



## **Hankintojen raportoinnin kehitys**

Andreas Vepsäläinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Andreas Vepsäläinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hankintojen raportoinnin kehittäminen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 21 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hankintojen raportointia talotekniikka-alalla toimivalle konsernille. Työn tuloksena on tarkoitus luoda raporttimalli, jonka avulla konserni voi parantaa hankintaprosessien läpinäkyvyyttä, tehokkuutta sekä saada tukea päätöksentekoon.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään hankintaa, siihen liittyviä käsitteitä ja termistöä, tunnuslukuja ja mittareita sekä hankintojen johtamista. Toisessa pääluvussa syvennyttään raportointiin ja sen merkitykseen yrityksen liike-toiminnassa hankintojen näkökulmasta.</p> <p>Työn toiminnallisessa osuudessa perehdyttiin raportoinnin nykytilaan, käytettävissä oleviin työkaluihin sekä saatavilla oleviin tietoihin. Tietoperustan, nykytilan sekä käytettävissä olevien työkalujen ja tietojen perusteella tehtiin päätökset ja suunnitelmat siitä, mitä asioita raporteissa käsitellään.</p> <p>Suunnitelmien perusteella rakennettiin raportit Power BI -järjestelmään sekä luotiin toimintatavat raportoinnin ylläpidolle. Työn lopussa esitellään työn tuloksena syntyneet raporttimallit.</p>
<b>Asiasanat</b> hankinta, raportointi, kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät .....	2
3	Hankinta.....	3
3.1	Hankinnan käsitteet ja termistö .....	4
3.2	Hankinnan raportointi .....	5
3.3	Suorat ja epäsuorat hankinnat.....	5
3.4	Hankintojen johtaminen .....	6
3.5	Hankinnan tunnusluvut ja mittarit .....	7
3.6	Hankinnan kehittämismenetelmät .....	9
4	Raportoinnin merkitys toiminnanohjauksessa .....	12
4.1	Suorituskyvyn mittaaminen .....	13
5	Hankinnan raportoinnin kehitys.....	15
5.1	Käytettävä aineisto ja työkalut .....	16
5.2	Toiminnallisen osuuden suunnitelma .....	16
5.3	Lopputulos.....	17
6	Pohdinta.....	22
	Lähteet.....	24
	Liitteet .....	25
	Liite 1. Hankinnan Power BI-raportti .....	25

# 1 Johdanto

Jokainen organisaatio on osa liiketoimintaverkostoa, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tuotteita tai palveluita. Verkostossa jokaisella on oma roolinsa keskittyä osuuteen, jossa sillä on paras osaaminen tuottaa kilpailukykyä. Kilpailukykyisen tuotteen tai palvelun tuottaminen vaatii yrityksiä, jotka osaavat parhaiten oman asiansa. Kilpailukykyyn vaaditaan haluttuja tuotteita tai palveluita sekä kustannustehokkaita ratkaisuja. Kustannustehokkuus syntyy voittojen maksimoinnista sekä kustannusten minimoinnista. Kokonaisuuden kannalta parhaaseen lopputulokseen päädytään, kun jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja ostaa muut tuotteet ja palvelut ulkopuolisilta toimijoilta. Kaikki ulkopuolelta ostettavat tuotteet ja palvelut kuuluvat hankintoihin (Nieminen, 2016.)

Hankinnan merkitys yrityksen kilpailukyvyllä kasvattaa merkitystään jatkuvasti. Yritykset keskittyvät entistä enemmän omaan ydinosaamiseensa. Täten hankintatoimi kasvattaa merkitystään yritysten strategisena toimintona. Parhaimmillaan hyvän hankintaosaamisen avulla yritys auttavat yrityksiä entistä parempaan kustannustehokkuuteen (Huuhka, 2016, 11.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 21-22) mukaan yrityksissä hankintojen osuus muodostavat toimialasta ja liiketoimintamallista riippuen keskimäärin 50-80 prosenttia kokonaiskustannuksista. Hankintojen merkitys yrityksen tulokseen on merkittävä. Hankinnat kohdistuvat yrityksen tuloslaskelmalla usealle eri riville. Tilinpäätöstiedoissa ainoastaan suorat hankinnat näkyvät ostot-otsikon alla. Kuitenkin myös epäsuorien hankintojen osuus yrityksen tuloksesta voi olla merkittävä. Käytännössä hankintoihin liittyy kaikki tuotteet tai palvelut, joista yritykselle tulee lasku.

