan säännöllisesti seuraavilla mittareilla:

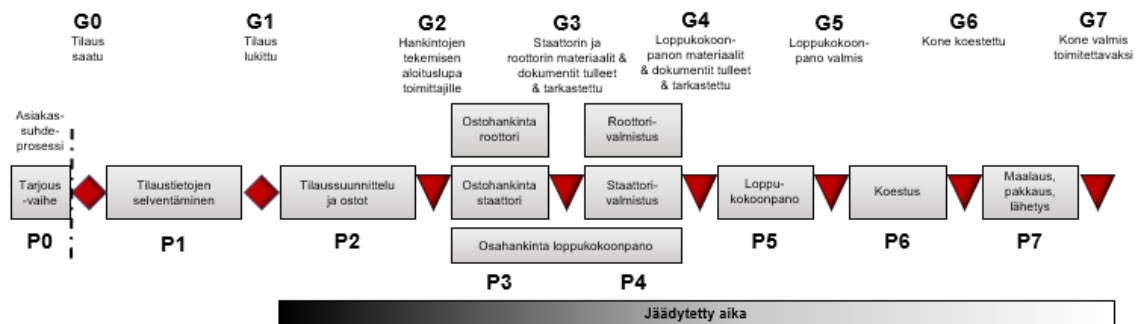
- NPS (Net Promoter Score)
- toimitusvarmuus
- varaston kierto.

Lisäksi prosessin toimivuutta monitoroidaan prosessin tarkastuspisteillä, jossa vaiheiden tekeminen sekä tulokset tarkastetaan muistilistan avulla.

Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin kuvaus sisältää vuokaavion ja osan siihen liittyvistä toimintokuvauksista. Vuokaavio on esitetty kuvassa 4, ja se etenee vasemmalta oikealle. Kuvauksessa prosessin jokaisen vaiheen tulokset tarkastetaan sitä seuraavassa portissa.

Vaihe (P) = Tilaus-toimitusprosessin tekemisen kuvaus

Portti (G) = Tarkastuspiste



Kuva 4. Tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessin toimintakaavio

Asiakkaan tarpeet kartoitetaan ja sovitaan suurimmalta osin asiakkuuden hallintaprosessin tarjousvaiheen P0 aikana. Asiakkaan vaatimukset on määritelty vahvistetussa tilauksessa, mutta ne voivat tarkentua vielä tilaus-toimitusprosessin vaiheen P1 aikana, jolloin asiakastilaus dokumentoidaan ja tallennetaan tietojärjestelmiin. Lopullisesta vaatimusmäärittelystä lähetetään tarvittaessa uusi tilausvahvistus.

Muita prosessille asetettuja vaatimuksia ovat muun muassa:

- tuotelaatu, määriteltyjen projektiaikataulujen toteuttaminen
- resurssien hyödyntäminen kustannustehokkaasti
- organisaation omat vaatimukset, kuten laatujärjestelmänmukaisuus ja organisaation osaamisen kasvu
- ympäristö ja turvallisuus sekä näiden näkökohtien jatkuva huomioiminen kaikessa toiminnassa ja jatkuva parantaminen
- yhteiskunnan vaatimukset, kuten lait, normit, määräykset ja muut yleisen edun asettamat velvoitteet.

3.2 Nykyinen hankintaorganisaation rakenne

Hankinnan keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa oikea-aikaiset ja laadukkaat toimitukset, minimoida toimitusketjun riskit ja kustannukset sekä taata monipuolisen ja joustavan toimittajaverkoston käyttö. Hankinnat kohdeyrityksessä jakaantuvat epäsuoriin ja suoriin hankintoihin. Suoria materiaali- ja palveluhankintoja ostetaan varastoon, työnumerolle tai projektinumerolle. Epäsuoria materiaali- ja palveluhankintoja ostetaan yleiskustannuksiin. Kaikki hankinnat luokitellaan globaalisti käytetyillä MDF-koodeilla.

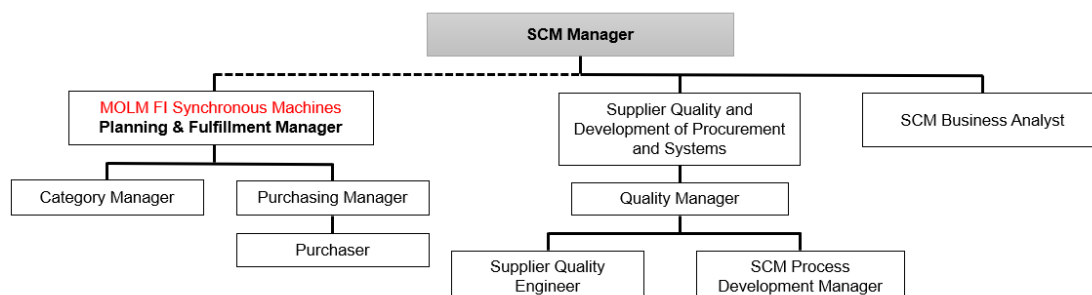
Suorien materiaalien hankinnan toteuttaa kukin liiketoimintayksikkö vastaten toimittajavalinnasta, hinnoista sekä logistisesta prosessista. Jokaisessa liiketoimintayksikössä on nimetty johtoryhmän jäsen, joka vastaa yksikön hankinnoista.

Epäsuorien, säännöllisesti hankittavien materiaalien ja palvelujen hankinnasta vastaa EL-, PA- ja RA-liiketoiminta-alueen aluekohtaiset Lead Buyerit (ostojohdaja). Motion-liiketoiminta-alueella vastuu on divisioonatasoisilla Lead Buyereilla.

Insinööriyössä tutkittu Suomen Large Motors and Generators-divisioonan Tahtikoneet-tulosityksikkö kuuluu Motion-liiketoiminta-alueeseen, joka määrittelee divisioonille ja niiden tulosityksiköille yhteisen ohjeistuksen liittyen muun muassa CO₂-päästöihin. Yhteisten asioiden toteutuksesta vastaavat tulosityksiköt itse. Tahtikoneiden lisäksi Suomen Large Motors and Generators -divisioonan alla toimii erillisinä tulosityksiköinä induktio-koneet sekä Viron puoli.

Kohdeyrityksessä organisaatiomuutokset tehdään sykleissä, kun liiketoimintamallit muuttuvat. Kohdeyrityksen tavoitteena on hakea hankintaorganisaatiomuutoksella muun muassa lisää tehokkuutta, selkeämpää työnjakoa ja tuoda Category Managerit lähemmäs liiketoimintaa sekä tulosityksikköä. Lisäksi halutaan parantaa toimitusvarmuutta ja saavuttaa kustannussäästöjä, parantaa viestintää ja tiedonkulkua koko organisaatiossa sekä nopeuttaa toimittajien ja tuotteiden hyväksymisprosesseja.

Ennen uusinta hankintaorganisaatiomuutosta kategoriatiimi tahtikoneille, induktiokoneille ja Viron puolelle oli yhteinen, mutta uuden liiketoimintamallin myötä ne on jaettu omiin tulosityksiköihin. Nykyinen MOLM-divisioonan hankintaorganisaation rakenne esitetään kuvassa 6.



Kuva 6. MOLM-divisioonan hankintaorganisaation rakenne

Uusimman organisaatiomuutoksen myötä strategisesti merkittävät kategorianhallinnan toiminnot siirtyivät Planning & Fulfillment Managerin alaisuuteen ja nykyistä ostotoimintoa johtamaan nimettiin Purchasing Manager (ostopäällikkö).

Purchaser (ostaja) tekee muun muassa ostotilauksia, seuraa toimitusten tilaa ja varmistaa asianmukaisen toimituksen sekä laskun käsittelyn, arvioi hinnoitteluja, tukee hintaneuvotteluissa ja valvoo toimittajien suorituskykyä esimerkiksi toimitusajan, laadun ja läpimenoajan suhteen.

Category Manager vastaa oman kategoriansa säästöistä ja hintaneuvotteluista, olemassa olevien toimittajasuhteiden ylläpidosta ja toimittajien suorittamisen jatkuvasta parantamisesta. Category Manager pitää myös huolen toimittajien olemassa olevista sopimuksista ja niiden uusimisesta.

Supplier Quality Manager vastaa toimittajalaatuosaston päivittäisestä toiminnasta, seuraa toimittajien suorituskykyä ja samalla tunnistaa mahdollisia ongelmia laadun ja tehokkuuden parantamiseksi. Quality Manager ottaa käyttöön tuote- ja prosessiparannusstrategioita.

Supplier Quality Engineer vastaa ostetun materiaalin yhdenmukaisuudesta spesifikaatioiden ja vaatimusten kanssa, toimittajan laaduntuottokyvystä ja sen jatkuvasta parantamisesta.

SCM Process Development Manager on vastuussa muun muassa toimitusketjun prosessien ja työkalujen parannuksista sekä raportoinnista hankkeiden etenemisestä keskeisille sidosryhmille.

SCM Business Analyst analysoi tavaroiden ja palveluiden virtaa toimitusketjussa, mihin voi sisältyä esimerkiksi optimaalisen varaston ja valmistuksen laskeminen.

Euroopan alueella hankintaorganisaation päätavoitteena on kasvattaa kannattavuutta. Kunkin hankintaorganisaation kyvykkyyttä mitataan kaikissa tulosityksissä ainakin seuraavilla mittareilla:

- OTD (On-Time-Delivery)
- PPM (Parts-Per-Million) tai OQD
- Spend
- Savings.

Toimittajahallintaa johdetaan standardisisältöisillä palavereilla, joissa agendana ovat muun muassa reklamaatiot ja KPI-mittaristot. Logistiikkaan liittyvät kysymykset koetaan haasteellisina käsitellä. Palavereita pidetään useamman kerran vuodessa riippuen toimittajan kriittisyydestä ja tilanteesta. Palavereihin osallistuvat Category Manager, Supplier Quality Engineer ja Purchaser. Palavereista saatu tieto kerätään ja jaetaan palaverien jälkeen sähköpostitse SCM Managerille ja sidosryhmille.

3.3 Hankintaorganisaation analyysi

Hankintaorganisaation analyysia varten haastateltiin kahta Tahtikoneiden Category Manageria sekä Global Supply Chain Manageria. Haastatteluissa käytiin läpi muun muassa uutta organisaatiomuutosta sekä hankintaorganisaation keskeisiä vahvuuksia ja haasteita. Haastattelut järjestettiin Microsoft Teams -soveluksen välityksellä ja niihin varattiin aikaa 30 minuuttia. Haastateltavien vastauksista koottiin kirjalliset muistiinpanot, joita käytettiin insinööriyön nykytila-analyysissa.

Kategorioitten hajautus omiin tulossyksiköihin palvelee paremmin valmistusta tilaus-toimitusprosessissa. Esimerkiksi hankittavien materiaalien, komponenttien ja palvelujen hankinta sekä tuotanto voidaan aikatauluttaa optimaaliseksi.