Opinnäytetyönä tehtävän kehitystyön tavoitteena on tuottaa talotekniikka-alalla toimivalle maanlaajuiselle konsernille sisäiseen käyttöön raportteja hankinnoista. Raporttien avulla pyritään antamaan konsernille työkaluja hankintojen tehostamiseen ja tutkimiseen. Lisäksi tavoitteena on tuottaa konsernin johdolle ja hankintaorganisaatiolle riittävä kuva hankintojen tilasta sekä mahdollisista kehityskohteista. Konsernin hankintoihin liittyy erilaisia vuosihyvitteitä sekä tilaustapa-alennuksia, joiden maksimaalisen hyödyntäminen pyritään varmistamaan hankinnan raporteilla. Raporteilla pyritään huomioimaan sekä suorien, että epäsuorien hankintojen vaikutusta konsernin kannattavuuteen.

## 2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa talotekniikka-alalla toimivalle konsernille raportointityökalu hankinnoista. Tavoitteena on parantaa hankintaprosessien läpinäkyvyyttä, tehokkuutta sekä päätöksenteon tukemista raportoinnin avulla.

Opinnäytetyössä pyritään löytämään vastauksia raportoinnin tehokkuuteen, hankintaprosessien parantamiseen sekä päätöksenteon tukemiseen. Raportoinnin tehokkuuden tavoitteena on luoda raportointimenetelmä, joka mahdollistaa hankintojen kattavan ja reaaliaikaisen seurannan. Tämä auttaa saamaan nopeasti tarvittavat tiedot hankinnoista sekä niiden vaikutuksista liiketoimintaan päätöksentekoa varten. Opinnäytetyössä pyritään luomaan raportteja, joiden avulla voidaan parantaa hankintaprosesseja tunnistamalla pullonkauloja sekä kehitystarpeita. Tavoitteena on luoda raportointiväline, jonka avulla hankinta sekä tuotanto voivat tunnistaa tehokkuuden parantamisen mahdollisuudet. Raportointia keskitytään kehittämään siten, että se tukee strategisia päätöksiä hankintastrategiasta, toimittajavalinnoista ja kustannusten optimoinnista. Tavoitteena on tarjota päätöksentekijöille kattava näkymä hankintoihin liittyvistä tekijöistä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään kirjallisuuskatsausta, dokumenttianalyysia, kehitystyötä sekä arviointia. Tutkimuksen alkuvaiheessa suoritetaan kirjallisuuskatsaus hankintaraportoinnin parhaisiin käytäntöihin ja nykyaikaisiin ratkaisuihin. Tämä auttaa hahmottamaan alan trendejä ja mahdollistaa ratkaisuja konsernin tarpeisiin. Dokumenttianalyysin avulla tutkitaan olemassa olevia hankintaprosessin dokumentteja ja raportteja. Tämä auttaa arvioimaan nykyisiä raportointiprosesseja ja sen vahvuuksia sekä puutteita. Perustuen saatuun tietoon ja analyysiin, kehitetään hankintaraportointia vastaamaan konsernin tarpeita. Tämä voi sisältää raporttimallien suunnittelua, tietojärjestelmien integrointia ja prosessien tehostamista. Kehitettyjä raporttimalleja testataan käytännössä konsernin toimintaympäristössä. Arvioidaan, kuinka hyvin uudet raporttimallit vastaavat asetettuja tavoitteita ja miten ne vaikuttavat hankintaprosesseihin.

### 3 Hankinta

*”Kasvu hankintaan myymällä mutta voitto ostamalla” (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 25.)*

Hankinta on tapa hallita yrityksen ulkoisia resursseja. Hankinnan avulla varmistetaan tarvittavien tuotteiden ja palveluiden saanti parhaalla mahdollisella tavalla ja ehdoilla. Ulkopuolisia tuotteita ja palveluita tarvitaan yrityksen kaikissa eri toiminnoissa, sekä ydinliiketoiminnassa että tukitoiminnoissa, jotta toiminnot olisivat mahdollisimman sujuvia. Hankintatoimi on yksi yrityksen tukitoiminnoista, jonka tarkoituksena on taata, että ydintoiminnot toimivat saumattomasti. Hyvä hankinta edistää liiketoiminnan kilpailukykyä. Käytännössä hankinnan avulla yritys voi tehostaa kustannustehokkuutta sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille koko toimitusketjussa. Hankinta kattaa kaiken sen, mitä organisaatio ostaa ulkopuolisilta toimijoilta (Nieminen, 2016, luku 1.2)

Hankinnassa kyse ei ole ainoastaan tuotteiden tai palveluiden ostamisesta yrityksen ulkopuolelta. Isommassa kuvassa hankinta on ulkoisten resurssien hallintaa. Ulkoisiin resursseihin voidaan vaikuttaa monilla eri tavoilla. Tapoja ovat toimittajasuhteiden kehittäminen, johtaminen sekä toimittajakentän hallinta. Hankinnan tarkoituksena on pyrkiä hyödyntämään omia toimittajasuhteita siten, että niiden avulla tuotetaan loppuasiakkaalle mahdollisimman suurta lisäarvoa (Huuhka, 2016, 15.)