Koska hajautetussa mallissa yksiköt voivat tehdä hankintapäätökset oman tulossyksikkönsä ja oman liiketoimintansa näkökulmista, taloudellinen raportointi on myös selkeämpää. Toimittajat ja käyttäjät ovat hajautetussa mallissa lähempänä toisiaan, mikä voi parantaa osapuolien yhteistyömahdollisuuksia. Lisäksi vastuuhenkilöiden tehtävät voivat olla laaja-alaisempia, kuten organisaatiomuutoksessa toivottiin. Nämä mahdolliset edut kuitenkin vaativat suurta työpanosta useammilta sidosryhmiltä, jotta ne voidaan käyttää hyödyksi.

Kohdeyrityksessä on jo käytössä Source to Settle (S2S) kaltainen hankinta- ja ostotoimien integroitu järjestelmä, SAP Ariba, mutta sen täydellinen implementointi on vielä kesken. Järjestelmän käyttöönotto voi mahdollisesti tulevaisuudessa edelleen selkeyttää ja yksinkertaistaa hankinta- ja ostoprosesseja, mutta hajautetussa organisaatiossa käyttöönotto oikein voi olla haastavampaa kuin keskitetyssä organisaatiossa. Hajautetussa mallissa riskinä on muun muassa tarpeettomien toimittajien muodostuminen järjestelmässä, korkeammat hinnat ja sopimusten noudattamisen heikkeneminen. Hankintatiimin tulee perehtyä kunkin yksikön erityisvaatimuksiin, jotta se voi kehittää toimittajien suhteita kunkin yksikön tarpeisiin.

Nykyisen hankintaorganisaation yhtenä keskeisenä haasteena nähtiin viestinnän puute ja viivästynyt tiedonkulku koko organisaatiossa ja tulosityksiköiden välillä. Toimittaja- ja komponenttijako oli pitkään kartoittamatta, mikä teki esimerkiksi komponenttien tarjousten kysymisen projekteja varten haastavaksi. Se viivästytti myös useiden toimittajien rekisteröintiä uuteen järjestelmään, kun toimittajilta puuttuivat uudet vastuuhenkilöt. Lisäksi joidenkin toimittajien sopimukset puuttuvat uudesta järjestelmästä, koska joissain tulosityksiköissä sopimuksia on tapana säilyttää eri paikoissa.

Työn kuvaus, tehtävät ja vastuut ovat osittain epäselviä Category Managerin ja Purchaserin välillä. Muun muassa päivitettyjen ja helposti saatavilla olevien työohjeiden puutteen vuoksi laskutuksessa vastuiden jako aiheuttaa toimenkuvien välillä hämmennystä, jolloin osalle henkilöstöstä aiheutuu kuormittunut työmäärä eikä aika riitä muiden työtehtävien täydelliseen suorittamiseen. Ensimmäisenä aikaa leikataan yhteydenpidosta toimittajien kanssa, mikä voi johtaa huomattavasti heikompaan toimittajasuhteeseen ja toimittajan suoritukseen.

Hankintojen kategorisointi ja jako vastuuhenkilöille on haastavaa, koska kategorioita on useita ja ne pitävät sisällään useita erilaisia nimikkeitä. Kategorioitten hajautus omiin tulosityksikköihin voi johtaa synergiaetujen häviämiseen ja toimittajien kokonaisvaltainen arvioiminen voi olla haastavaa. Toimittajarajapinta voi jäädä epäselväksi tai niitä on useita, kun yhdelle toimittajalle on useampia vastuuhenkilöitä.


Uusimman organisaatiomuutoksen myötä jäi epävarmaksi, kuinka voidaan varmistaa, että Motion-liiketoiminta-alueen määrittelemät yhteiset ohjeistukset suoritetaan kaikissa tulosityksiköissä oikein. Kuka vastaa kategorian teknologiakehityksestä ja miten varmistetaan kategorianhallinnan ja ostamisen osaamisen kehitys?

3.4 Hankintaorganisaation heikkouksien ja vahvuuksien yhteenveto

Hankintaorganisaation analyysin pohjalta muodostettu taulukko 1 havainnollistaa keskeisiä nykyisen hankintaorganisaation heikkouksia ja vahvuuksia.

Taulukko 1. Hankintaorganisaation vahvuuksien ja heikkouksien yhteenveto

HANKINTAORGANISAATION VAHVUUKSIEN JA HEIKKOUKSIEN YHTEENVETO



VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> Hajautettu kategoriatiimi palvelee paremmin tuotantoa, selkeyttää taloudellista raportointia, parantaa yhteistyömahdollisuuksia toimittajien kanssa ja mahdollistaa vastuuhenkilöiden laaja-alaisemmat tehtävät Source to Settle (S2S) kaltainen hankinta- ja ostotoimien integroitu järjestelmä on jo käytössä, minkä täydellinen implementointi voi tulevaisuudessa edelleen yksinkertaistaa hankinta- ja ostoprosesseja, mutta hajautetussa organisaatiossa se voi olla haastavampaa kuin keskitetyssä organisaatiossa Kategorianhallinta ja Category Manager-toimenkuva on jo olemassa, mikä tekee kategorianhallinnan kehityksestä helpompaa 	<ul style="list-style-type: none"> Riittävän viestinnän puute ja viivästynyt tiedonkulku koko organisaatiossa ja tulosityksiköiden välillä, mikä viivästyttää useampia prosesseja ja tekee työskentelyn haastavaksi Työn kuvaus, tehtävät ja vastuut ovat osittain epäselviä (Category Manager / Purchaser), jolloin osalla henkilöstöstä on kuormittunut työmäärä ja yhteydenpito toimittajiin heikkenee Hankintojen kategorisointi ja jako vastuuhenkilöille haastavaa, koska kategorioita on useita ja ne pitävät sisällään useita erilaisia nimikkeitä Kategorioitten hajautus voi johtaa synergiaetujen häviämiseen ja toimittajien kokonaisvaltainen arvioiminen voi olla haastavaa Epävarmuus siitä, kuka on vastuussa kategorian teknologiakehityksestä ja miten varmistetaan yhteisten ohjeistuksien suoritus oikein kaikissa tulosityksiköissä Päivitettyjen ja helposti saatavilla olevien työohjeiden puute



Nykyisen hankintaorganisaation kategoriatiimin hajautus omiin tulosityksikköihin tukee paremmin uutta kohdeyrityksen liiketoimintamallia ja palvelee paremmin tuotantoa, esimerkiksi aikataulutuksen suhteen. Lisäksi se parantaa yhteistyömahdollisuuksia toimittajien kanssa ja mahdollistaa vastuuhenkilöiden laaja-alaisemmat tehtävät.

Käytössä oleva Source to Settlen (S2S) kaltainen hankinta- ja ostotoimien integroitu järjestelmä voi täydellisen implementoinnin ja hallinnan jälkeen edelleen yksinkertaistaa hankinta- ja ostoprosesseja hankintaorganisaatiossa.

Kategoriahallinnan ja Category Manager -toimenkuvan olemassaolo jo tekee kategorianhallinnan kehityksestä helpompaa tulevaisuudessa.

Riittävän viestinnän ja päivitettyjen työohjeiden puute sekä viivästynyt tiedonkulku koko organisaatiossa ja tulosityksiköiden välillä viivästyttää useampia prosesseja ja tekee työskentelyn haastavaksi. On edelleen epävarmaa, kuka on vastuussa kategorian teknologiakehityksestä ja miten varmistetaan yhteisten ohjeistuksien suoritus oikein kaikissa tulosityksiköissä.

Työn kuvaus, tehtävät ja vastuut ovat osittain epäselviä, erityisesti Category Manager- ja Purchaser-toimenkuvien välillä, jolloin osalla henkilöstöstä on kuormittunut työmäärä ja muun muassa yhteydenpito toimittajiin heikkenee. Jos yhteydenpito toimittajiin heikkenee, ei voida hyödyntää hajautetun mallin tuomia parannettuja yhteistyömahdollisuuksia toimittajien kanssa.

Hankintojen kategorisointi ja jako vastuuhenkilöille koetaan haastavaksi, koska kategorioita on useita ja ne pitävät sisällään useita eri nimikkeitä.

Hajautettu malli voi johtaa synergiaetujen häviämiseen ja vaikeuttaa toimittajien kokonaisvaltaista arvioimista, kun yhdelle toimittajalle on useampia vastuuhenkilöitä. Lisäksi se voi näyttää toimittajan puolelta haastavalta olla yhteydessä useampaan vastuuhenkilöön.

4 Ideoita hankintaorganisaation kehittämiseksi kirjallisuudesta

4.1 Hankinnan organisointi

Hankintaorganisaatio voidaan rakentaa keskitetysti tai hajautetusti. Keskitetyssä hankinnassa yrityksellä on yksi hankinnoista vastaava henkilö ja pääosa hankintoihin liittyvistä päätöksistä on hänen vastuullaan. Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu on liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Usein hankinta on keskitetyn ja hajautetun mallin yhdistelmä alueesta riippuen. Esimerkiksi uusien toimittajien etsiminen ja niiden valintaprosessi voi olla keskitetty toiminto, mutta varsinaisten ostotilausten tekeminen sopimustoimittajalta voi olla hajautettu yksikköihin.

Hankinnan organisoinnille on tyypillistä rakenteen muutokset, kun liiketoimintastrategia ja sen tavoitteet muuttuvat. Organisaatio vaihtuu hajautetusta hankinnasta keskitetympään, kun tavoitteena on hankintojen yhtenäistäminen ja kustannustehokkuuden parantaminen. Suurissa yrityksissä hankintojen keskittäminen on johtunut globaalin kilpailun vahvistumisesta, liiketoiminnan yhtenäistämisestä ja ICT-mahdollisuuksien hyödyntämisestä.

Hankinnan keskittäminen tukee ja ohjaa kaikille yksiköille yhteisiä hankinnan toimintoja sen sijaan, että hankintaprosessia kontrolloitaisiin koko yrityksessä. Hankinnan organisoinnissa pohditaan, mitä hankinnan prosesseja, toimintoja ja tehtäviä tulisi harjoittaa keskitetysti ja mistä kukin yksikkö vastaa hajautetusti.

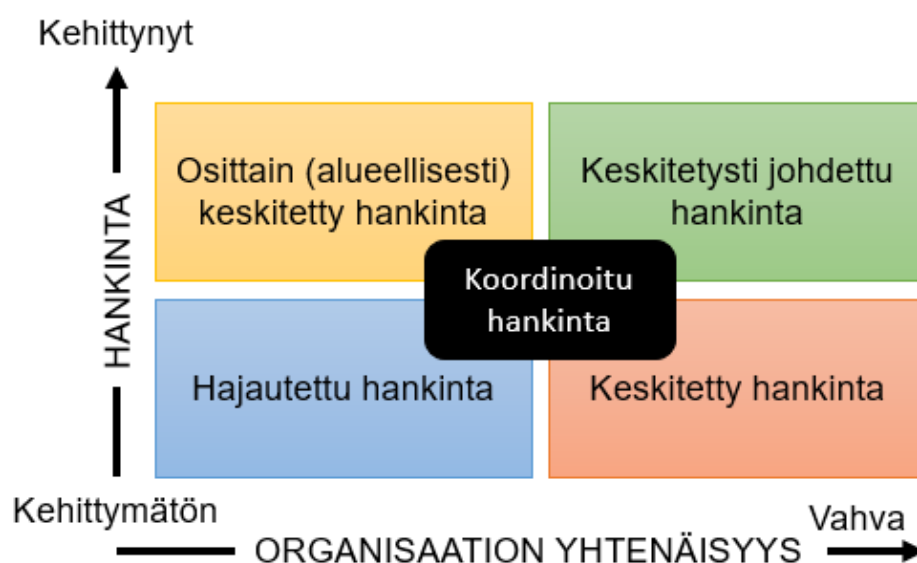
Keskitetyn hankinnan etuna on ostavan organisaation parempi asema neuvotteluissa, kun volyymit ovat suuremmat. Keskittämällä voidaan myös standardoida hankintoja, mikä lisää kustannushyötyjä ja saavuttaa alhaisemmat hinnat hankinnoille. Keskitetty hankintaorganisaatio mahdollistaa henkilöstön syventymisen ja erikoistumisen tiettyyn kategoriaan. Keskitetyssä mallissa hankintaorganisaatio on myös tiiviimpi ja siten helpompi johtaa, ohjata ja kehittää.

Keskitetyn hankinnan haasteena ilmenee päätöksenteon selkeä rajaaminen. Jos vuorovaikutus ei ole tarpeeksi vahva yksikköjen välillä, hankinnan päämäärä voi jäädä heikoksi ja henkilöstön yksittäisen tarpeen ymmärtäminen suhteessa kokonaisuuteen saattaa hämärtyä.

Hajautetun hankinnan etuna on yksiköiden kyky tehdä hankintapäätökset oman tulosityksikkönsä ja oman liiketoimintansa näkökulmista, jolloin taloudellinen raportointi on selkeämpää. Hajautetussa mallissa toimittajat ja käyttäjät ovat lähempänä toisiaan, mikä parantaa yhteistyömahdollisuuksia. Vastuuhenkilöiden tehtävät ovat laaja-alaisempia.

Hajautetun mallin haasteita ovat muun muassa ostovolyymien hajoaminen, neuvotteluaseman heikentyminen suhteessa toimittajiin ja globaalien mahdollisuuksien solmimisen hankaloituminen. Lisäksi tuotteiden, palveluiden ja prosessien standardointi on vaikeaa. Hankintojen kokonaisuus koko yrityksen tasolla on

vaikea hahmottaa ja potentiaaliset kehittämisen paikat voivat jäädä hyödyntämättä.



Kuva 7. Koordinoitu hankinta, mukaillen Nieminen, 2016.

Keskitetty hankintamalli on ideaali, kun useampi yksikkö ostaa samoja tai samantyyppisiä nimikkeitä, jotka ovat strategisesti merkittäviä. Keskitetty hankinta on suositeltavaa myös tapauksissa, joissa toimittajilla on lähtökohtaisesti vahva neuvotteluasema ja suuresta hankintavolyymista on merkittävä hyöty markkinoilla.

Hajautettu hankintamalli on ideaali, kun jokainen yksikkö tuottaa vastaavasti selkeästi erilaisia tuotteita tai palveluita. Hajautettu hankintamalli on kannattava myös silloin, kun yksiköillä on riittävän vahva neuvotteluasema tai yksikön asiakkaalla on merkittävä rooli hankintaan liittyvässä päätöksenteossa. (Nieminen 2016.)

4.2 Source to Settle (S2S)

Useimmissa organisaatioissa prosessit ovat hajautettuja, jolloin hankinta- ja ostotoimia suoritetaan toisistaan riippumatta. Tämä voi johtaa tappiollisiin ristiriitoihin, kuten useiden eri hankintastrategioiden toteuttamiseen koko organisaatiossa ja ylimääräisten toimintojen muodostamiseen.

Source to Settle (S2S) on edistynyt hankintamalli tai -järjestelmä, jossa hankinta- ja ostoprosessit integroidaan niin, että organisaatiota ohjataan kohti koko toimitusketjun tehokasta hallintaa. Tyypillisesti integrointi tapahtuu olemassa olevan ERP-järjestelmän, kuten SAP:n, kautta. S2S-mallin tavoitteena on muun muassa vähentää kokonaiskustannuksia, havainnollistaa organisaation kulu- tusta, varmistaa vastuullinen toiminta prosesseissa, integroida toimittajat ja yllä- pitää toimittajasuhteita sekä hallita riskejä helpommin.

Käytännössä kaikki S2S-järjestelmät ovat modulaarisia, eli se voidaan imple- mentoida monessa eri vaiheessa riippuen sen rakenteesta. Kuva 8 havainnollis- taa tyypillisen S2S-järjestelmän moduuleja. (Semanik & Sollish 2011.)



Kuva 8. S2S-järjestelmän moduulit

Kaikki S2S-prosessiin liittyvät tiedot kerätään, jotta niitä voidaan analysoida tulevaisuudessa. Datalähtöiset päätökset tarjoavat standardisoidut raportit ja tiedot, mitkä voivat parantaa merkittävästi prosessin tehokkuutta. Kulutus- eli Spend-analyysi on työkalu, jossa kaikki hankinnat listataan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Spend-analyysi toimii hyvänä pohjana muille analyyseille, kuten ABC- ja portfolioanalyyseille, sillä se auttaa jo yksin tarkastelemaan seuraavia tärkeitä kysymyksiä hankinta- ja ostotoimen kehittämisen kannalta:

- Mitkä olivat yrityksen hankintojen kokonaiskustannukset sekä kustannukset yksiköittäin viime vuonna?
- Mahdollistavatko hankintavolyymit tiiviimmän yhteistyön tai alhaisemmat yksikköhinnat toimittajien kanssa?
- Mitä tuotteita ja palveluita on hankittu eniten? Ovatko näiden hankintojen hinnat vaihdelleet?
- Mitkä toimittajat ovat tärkeimpiä yritykselle? (Nieminen 2016.)

Hankintatoiminnot S2S-järjestelmässä on useimmiten suunniteltu käsittelemään yksinkertaisempia toimintoja, kuten toimittajan tarjouskilpailuja, tarjouspyyntöjä, tarjouksia ja mahdollisesti sähköisiä käänteisiä huutokauppoja. Toimittajien on kuitenkin oltava jo mukana järjestelmässä voidakseen osallistua.

Ostotoiminnot S2S-järjestelmässä vaihtelee suuresti, vaikka useimmille on ominaista sähköiset menetelmät ja ne koskevat vain epäsuoria ylläpito-, korjaus- ja käyttökustannuksia. (Semanik & Sollish 2011.)

4.2.1 S2S-mallin implementointi

S2S-järjestelmän onnistunut käyttöönotto vaatii useiden eri sidosryhmien, aiheen asiantuntijoiden, sisäisien asiakkaiden ja IT-osaston tiivistä yhteistyötä. Kuva 9 havainnollistaa suositellut prosessivaiheet S2S-järjestelmän käyttöönottoon.



Kuva 9. S2S-järjestelmän implementoinnin prosessivaiheet

Vaatimusanalyysi kartoittaa olemassa olevat olosuhteet ja halutut tavoitteet. Sitä varten luodaan prosessikaavio, jossa arvioidaan kustannukset ja aika, joka kuluu S2S-prosessin suorittamiseen nykyisessä tilassa koko organisaatiossa. Lisäksi prosessikaaviossa hahmotellaan tärkeimmät pullonkaulat. Analyysiä tehdessä on tärkeää selvittää, miten hanke tukee strategisia liiketoiminnan tavoitteita ja arvioida tarvittavat resurssit S2S-järjestelmän implementointiin sekä tukemiseen jatkotulevaisuudessa.

Ennen kuin prosessissa jatkaa eteenpäin, täytyy varmistaa, että johdon tuki on riittävä ja hanke on rahoitettu. Tämä tulee tehdä ennen kuin panostaa aikaa vaatimusanalyysin suorittamiseen. Markkinatutkimuksen tavoitteena on löytää organisaatiolle paras mahdollinen ratkaisu. Olemassa olevia S2S-järjestelmiä voi kilpailuttaa keskenään, kun selkeä vaatimusanalyysi on laadittu ja potentiaalisia S2S-järjestelmän tarjoajia on tarkasti tutkittu.

Markkinatutkimuksen perusteella tehdään valinta käyttöönotettavasta järjestelmästä. Implementoinnin toteutuksessa tärkeää on luoda projektisuunnitelma, dokumentoida projektin vaiheet, kouluttaa henkilöstöä suunnitelman mukaisesti, asettaa järjestelmän testauksia pätevillä tiimeillä sekä huolehtia tehokkaasta viestinnästä ja roolien vastuujaosta eri ryhmien välillä. (Semanik & Sollish 2011.)

4.2.2 S2S-mallin hallinta

Toteutuksen lisäksi jatkuva seuranta ja tehokkuuden arviointi ovat tärkeimpiä avaimia menestyksen saavuttamiseksi S2S-järjestelmän kaltaisessa prosessissa. Keskitetty organisaatorakenne tekee prosessista paljon helpomman valvoa. Hajautetussa organisaatiossa odotettavissa olevia hyötyjä ajavia periaatteita ei välttämättä noudateta. Silloin muodostuu tarpeettomia toimittajia ja korkeampia hintoja sekä sopimusten noudattaminen heikkenee.

S2S-järjestelmän paras mahdollinen hyödyntäminen vaatii erittäin vaikeita hallintopäätöksiä. Organisaatio voi keskittää toiminnan yhden S2S-toimihenkilön alle yhtenäisen hankintatiimin kanssa. Hankintatiimin tulee perehtyä kunkin yksikön erityisvaatimuksiin, jotta se voi kehittää toimittajien suhteita kunkin yksikön tarpeisiin.

Usein organisaatiot eivät ole valmiita ostamaan kollektiivisesti täysin keskitettyä hankinta- ja sopimushallintaryhmää. Sen sijaan keskushankintaryhmä, jonka tiimin jäsenet sijaitsevat jokaisessa tärkeimmässä liiketoimintayksikössä, voi tehokkaasti yhtenäistää toimittajien valinnan ja hankinnan sekä alkuperäisen valinta- ja sopimusprosessin. Yksittäisillä liiketoimintayksiköillä on yleensä oma hankintatiimi, joka vastaa paikallisista vaatimuksista. Mahdollistavana tekijänä on kaikkien ryhmien yhdistäminen saman järjestelmän ja prosessin kautta. Näin jokaisella hankintahenkilöstöllä on pääsy samoihin tietoihin samanaikaisesti. (Semanik & Sollish 2011.)

4.3 Organisaatioiden välinen yhteistyö

Liiketoimintasuhteen tasoa voidaan arvioida osapuolien kykyyn osallistua aktiiviseen ja laaja-alaiseen yhteiseen tekemiseen, missä onnistuminen tarkoittaa molempien osapuolien tarpeiden ja odotuksien täyttymistä. Molempien osapuolien tavoitteena on luoda arvoa loppuasiakkaalle. Organisaatioiden välisellä yhteistyöllä on tuloksellisuuden tavoite.

Ostava organisaatio käyttää sopimuksia työkaluna arvonluonnissa toimittajasuhteessa. Tiiviissä strategisessa toimittajasuhteessa merkittävä määrä arvoa luo sopimuksen ulkopuolella tapahtuva arvonluonti. Niemisen (2011) elektroniikkateollisuudessa toteutetussa tutkimuksessa tarkasteltiin, miten ja miksi toimittaja panostaa vapaaehtoisesti tiettyihin asiakassuhteisiin sekä mikä on toimittajan panostuksen vaikutus. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin neljän tyyppistä toimittajan vapaaehtoista panostusta: 1) asiakassuuntautunut toiminta, 2) asiakassuuntautunut sisäinen kehittäminen, 3) aktiivinen vuorovaikutus ja 4) yhteinen kehittäminen.

Asiakassuuntaisella toiminnalla tarkoitetaan asiakkaan tarpeella ohjautuvaa työntekijöiden toimintaan, mikä johtaa muun muassa nopeampaan reagointiin ja ennakoiviin toimenpiteisiin.

Asiakassuuntautuneella sisäisellä kehittämisellä viitataan avainhenkilöiden systemaattiseen viestintään asiakkaan tarpeista ja odotuksista sisäisesti, minkä perusteella pyritään sisäisesti kehittämään toimittajayrityksiä esimerkiksi kehityshankkeilla.

Aktiiviseen vuorovaikutukseen kuuluu muun muassa säännölliset yhteistyöpäälliköt, joissa aktiivisesti ja optimistisesti suunnitellaan tulevaa ja pyritään yhdessä havaitsemaan mahdolliset riskit.

Yhteinen kehittäminen tapahtuu kehitysprojektien avulla. Esimerkiksi ostava yritys ja toimittaja voi tavoitella lyhyempää läpimenoaikaa uuden tuotteen prototyyppin vaiheelle.

Toimittajan vapaaehtoiseen panostukseen vaikuttivat muun muassa strategioiden yhteensopivuus ja yhteiset odotukset, asiakassuuntautunut lähtökohta ja selkeät prosessit. Henkilöstön osaamisella, asenteella ja motivaatiolla oli iso rooli panostuksen määrässä.

Ostavan yrityksen houkuttelevuus lisäsi toimittajan panostuksen määrää. Potentiaalinen lisääntyminen tulevaisuudessa koettiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä yrityksestä houkuttelevuuden kannalta. Edelleen vapaaehtoisen panostuksen suurta määrää selitti osaltaan olemassa olevan yhteistyösuhteen ja vuorovaikutuksen hyvä laatu.

Organisaatioiden välisen yhteistyön systemaattinen kehittäminen vaatii molemmilta osapuolilta jatkuvaa yrittämistä. Toimivan yhteistyön edellytys on vuorovaikutus, joka on aktiivista ja tavoitteellista. Eräässä elektroniikkateollisuuden strategisessa toimittajasuhteessa molempien organisaatioiden ylin johto kokoontuu vuosittain suunnittelemaan yhteistä tulevaisuutta ja jakamaan toiselle osapuolelle oma liiketoimintastrategiansa sekä mahdolliset tapahtuneet tai tapahtuvat muutokset.

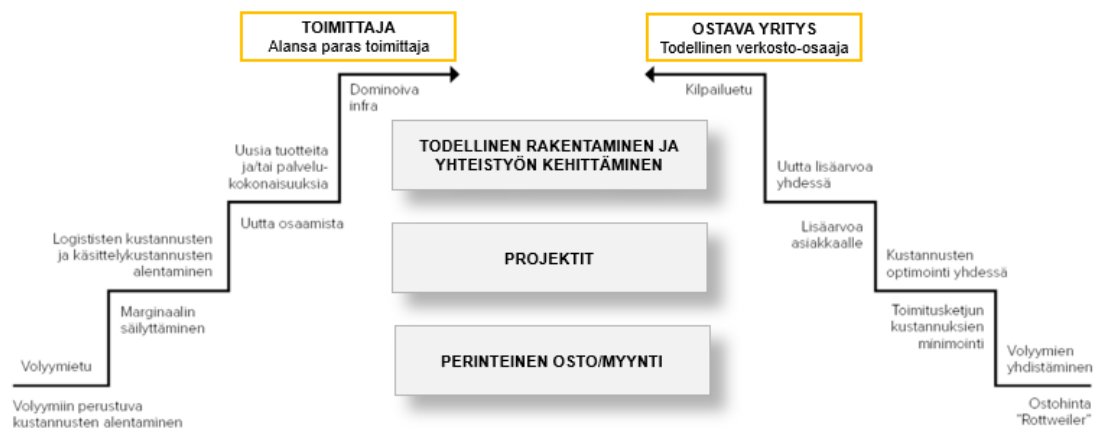
Samassa toimittajasuhteessa pidetään liiketoimintatapaaminen vuosineljänneksittäin, jolloin käydään läpi molempien organisaatioiden liiketoiminnan tilannekatsaus mukaan lukien avaintunnusluvut, niiden muutossuunnat sekä tärkeimmät liiketoiminnan kehittämiskohteet.

Tapaamisissa käydään lisäksi läpi kehityshankkeita, kehittämistarpeita ja päätetään uusista toimeenpantavista kehityskohteista. Tehokas yhteistyösuhte edellyttää yhteisiä tavoitteita. Ylimmän johdon on varmistettava organisaatioiden strategioiden yhteensopivuus. Yhteiset tavoitteet tulee sopia yksiselitteisesti, kirjata ja viestiä organisaatioiden läpi niin, että ne lopulta ohjaavat päivittäistä toimintaa ja kehittämistä kaikkien eri toimijoiden ja toimintojen alueilla. Yhteisten, kaikkien tuntemien ja ymmärtämien tavoitteiden avulla molempien organisaatioiden liiketoimintaa voidaan kehittää yhteistyön avulla.

Osaavat ja motivoituneet yksilöt parantavat yhteistyön lopputulosta, koska päivittäisessä toiminnassa yhteistyö tapahtuu yksilöiden välillä. Strategisessa yhteistyössä omien yksilöiden lisäksi tulee huolehtia yhteistyökumppanin yksilöiden osaamisesta ja motivaatiosta. Käytännössä yhteinen tekeminen vaatii joustoa, koska kahden eri yrityksen prosessien yhteensovittaminen rajapinnassa

yhteisen hyvän saavuttamiseksi tarvitsee omien toimintatapojen muuttamista tarvittaessa.

Ostavan organisaation tulee osata arvioida kannattaako toimittajan kehittämisen pitkällä aikavälillä, mikä vaatii taloudellisia panostuksia, henkilöstön työpanosta, osaavia henkilöitä, avointa ja systemaattista viestintää sekä aktiivista toiminnan mittaamista. On tärkeää muistaa, että yhteistyön kehittäminen vaatii aikaa. Cordon ja Vollmann (2008) esittävät yhteistyösuhteen kehittämisen porrasmallina, joka on esitetty kuvassa 10. (Nieminen 2016.)



Kuva 10. Yhteisen kehittämisen porrasmalli (Cordon ja Vollman 2008), mukailen Nieminen 2016.

4.4 Hankintojen luokittelu ja organisointi

Hankintojen johtamisen kannalta erilaisia hankintoja hallitaan eri tavoin, sillä hallinta perustuu hankintojen luokitteluun. Luokittelua ohjaa esimerkiksi hankinnan luonne, käyttö, taloudellinen merkittävyys sekä toimittajat. (Huuhka 2022.)

Yksi tapa on luokitella hankinnat tuloslaskelman mukaan suoriin (DR, direct) ja epäsuoriin (IDR, indirect) hankintoihin sekä palveluhankintoihin. Ne eroavat toisistaan määrittelyn, toimeksiantojen ja muiden näkökohtien osalta. Kun tutkitaan prosessien eroja ja hahmotetaan niiden sisältö, sidosryhmien on helpompaa kehittää toimintaansa tarpeiden täyttämiseksi. (Kissflow 2022.)

SUORAT HANKINNAT	EPÄSUORAT HANKINNAT	PALVELUHANKINNAT
<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalit, tuotteet ja palvelut valmistustarkoituksiin • Edistää ulkoista tulosta ja liikevaihdon kasvua • Koostuu varastomateriaaleista tai tuotantoon tarkoitetuista osista • Luo pitkäaikaisia, yhteistyöhön perustuvia toimittajasuhteita 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaalit, tavarat ja palvelut sisäiseen käyttöön • Huolehtii päivittäisistä toiminnoista • Käytetään kulutustavaroiden ja ”pilaantuvien” tuotteiden ostamiseen • Luo lyhytaikaisen kauppasuhteen toimittajan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Työvoiman hankinta ja johtaminen sekä konsultointipalvelut • Käytetään prosessien ja henkilöstöpuutteiden täyttämiseen • Käytetään ulkopuolisten palvelujen ja henkilöstön ostamiseen • Luo kertaluonteisia sopimussuhteita toimittajan kanssa
ESIMERKIKSI: raaka-aineet, koneet, jälleenmyyntituotteet	ESIMERKIKSI: apuohjelmat, toimistotarvikkeet, matkailu	ESIMERKIKSI: asiantuntijapalvelut, ohjelmistotilaukset

Kuva 11. Hankintojen luokittelu, mukaillen Kissflow (2022)

Suoria hankintoja käytetään yrityksen päätuotteen tai palvelun tuottamiseen. Niitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit, mutta myös palveluhankinnat voivat olla suoria hankintoja. Suorat hankinnat luovat yleensä pitkäaikaisia, yhteistyöhön perustuvia toimittajasuhteita, koska niitä täytyy olla aina saatavilla prosessien jatkuvuuden kannalta. Suorat hankinnat ja myytäväksi ostetut valmiit tuotteet kirjataan tuloslaskelmassa ostoihin.

Epäsuoriin hankintoihin kohdistuvat tuotteet ja palvelut, joita tarvitaan muihin prosesseihin kuin ydinprosesseihin. Tyypillisesti epäsuoria hankintoja ovat toimistotarvikkeet, varaosat, kunnossapidon tarvikkeet, kemikaalit ja turvavälineet. Lisäksi niihin kuuluu tukipalvelut, kuten markkinointi-, matkustus-, IT- ja konsultointipalvelut. (Huuhka 2022.)

Palveluhankinnat voivat liittyä tuotantoon, jolloin ne ovat esimerkiksi alihankintoja. Palveluhankintoihin kuuluu esimerkiksi asiantuntijapalvelut ja ohjelmistotilaukset. (Kissflow 2022.)

4.5 RACI-matriisi

Työtehtävien ja vastuiden selkeä määrittely varmistaa, että jokainen tietää, mitä heiltä vaaditaan. Kun vastuun rajat ovat puutteelliset, viestintä, päätöksenteko ja oikeanlainen tehtävien suorittaminen projektin sisällä heikkenee. RACI-matriisi on projektin alussa hyödynnettävä työkalu, jonka tehtävänä on selkeyttää työn roolit ja vastuut monimutkaisia projekteja varten. RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) tarkoittaa seuraavia vastuutyyppejä:

”Responsible” eli vastuullinen yksi tai useampi henkilö on vastuussa suoritteiden kehittämisestä tai toiminnan loppuun saattamisesta. Vastuuhenkilöt ovat useimmiten työtason projektitiimin jäseniä, kuten projektipäällikkö, liiketoimintanalyytikko, kehittäjät tai esimerkiksi teknisen dokumentaation luojat. Tämän vastuutyypin haittapuoli on se, että RACI ei erota ensisijaista tekijää toisesta tehtävään osallistuvasta jäsenestä.

”Accountable” eli vastuussa oleva yksi tai useampi henkilö varmistaa työn sujuvuuden ja soveltuvuuden. Vastuuhenkilön tehtävänä on hyväksyä ja todistaa, että työ on suoritettu asetettujen vaatimusten mukaisesti. Useamman kuin yhden henkilön asettaminen tähän vastuutyyppiin voi aiheuttaa sekaannusta, minkä vuoksi on suotavaa valita vain yksi vastuuhenkilö.

”Consulted” eli neuvoja on henkilö, jolta tulisi pyytää ohjeita ja palautetta. Neuvoteltuja osapuolia voi määrällisesti olla nolla tai rajaton määrä. Niitä voivat olla esimerkiksi organisaation muiden osastojen laki-, tietoturva-, vaatimustenmukaisuus- ja aiheasiantuntijat. Näitä vastuuhenkilöitä tulee kuulla jo ennen tehtävän tai suoritteiden aloittamista, jotta voidaan ymmärtää selkeästi vaatimukset, rajoitteet ja riskit.

”Informed” eli tiedostettavat henkilöt ovat niitä, joita halutaan vain pitää ajan tasalla projektin tehtävien suorittamisesta. Tarkoituksena on saada tietoa aiheista, päätöksistä ja edistymisestä. Mahdollinen haaste tässä vastuutyypissä on erottaa, keitä tulee kuulla ja keitä tulee vain tiedottaa, jotta vältytään epäselvyyksiltä. (Project-Management.com 2022.)

RACI-matriisi rakennetaan niin, että projektin osallistujat luokitellaan yhteen tai useampaan vastuutyyppiin. Vaakasuunta RACI-matriisista kertoo helposti, kenen on oltava mukana jokaisen tehtävän suorittamiseksi. Pystysuunnassa RACI-matriisi näyttää jokaisen henkilön roolin ja tehtävät. Mitä useampi henkilö on vastuussa annetusta tehtävästä, sitä vaikeampaa on hallita projektia. Tämän helpottamiseksi tehtävän voi mahdollisesti jakaa pienempiin osiin. (Stanton 2017.) Kuva 12 havainnollistaa esimerkkiä RACI-matriisista projektissa.

Tehtävä	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4	Henkilö 5
Nykytilanteen kartoitus	I	A	R	R	
Otossuunnittelu	I	C	A	R	
Tutkimusten toteutus		R	R	A	
Tutkimustulosten analyysi	A	R	R	R	I
Vierailut	C	C	C	A	C

Kuva 12. RACI-matriisi

4.6 SOP-ohjeet

Standard Operating Procedures (SOP) eli SOP-ohjeet ovat vakioituneet toimintaohjeet, jotka kuvailevat, kuinka tehtävä suoritetaan. Se sisältää kaikki tehtävän vaiheet ja vaatimukset, mutta ei poissulje niiden muuttamista olosuhteiden vaatiessa. SOP-toimien tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen, minimoida mahdollista vaihtelua ja ylläpitää laatustandardeja.

SOP-ohjeen olemassaolo ei automaattisesti tarkoita, että se olisi tehokas. Kun ohjeita sijoitetaan eri osastoille, on varmistettava, että henkilöstön koulutusta menettelyjen käyttöön on annettu riittävästi, hätätilanteiden toimintaohjeita on harjoiteltu ja testattu sekä ohjeita käytetään tekemällä niiden noudattaminen osaksi henkilöstön arviointeja. (Cooke 2012.)

SOP-ohjeita organisaatiossa voi kehittää muun muassa luomalla yleisiä SOP-malleja, joita käytetään tiettyjen tehtävien asettamiseen, järjestämiseen ja kuvaamiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi SOP-tarkistuslistat, hierarkkiset

luettelot ja prosessin työkulut. (GetMaintainX.com 2022.) Kuvassa 13 esitetään SOP-ohjeen suositeltu rakenne ja sisältö.

1. Erittäin selkeä sisältöindeksi, joka on jaettu käynnissä oleviin prosesseihin ja hätätilanteisiin.
2. Kuvaus prosessista tai hätätilanteesta.
3. Yrityksen käytännöt, jotka liittyvät kyseiseen prosessiin tai hätätilanteeseen.
4. Tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa millä tahansa prosessilla tai toimella.
5. Prosessin tai toiminnan laajuus ja kehen se vaikuttaa.
6. Tarkka prosessin tai toiminnan vastuujako ja valvonta.
7. Operatiiviset vaiheet, jotka on suoritettava kussakin prosessissa.
8. Päivämäärä, jolloin SOP-ohjeen tehokkuus ja merkityksellisyys on tarkistettu.

Kuva 13. SOP-ohjeen suositeltu rakenne ja sisältö (Cooke 2012.)

Kun SOP-ohjeita kirjoitetaan, sisältö suositellaan pitämään mahdollisimman lyhyenä. Tarvittaessa ohjeen loppuosaan voi liittää muita aiheeseen liittyviä työohjeita. SOP-ohjeissa tulee käydä selkeästi ilmi, mitä tietoja työntekijä tarvitsee tehtävän suorittamiseen. Tuntemattomia lyhenteitä tulisi välttää, tai mahdollisesti lyhenteille tulisi liittää sanasto ohjeiden alku- tai loppuosaan. Varoitukset ja huomautukset kannattaa sijoittaa ennen vaiheita, joihin niissä viitataan.

Tiimin jäsenten osallistuminen päätöksentekoprosesseihin johtaa usein parempiin liiketoimintatuloksiin. Kun roolien vastuista keskustele suoraan asianomaisten kanssa, voi käydä ilmi, että työntekijät olisivat voineet kehittää tehokkaampia tapoja suorittaa menettelyjä itsenäisesti tai heiltä on puuttunut tehtävän teossa olennaisia vaiheita, jotka ovat tarpeen laadunvalvonnan, kustannusten hallinnan ja sidosryhmien turvallisuuden kannalta. Mukana olevilla työntekijöillä on usein vahvempi omistajuuden tunne heille osoitetuista tehtävistä ja tuottavat huomattavasti parempia tuloksia, jäävät organisaatioon töihin pidempään ja kokevat vähemmän työuupumusta.

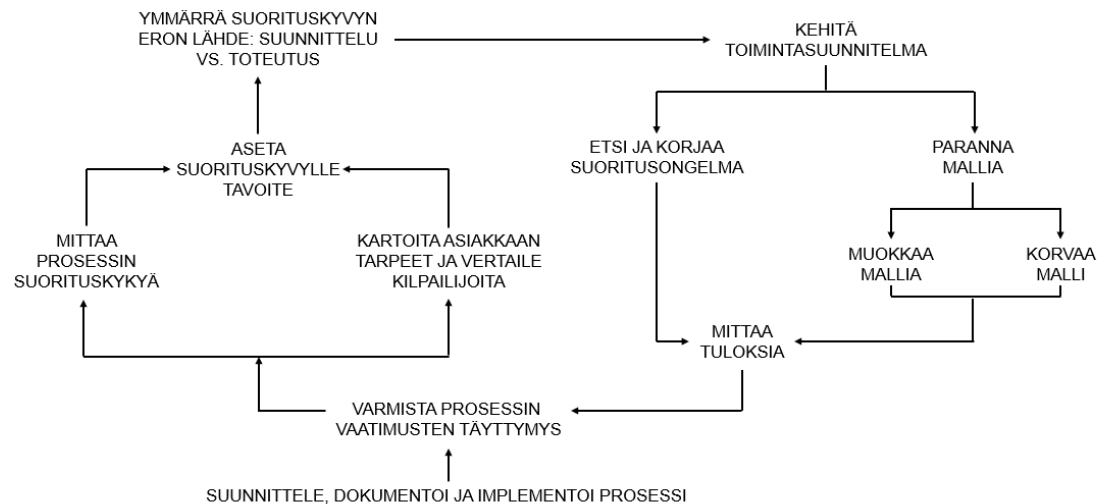
Jos SOP-ohjeet ovat vaikeasti ymmärrettäviä ja saatavilla, ne eivät ole tehokkaita. SOP-ohjeiden saatavuutta voi esimerkiksi parantaa tarjoamalla käyttäjävälisiä alustoja, jotka helpottavat SOP-mallien lataamista, muokkaamista ja tallentamista. Parhaiden SOP-ohjelmistojen avulla työntekijät voivat täyttää SOP-tarkistuslistat nopeasti älypuhelimella, vaikka työskentelisivät etänä.

SOP-ohjeet eivät tuota odotettuja tuloksia, koska useimmiten johto jättää huomiotta rutiinitehtävien suorittamiseen liittyvät kriittiset vaiheet eikä osaa luoda rakenteellisesti hyödyllistä ohjelman tarkistus- tai muutosprosessia. Ennen kuin SOP-ohjeita kirjoitetaan, voidaan Six Sigma-ajattelutapaa hyödyntämällä minimoida prosessista virheet liittyen taitojen vajaakäyttöön, vikoihin, ylituotantoon, odotusaikaan, tarpeettomaan liikkumiseen ja varaston ylijäämään. Lopulta SOP-asiakirjat voidaan lajitella teknisiin ja hallinnollisiin SOP-ohjeisiin. Tekniset SOP-ohjeet antavat työntekijöille ohjeet tehtävien suorittamiseen ja hallinnolliset SOP-ohjeet antavat johdolle ohjeet SOP-ohjeiden luomiseen, tarkistamiseen ja päivittämiseen. (GetMaintainX.com 2022.)

4.7 Liiketoimintaprosessien hallinta

Liiketoimintaprosessien hallinta eli Business Process Management (BPM) on kattava järjestelmä koko organisaation toimintojen hallintaan ja muuntamiseen, joka perustuu suorituskyvyn tavoitteelliseen parantamiseen. (Hammer 2015.) Kuva 14 esittää olennaisen prosessinhallintasyklin, joka alkaa alhaalta muodollisen prosessin luomisesta.

MITÄ ON LIIKETOIMINTAPROSESSIEEN HALLINTA?



Kuva 14. Liiketoimintaprosessien hallinta, mukaillen Hammer, 2015.

Kun prosessi on luotu, sitä on hallittava ja mitattava kriittisten mittareiden suhteen jatkuvasti. Asiakkaiden tarpeita ja yrityksen vaatimuksia verrataan mittareiden tavoitteisiin, jotka voivat perustua esimerkiksi asiakkaiden odotuksiin, kilpailijoiden vertailuarvoihin, yrityksen tarpeisiin tai muihin lähteisiin. Jos suorituskyky ei täytä tavoitteita, lähde on selvitettävä. Yleisesti ottaen prosessit eivät täytä suorituskykyvaatimuksia virheellisen suunnittelun tai toteutuksen vuoksi. Kun virhe on löydetty, seuraa kehitetyn toimintasuunnitelman mukainen mallin tai suoritusongelman korjaus tai muutos. (Hammer 2015.)

4.8 SCOR-malli

SCOR-malli on vakiovertailumalli eli maailmanlaajuinen standardi tehokkaan toimitusketjun saavuttamiseksi. Se koostuu neljästä elementistä: prosessit, suorituskykymittarit, parhaat käytännöt ja vuorovaikutustaidot. (Leeman 2020.) SCOR-prosessit ovat niitä prosesseja, jotka toimitusketjun on suoritettava saavuttaakseen ensisijaisen tavoitteensa asiakkaiden tilausten täyttämiseksi.

Tason 0 prosessi sijaitsee SCOR-prosessien hierarkian huipulla. Tason 0 prosessi on strategiatasolla ja informoi sekä vaikuttaa kaikkiin sen alapuolella oleviin tasoihin. Jokaiselle tason 1 prosessille on olemassa useampia erottuvia tason 2 prosesseja, ja jokainen tason 2 prosessi sisältää tason 3 prosessielementtejä. Kun SCOR-projektia suoritetaan, osallistujat voivat päättää siirtää alemman tason prosesseja muihin prosessiosiin. Näin SCOR-malli voi toimia joustavana ja räätälöivänä mallina, jota voidaan soveltaa useisiin toimialoihin ja tilanteisiin.

Tason 0 prosessin jälkeen SCOR-mallissa on kuusi ydinprosessia, eli keskeisiä toimintoja, jotka liittyvät arvon luomiseen asiakkaalle. Kuusi ydinprosessia ovat suunnittelu, hankinta, valmistus, toimitus, palautus ja hallinta.

Suunnitteluprosessi kuvaa toimitusketjun toimintasuunnitelmien laatimiseen liittyviä toimia. Koska kaikki toiminta toimitusketjussa täytyy suunnitella, suunnitteluprosessi suoritetaan kaikille sen alapuolella oleville prosesseille. Suunnittelu sisältää muun muassa vaatimusten määrittämisen, tiedonkeruun ja toimenpiteiden tunnistaminen mahdollisten puutteiden korjaamiseksi.

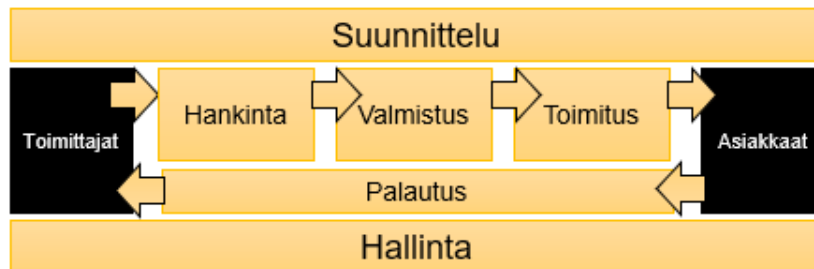
Suunnitteluprosessin jälkeen seuraa hankintaprosessi, missä tuotteiden tai palveluiden valmistamiseen tarvittavat resurssit ostetaan toimittajilta. Hankintaprosessin alla oleviin tilaustoimintoihin liittyvät lisäksi muun muassa sijainnit, maksutavat, hinnoittelu ja muut tilaustiedot.

Hankintaprosessin jälkeen seuraa valmistusprosessi, johon kuuluvat esimerkiksi tuotanto, kokoonpano tai purkaminen sekä MRO eli huolto, korjaus, käyttö ja kunnossapito.

Toimitusprosessi kuvaa asiakkaan tilausten tai palvelujen täyttämiseen liittyviä toimintoja, mukaan lukien tilauksen toimituksen ajoittaminen, keräily, pakkaus, toimitus, asennus, käyttöönotto ja laskutus. (Scor.ascm.org 2022.)

Edellä mainittujen kolmen prosessin aikana osa tuotteista, palveluista tai komponenteista saatetaan lähettää ketjussa takaisin päin, joten palautusprosessi

sijaitsee näiden kolmen prosessin alapuolella. Palautukseen kuuluu lähetetyn tuotteen, palvelun tai komponentin tilan ja oikeellisuuden arvioiminen sekä uudelleensijoitus. (Stanton 2017.) Kuva 15 näyttää, kuinka ydinprosessit ovat yhteyksissä toisiinsa.



Kuva 15. SCOR-mallin prosessit toimitusketjussa, mukailen Stanton, 2017.

SCOR-mallin toinen elementti, suorituskymittarit, keskittyy toimitusketjun prosessin toteutuksen tulosten mittaamiseen ja arviointiin. Kattava lähestymistapa toimitusketjun suorituskyvyn ymmärtämiseen ja arviointiin koostuu kolmesta osasta: suorituskyvyn attribuutit, mittarit sekä prosessin tai käytännön kypsyyt.

Suorituskymittarit ovat toimitusketjun suorituskyvyn strategisia ominaisuuksia. Mittarit ovat erillisiä suorituskymittareita, jotka koostuvat yhdistetyn hierarkian tasoista. Prosessin tai käytännön kypsyyt on objektiivisiin, täsmällisiin kuvauksiin perustuva referenssityökalu, jonka avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin toimitusketjun prosessit ja käytännöt sisältävät ja toteuttavat hyväksytyjä parhaiden käytäntöjen prosessimalleja. (Scor.ascm.org 2022.)

Suorituskymittarit koostuvat viidestä ominaisuudesta: asiakkaan odotusten täyttäminen (toimitusketjun luotettavuus), läpimenoaika (toimitusketjun reagoitakyky), ketteryys (kyky reagoida yllättäviin ulkoisiin vaikutuksiin, häiriöihin tai tapahtumiin), kustannukset (käyttökustannukset, suorat ja välilliset kustannukset) ja taloudellinen tehokkuus. SCOR-malliin ei kuulu laatu, sillä se hallitsee vain toimitusketjun prosesseja.

SCOR-mallin kolmas elementti, parhaat käytännöt, ovat erilaisia toimintoja prosessien ja mittareiden parantamiseksi. Esimerkiksi toimitusketjun suorituskykyä voi vertailla toimialakohtaisesti keskivertoisen toimitusketjun suorituskykyyn kyseisellä toimialalla. (Leeman 2020.)

SCOR-mallin viimeinen elementti, vuorovaikutus, viittaa toimitusketjun henkilöstön koulutukseen, taitoihin, kokemukseen ja asenteeseen prosessin ja suorituskyvyn parantamiseksi. Se tarjoaa integroidun näkemyksen toimitusketjun osaaamisesta neljällä seuraavalla alueella:

- Perustaidot, joita tarvitaan koko prosessialueelle, kuten hankinnalle, suunnittelulle tai muulle yksittäiselle prosessille
- Kriittiset taidot, jotka erottavat tietyn prosessialueen johtajat niistä, jotka toimivat vain perustasolla
- Suorituskykymittaukset SCOR-mittareiden avulla, jotka liittyvät työn suorituskyvyn jatkuvaan arviointiin kullakin prosessialueella
- Toimitusketjun taitojen vahvistaminen, mukaan lukien koulutus- tai sertifiointiohjelmat, jotka liittyvät tietyn prosessialueeseen, mikä yleensä osoittaa ylivoimaista työn suoritusta. (Scor.ascm.org 2022.)

4.9 Käsitekehys

Tässä luvussa perehdyttiin kehityskohteisiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Kehityskohteet, tutkittu kirjallisuus ja kirjallisuuden käyttö on koottu insinööriyön käsitekehykseen, joka on kuvattu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Insinööriyön käsitekehys

KEHITYSKOHDE	TUTKITTU KIRJALLISUUS	KIRJALLISUUDEN MERKITYS
Hankintaorganisaation rakenne tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessissa	3.1 Hankinnan organisointi 3.2 Source to Settle (S2S) 3.3 Hankintojen luokittelu ja organisointi	Hahmottaa hankinnan organisoinnin ja hallinnan erilaiset keinot sekä niihin liittyvät haasteet ja parhaaksi koetut käytännöt.
Viestintä ja tiedonkulku eri tulosyksiköiden välillä Yhteistyö toimittajien kanssa	3.3 Source to Settle (S2S) 3.3 Organisaatioiden välinen yhteistyö	Tarjota ideoita viestinnän, tiedonkulun ja yhteistyön kehittämiseksi eri sidosryhmien välillä.
Hankintaorganisaation roolien työnjako ja vastualueet	3.4 RACI-matriisi 3.7 SOP-ohjeet	Määrittää RACI-matriisin rakentaminen ottaen parhaat käytännöt huomioon. Määrittää SOP-ohjeet prosessien selkeän työnjaon tukemiseksi.
Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen, toiminnan mittareiden rakentaminen	3.5 Liiketoimintaprosessien hallinta 3.8 SCOR-malli	Hahmottaa liiketoimintaprosessien hallinta ja SCOR-malli osana prosessien ja mittareiden kehittämistä.

Työn tavoitteena oli kehittää nykyistä hankintaorganisaatiota tahtikoneiden tilaus-toimitusprosessissa. Aiheen vuoksi kirjallisuusuudessa käytiin ensin läpi organisointiteoriaa, jotta pystyttiin hahmottamaan hankinnan organisoinnin ja hallinnan erilaiset keinot sekä niihin liittyvät haasteet ja parhaaksi koetut käytännöt. Lisäksi tutkittiin, kuinka organisaatioiden välistä yhteistyötä voidaan kehittää.

Koska kohdeyrityksen tavoitteena oli hakea hankintaorganisaatiomuutoksella selkeämpää työnjakoa, kirjallisuusuudessa tutkittiin seuraavaksi RACI-lähestymistapaa. RACI-lähestymistavan tutkiminen auttoi rakentamaan myöhemmin kehitysehdotukseen toivotun RACI-matriisin oikeaoppisesti ja otti parhaat käytännöt huomioon.

Viimeiseksi prosessien organisointiin liittyvä kirjallisuusuus tarjosi ideoita prosessien kuvaamiseksi ja kehittämiseksi toimitusketjussa, kuten liiketoimintaprosessien hallinnan ja SCOR-mallin. Lisäksi kirjallisuusuudessa käsiteltiin SOP-ohjeet ja niiden parhaat käytännöt tehokkaiden standardoitujen työhöjeiden laatimiseksi prosesseja varten.

5 Ehdotus kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi

Tässä luvussa esitellään insinööriyön tuotokset eli luodut kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset perustuvat nykytila-analyysissa havaittuihin heikkouksiin kirjallisuuden käsitekehystä ja olemassa olevia yrityksen sisäisiä dokumentteja hyödyntäen. Lisäksi tässä vaiheessa haastateltiin yhtä Category Manageria toisen kerran lisätietojen saamiseksi. Luvussa kootaan yhteen kehitysehdotuksia ja luotuja toimenpiteitä nykyisen hankintaorganisaation toiminnan kehittämiseksi.

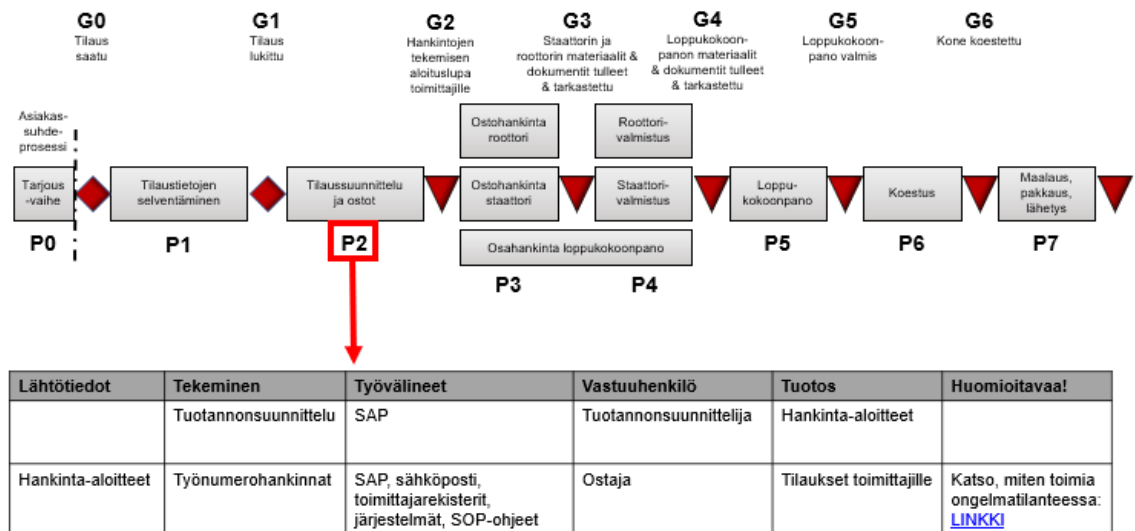
5.1 Työnjaon selkeytys, roolit ja vastuut

Työnjaon selkeyttämiseksi ensin luodaan IMS-järjestelmään ABB Way HSE/SAMallin mukainen dokumentti resursseista, rooleista ja vastuista Large Motors and Generators-divisioonassa, jotta varmistetaan, että ABB Way on otettu käyttöön ja dokumenttien hallinta on sovitusti delegoitu.

Tärkeimpänä tavoitteena on muodostaa parhaita käytäntöjä hyödyntäen RACI-matriisi rooleista ja vastuista sekä laatia erillinen dokumentti tarkemmille työnkuvauksille hankintaorganisaatiossa. RACI-matriisia rakentaessa erityisesti huomiota tulee kiinnittää Category Managerin ja Purchaserin rooleihin laskutuksessa ja logistiikkaan liittyvien ongelmatilanteiden ratkomisessa. Mikäli mahdollista, Category Managerin ja Purchaserin ajatukset työnjaossa tulee ottaa huomioon. Erityisen tärkeää on tehdä selväksi kaikille osapuolille, kuka ”omistaa” toimittajan ja on vastuussa tietyistä sopimuksista.

Dokumentti, jossa esitellään kategorioiden vastuuhenkilöt globaalisti, tulisi päivittää ja viestiä siitä organisaatioiden läpi. Olemassa olevia dokumentteja tulisi päivittää aina, kun organisaation rakenne ja toimenkuvat muuttuvat. Jokaisen dokumentin päivittämisestä tulisi vastata selkeästi joku henkilö tai ryhmä.

Toiminnan tukemiseksi luodaan päivitetty prosessikaavio ja ohjeistus ostotoiminnoista, joista käyvät selkeästi ilmi nykyiset toimintatavat, tarvittavat resurssit, tavoitteet ja yrityksen käytännöt. Kaikkia ohjeita olisi myös testattava jossain määrin niiden toimivuuden varmistamiseksi. QPR ProcessDesigner -ohjelman avulla toiminta- ja SOP-ohjeet voitaisiin luokitella selkeämmin prosessivaiheittain, kuten osa ohjeista on jo luokiteltu toisissa tulosityksiköissä. Kuva 17 havainnollistaa esimerkkiä päivitetystä tilaus-toimitusprosessin ohjeistuksesta vaiheessa P2.



Kuva 17. Esimerkki päivitetystä prosessikaaviosta ja ohjeistuksesta prosessin vaiheessa P2.

Päivitetyssä prosessivaiheisessa ohjeistuksessa tulee mainita edelleen lähtötiedot, tekeminen, tarvittavat työvälineet, vastuuhenkilö sekä tuotos. Erilaiset ongelmatilanteet ja erikoistapaukset tulisi ottaa huomioon ohjeistuksia päivitettäessä. Taulukkoon voitaisiin mahdollisesti lisätä ylimääräinen sarake lisäohjeistuksia tai huomioita varten jokaista vaihetta kohden, mikä voisi edelleen auttaa ongelmatilanteiden ratkomista laskutuksessa ja logistiikassa. Mikäli jokin toiminto tai ratkaisu ei ole tarkasti määriteltävissä, täytyy olla selkeä tieto siitä, kenelle asiasta tulisi raportoida.

Kaikki aiheeseen liittyvät dokumentit tulisi löytyä niille sopivasta paikasta. Esimerkiksi kaikki toiminta- ja SOP-ohjeet sekä työnkuvaukset sopivat IMS-järjestelmään tai oman yksikön SharePoint-sivulle. Kun ohjeille on useampia kansioita ja sijainteja, niiden hallinta ja tehokkuus heikkenee. Työntekijöiden on vaikea navigoida oikeaan paikkaan, kun dokumentteja on jo valmiiksi olemassa valtava määrä. Mikäli vanhoja dokumentteja halutaan säilyttää, ne tulisi siirtää selkeästi niille tarkoitettuihin kansioihin. Vanhojen dokumenttien sisältöön tai tiedoston nimeen pitäisi merkata päivämäärä, kun dokumenttia on viimeksi muokattu tai se on otettu kokonaan pois käytöstä. Suositeltavaa on liittää samalla linkki aiheeseen liittyvään päivitettyyn tai uuteen dokumenttiin.

5.2 Viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen

Osa haastateltavista toi esille, että yhteistyötä katkaisu- ja ostotiimin välillä voitaisiin kehittää, koska kommunikaatio ei aina toimi odotetusti. Transaktioita ja ongelmia prosesseissa on liikaa, mutta aika niiden kaikkien selvittämiseen ei riitä. Merkittävin syy heikolle kommunikaatiolle sidosryhmien välillä lienee epäselvyys työnjaosta, rooleista ja vastuista, koska se aiheuttaa tiimien välille hämmennystä ja viivästyttää ongelmanratkaisua esimerkiksi laskutuksessa ja logistiikkaan liittyvissä kysymyksissä.

Osastolla on ollut kaksi kertaa viikossa toistuva palaveri, jossa on keskitytty saatavuushaasteisiin. Riittävän tiedonkulun takaamiseksi olisi mahdollisesti kuitenkin parempi aloittaa riittävän usein toistuva palaveri laajemmalla agendalla. Viestintäsuunnitelmassa tulisi selkeästi esitellä aihe, mitä viestitään, kuka viestii, kenelle viestitään, kuinka viestitään, milloin viestitään ja arkistointityyppi. Suositeltavaa on lisäksi pohtia, kuinka relevanttia tieto ja toimenpiteet oikeasti ovat vastaanottajalle turhan tiedonkulun välttämiseksi.

Mikäli viestintäkanavana käytetään useimmiten sähköpostia, Microsoft Teams-sovelluksen käyttöönotto ja viestintäryhmien luominen voi mahdollisesti nopeuttaa kiireellisten ongelmatilanteiden ratkomista. Yhteinen ja selkeä viestintäetiketti voi edelleen parantaa viestintää ja työtyytyväisyyttä. Kun henkilöstö on

motivoitunutta ja kykenee asialliseen yhteydenpitoon niin sisäisesti kuin ulkoisesti, yritys voi näyttää houkuttelevammalta toimittajalle.

Koska hajautetun mallin myötä toimittajien kokonaisvaltainen arviointi voi olla haastavampaa, yhteistyö toimittajien kanssa on entistä kriittisempää. Haastattelussa Category Manager mainitsi, että muun muassa yhteydenpito toimittajien kanssa jää vajaaksi, jos ratkottavia ongelmatilanteita tai suoritettavia työtehtäviä on liikaa. Kun työnjako on selkeytetty ja sisäistä kommunikaatiota Category Managerin ja Purchaserin välillä parannettu, voidaan siirtyä parantamaan yhteydenpitoa toimittajien kanssa.

5.3 Toiminnan mittareiden rakentaminen

Nykytila-analyysissa havaittiin epävarmuus siitä, miten varmistetaan muun muassa yhteisten ohjeistuksien suoritus oikein ja kategorian teknologiakehitys kaikissa tulosityksiköissä. Tehokas yhteistyö eri organisaatioiden välillä vaatii yhteensopivat strategiat ja yhteiset tavoitteet.

Kuten nykytila-analyysissa mainittiin, kunkin hankintaorganisaation kyvykkyyttä mitataan molemmilla osastoilla ainakin seuraavilla mittareilla:

- OTD (On-Time-Delivery)
- PPM (Parts-Per-Million)
- Spend
- Savings.

Yhteiset mittarit ohjaavat toimintoja samaan suuntaan.

Kategorian tehokkuutta voitaisiin mitata esimerkiksi toimittajien määrällä kategoriassa, koska jokainen toimittaja vaatii hallinnointia, josta aiheutuu lisäkustannuksia. Kuitenkin mahdolliset riskit huomioiden. Kategorioiden kehitystä voitaisiin mitata ja valvoa, jotta voidaan varmistaa jokaisen Category Managerin osaamisen kehitys. Mittarit auttaisivat mahdollisesti samalla hahmottamaan, mihin toimittajasuhteisiin kannattaa panostaa pitkällä aikavälillä.

Resurssien riittävyyttä voitaisiin mitata tutkimalla, kuinka monta kategorialla ja sen sisällä pitävää nimikettä on yhdellä Category Managerilla. Epäoikeudenmukainen jaottelu voi mahdollisesti olla yksi piilevä syy kuormittuneeseen työmäärään vain osalle henkilöstöstä.

6 Johtopäätökset

6.1 Hankkeen yhteenveto

ABB on suuri teknologiayritys, jolla on neljä liiketoiminta-aluetta: Electrification, Process Automation, Motion ja Robotics & Discrete Automation. Yritys haluaa kehittää hankintaorganisaation rakennetta erilaisissa tilaus-toimitusprosesseissa, joita yrityksellä on useita. Hankintaorganisaatiota muutetaan uusien liiketoimintamallien myötä, missä keskeisenä ongelmana on selkeä roolien ja vastuualueiden määrittely. Hankintaorganisaation muutoksella haetaan lisää tehokkuutta ja selkeämpää työnjakoa sekä pyritään luomaan laaja-alaisempia työtehtäviä toimihenkilöille. Tämän insinööritoiminnan tarkoituksena oli tutkia ja kehittää toimeksiantajan ABB Oy, Large Motors and Generators-divisioonan Tahtikooneet-tulosyksikön hankintaorganisaatiota.

Nykytila-analyysin avulla huomattiin nykyisen hajautetun hankintaorganisaation keskeisimpinä ongelmina riittävän viestinnän puute ja viivästynyt tiedonkulku koko organisaatiossa ja tulosyksiköiden välillä, työnjaon epäselvyys, päivitettyjen ja helposti saatavilla olevien työohjeiden puute sekä yhteisten ohjeistuksien suorittamisen varmistus kaikissa tulosyksiköissä.

Kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi ehdotettiin työnjaon selkeytystä RACI-matriisiin ja päivitettyjen työnkuvauksien, prosessikaavion sekä ohjeistuksien avulla parhaita käytäntöjä hyödyntäen. Erityisesti laskutukseen ja logistiikkaan liittyvät kysymykset aiheuttavat epäselvyyttä Category Managerin ja Purchaserin välillä. Onnistuakseen muutoksessa ehdotus painotti toimihenkilöiden osallistumista työnjakoon liittyvissä keskusteluissa, dokumenttien suunniteltua hallintaa ja tehokasta viestintää koko organisaation läpi.

Toisena kehitysehdotuksena esiteltiin viestinnän kehittäminen riittävän useilla palaverilla laajemmalla agendalla, jotta kiireelliset ongelmatilanteet saataisiin ratkottua nopeammin. Viestintäsuunnitelmaa tehdessä tulisi ottaa huomioon aihe, mitä viestitään, kuka viestii, kenelle viestitään, kuinka viestitään, milloin viestitään ja arkistointityyppi sekä pohtia, kuinka relevanttia tieto ja toimenpiteet oikeasti ovat vastaanottajalle.

Kolmantena kehitysehdotuksena esiteltiin erilaiset toiminnan mittarit, joilla voidaan varmistaa kategorioiden tehokkuus, resurssien riittävyys ja henkilöstön osaamisen kehitys. Lisäksi todettiin, että yhteiset mittarit jokaisessa tulosityksikössä ohjaavat toimintoja samaan suuntaan.

Insinööriyössä esiteltyllä ehdotuksella kohdeyrityksen hankintaorganisaation kehittämiseksi on pyritty tukemaan insinööriyön lopullista tavoitetta. Selkeä työnjako, tehokas viestintä organisaatioiden välillä ja toiminnan mittareiden rakentaminen yhteisillä tavoitteilla tukisi kohdeyrityksen uusinta hajautettua organisaatio- ja liiketoimintamallia.

6.2 Jatkotoimenpide-ehdotuksia ratkaisuehdotuksen täytäntöön panemiseksi

Insinööriyön jatkotoimenpide-ehdotuksena on ottaa käyttöön esitetyt kehitysehdotukset ja toimenpiteet. Ensimmäisenä on tärkeää määrittää, kuka on vastuussa työnjaon selkeytyksestä, RACI-matriisin muodostamisesta hankintaorganisaatiosta ja erillisten dokumenttien laatimisesta tarkemmille työnkuvauksille. Erityisesti Category Managerin ja Purchaserin ajatukset tulisi ottaa huomioon työnjaossa. Työnjaon selkeytys tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti, jotta eri prosessit etenisivät sujuvammin ja taattaisiin henkilöstön tyytyväisyys.

Kun työnjako on selkeytetty, toiminnan tukemiseksi tulisi päivittää prosessikaavio ja ohjeistus ostotoiminnoista. Ohjeissa tulisi käydä selkeästi ilmi nykyiset toimintatavat, tarvittavat resurssit, tavoitteet ja yrityksen käytännöt. Kaikkia ohjeita olisi myös testattava jossain määrin niiden toimivuuden varmistamiseksi.

Kaikki uudet ja päivitettyt dokumentit tulisi ladata niille sopivaan paikkaan ja viestittää niiden olemassaolosta tarpeeksi tehokkaasti kaikille sidosryhmille.

Kuten aikaisemmin todettiin, merkittävin syy heikolle kommunikaatiolle sidosryhmien välillä lienee epäselvyys työnjaosta, rooleista ja vastuista, koska se aiheuttaa tiimien välille hämmennystä ja viivästyttää ongelmanratkaisua. Mikäli kommunikaatio ei parane odotetusti työnjaon selkeytyksen myötä, voidaan vähitellen ottaa käyttöön riittävän usein toistuva palaveri laajemmalla agendalla riittävän tiedonkulun takaamiseksi.

Kategorian tehokkuutta ja kehitystä tulisi mitata esimerkiksi insinööriyössä esitellyillä mittareilla, jotta voitaisiin varmistaa kategorian teknologiakehitys ja jokaisen Category Managerin osaamisen kehitys. Mittarit auttaisivat mahdollisesti samalla hahmottamaan, mihin toimittajasuhteisiin kannattaa panostaa pitkällä aikavälillä. Lisäksi resurssien riittävyttä tulisi mitata tutkimalla, kuinka monta kategoriaa ja sen sisällä pitävää nimikettä on yhdellä Category Managerilla.

6.3 Hankkeen laadun itsearviointi

Tämän insinööriyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen hankintaorganisaatiota. Kehityshaasteisiin pystyttiin tarjoamaan sopivia kehitysehdotuksia ja toimenpiteitä, jotka palvelevat työn tavoitetta.

Insinööriyötä varten luotiin tutkimussuunnitelma, missä rajattiin työn sisältö, määriteltiin projektin eri vaiheet sekä tiedonkeruusuunnitelma. Insinööriyön aihe ja raja-
aus muuttui hieman työn edetessä, mikä muutti myös tutkimussuunnitelman rakennetta. Lopullista tutkimussuunnitelmaa noudatettiin, jotta insinööri-
työ etenisi loogisessa järjestyksessä alkaen projektisuunnitelmasta, edeten nykytila-analyysiin, kirjallisuuteen ja lopulta kehitysehdotuksiin. Jokaisella työn vaiheella on ollut oma tavoitteensa, mikä on edistänyt aina seuraavia vaiheita projektissa.

Nykytila-analyysissä havaittiin nykyisen hankintaorganisaation heikkoudet ja vahvuudet kohdeyrityksen henkilöstölle pidettyjen haastatteluiden avulla. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän pitkä työkokemuksensa kohdeyrityksessä ja asiantuntijuus alalta. Lisäksi pyrittiin valitsemaan henkilöt, joiden toimenkuva on jossain määrin muuttunut viimeisimmän organisaatiomuutoksen myötä. Erilaista näkökulmaa kyselyihin toi henkilöiden roolit eri organisaatiotasosta. Haastatteluiden vastaukset oli hyvin argumentoitu. Edellä mainittujen seikkojen perusteella löydetty kehityskohteet voidaan katsoa uskottavina. Nykytila-analyysin tulokset on perusteltu ja niiden vaikutukset kohdeyritykseen on käsitelty insinöörityössä. Valitut kehityskohteet valittiin yhdessä kohdeyrityksen insinöörityön ohjaajan kanssa, jotta molemmat osapuolet saisivat mahdollisimman paljon insinöörityöstä irti.

Insinöörityön kirjallisuusosio on valittu nykytila-analyysissä havaittujen kehityskohteiden mukaan. Käsitekehiksestä saatiin parhaat käytännöt kehitysehdotusten rakentamiseen ja käsitekehiksessä osoitettiin, kuinka jokaista tutkittua kirjallisuutta on hyödynnetty lopputuotoksessa. Lähdeviittaukset on merkitty tekstiin ja kuvat on esitetty selkeästi. Sekä lähteet että liitteet ovat helposti saatavilla insinöörityön lopussa.

Insinöörityön lopputuotokset rakentuivat kirjallisuudesta tutkituista parhaista käytännöistä ja pidetyistä haastatteluista. Kehitysehdotukset on perusteltu ja osoitettu hankkeelle hyödylliseksi.

Insinöörityö on tarkastettu kohdeyrityksen edustajan toimesta, ja toivotut muutokset ovat tehty ennen lopullista julkaisua. Kohdeyritys oli erittäin tyytyväinen insinöörityön lopputuotokseen. Insinöörityön lopputuotos täyttää hankkeen alussa määritellyn tavoitteen. Kehitysehdotusten varsinainen arvo voidaan saavuttaa käyttöönoton jälkeen kohdeyrityksessä.

Lähteet

Cooke, James. 2012. Operations Management: The Art & Science of Making Things Happen. Panoma Press.

GetMaintainX.com. 2022. Verkkoaineisto. <<https://www.getmaintainx.com/blog/developing-standard-operating-procedures/>> Luettu 13.12.2022.

Hammer, Michael. 2015. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems 2nd Edition. Chapter: What is Business Process Management? Springer.

Huuhka, Terttu. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books on Demand.

Kissflow.com. 2022. Verkkoaineisto. <<https://kissflow.com/procurement/procurement-process/>> Luettu 7.11.2022.

Leeman, Joris J.A. 2020. Supply Chain Management: Fast, flexible Supply Chain in Manufacturing and Retailing 2nd edition. Books on Demand.

Nieminen, Sanna. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent.

Latoya, Morris. 2022. Verkkoaineisto. <<https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>> Luettu 22.11.2022.

Rosemann, Michael; Vom Brocke, Jan. 2015. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems 2nd Edition. Chapter: The Six Core Elements of Business Process Management. Springer.

Semanik, John; Sollish, Fred. 2011. Strategic Global Sourcing Best Practices. Wiley.

Scor.ascm.org. 2022. Verkkoaineisto. <<https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>> Luettu 9.12.2022

Stanton, Daniel. 2017. Supply Chain Management For Dummies. For Dummies.

Liite 1: Haastattelujen muistiinpanot

Haastateltava	Category Manager
Päivämäärä ja kesto	16.11.2022, 30 min
Haastattelumuoto	Teams-tapaaminen
Dokumentointitapa	Kirjalliset muistiinpanot

Kysymys
Mikä on sinun roolisi tässä organisaatiossa?
Onko uusi organisaatiomuutos selkeä? Ymmärrätkö sinä omat ja muiden vastuut?
Miten sinun toimenkuvasi on muuttunut/jalkautunut/onnistunut?
Mitä sinä muuttaisit hankintaorganisaation rakenteessa ja vastualueiden jaossa? Miksi?

Liite 2: Haastattelujen muistiinpanot

Haastateltava	Category Manager
Päivämäärä ja kesto	16.11.2022, 30 min
Haastattelumuoto	Teams-tapaaminen
Dokumentointitapa	Kirjalliset muistiinpanot

Kysymys
Mikä on sinun roolisi tässä organisaatiossa?
Onko uusi organisaatiomuutos selkeä? Ymmärrätkö sinä omat ja muiden vastuut?
Miten sinun toimenkuvasi on muuttunut/jalkautunut/onnistunut?
Mitä sinä muuttaisit hankintaorganisaation rakenteessa ja vastualueiden jaossa? Miksi?

Liite 3: Haastattelujen muistiinpanot

Haastateltava	Global Supply Chain Manager
Päivämäärä ja kesto	18.11.2022, 30 min
Haastattelumuoto	Teams-tapaaminen
Dokumentointitapa	Kirjalliset muistiinpanot

Kysymys
Mikä on sinun roolisi tässä organisaatiossa?
Onko uusi organisaatiomuutos selkeä? Ymmärrätkö sinä omat ja muiden vastuut?
Miten sinun toimenkuvasi on muuttunut/jalkautunut/onnistunut?
Mitä sinä muuttaisit hankintaorganisaation rakenteessa ja vastualueiden jaossa? Miksi?

Liite 4: Haastattelujen muistiinpanot

Haastateltava	Category Manager
Päivämäärä ja kesto	1.2.2023, 15 min
Haastattelumuoto	Teams-tapaaminen
Dokumentointitapa	Kirjalliset muistiinpanot

Kysymys
Kuka omistaa toimittajan, Category Manager vai SQE?
Onko toimittajien kanssa standardisoidut palaverit? Kuinka usein niitä pidetään ja mille toimittajille?
Keitä palaveriin osallistuu?
Miten tarvittava tieto kerätään palavereita varten ja kuinka palavereista saatu tieto kerätään ja jaetaan palaverien jälkeen?