Hankintatoimessa erottuu kolme pääasiallista toimintatasoa. Strateginen hankintatoimi keskittyy toiminnan suunnitteluun, ostaja-toimittajasuhteiden kehittämiseen, ennusteisiin ja toimittajien valintaan ja arviointiin. Se korostaa proaktiivisuutta ja arvonluontia yhteistyön kautta toimittajien kanssa. Taktisessa hankintatoimessa käsitellään budjetointia ja sopimusneuvotteluita. Operatiivinen osto-toiminta käsittää arkipäiväiset tehtävät, kuten tilaamisen, laskujen tarkastamisen ja toimitusvalvonnan. Tämä taso toimii strategisten ja taktisten suunnitelmien perusteella, ja siinä pyritään automatisoimaan ja digitalisoimaan monia tehtäviä. Lisäksi ostajien on tärkeää osata markkinoida yritystä potentiaalisille toimittajille, mikä tunnetaan ostomarkkinointina. Hankintatoimen tulee tasapainoilla näiden eri toimintatasojen välillä, jotta se voi toimia tehokkaasti ja tukea yrityksen tavoitteita (Logistiikan maailma, b, 2023.)

Niemisen (2016) mukaan yrityksissä kasvavien ulkoisten hankintojen myötä toimittajien merkitys yritykselle kasvaa. Hankinnan osuus on avainasemassa yrityksen liiketoiminnoille ja kilpailukyvyille. Yritysten toiminta on entistä enemmän riippuvaista ulkoisista toimittajista. Parhaimmillaan hyvällä toimittajahallinnalla yritys pystyy edistämään omaa kilpailukykyään. Toisaalta hankinnoilla on merkitystä myös yrityksen riskienhallinnassa. Etenkin suhdannevaihteluissa globaaleilla markkinoilla hankinnoissa voi tulla haasteita ja toimittajien vaikutusvalta kasvaa.

Hankintatoimella on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen monilla eri tavoin. Tehokkaan hankinnan avulla yrityksen kannattavuutta ja katetta on mahdollista kasvattaa, ilman että sillä on vaikutusta myyntiin. Hankintojen avulla voidaan vaikuttaa yrityksessä myös liikevaihtoon. Hyvällä toimittajavalinnalla voidaan vaikuttaa tuotteiden tai palveluiden mielikuviin, valitsemalla tunnettu ja arvostettu toimittaja. Täten toimittajavalinnalla voi olla vaikutusta myös loppuasiakkaan ostopäätökseen (Iloranta & Pajunen&-Muhonen, 2015, 25.)

Hankinnoissa pääosin ohjaavana tekijänä ovat taloudelliset asiat. Kokonaisuuden kannalta tärkeää on myös keskittyä toimittajasuhteiden lisäarvon tuottamiseen pitkäjänteisen yhteistyön sekä henkilo-suhteiden osalta. Toimittajahallinta on kustannusten ja toimitusketjun hallinnan lisäksi myös ulkoisten resurssien johtamista. Kokonaisvaltaisen hankintastrategian avulla yritys voi vaikuttaa merkittävästi hankintojen kehittämiseen ja kustannustehokkuuteen. Hyvällä yhteistyöllä toimittajien kanssa voidaan parhaimmillaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä jopa uusien liiketoimintojen kehittämiseen (Nieminen, 2016, luku 1.3.)

### **3.1 Hankinnan käsitteet ja termistö**

Hankinnan termistö ei ole kovin vakiintunutta. Hankintaan liittyvillä termeillä on usein useita merkityksiä, eikä sanoilla ole vakiintuneita määritelmiä. Englannin kielessä hankinnoista käytetään usein termejä *buying*, *purchasing*, *procurement*, *sourcing*, *material management* ja *supply management*. Suomessa vastaavia termejä ovat hankinta ja ostaminen (Huuhka, 2016, 12.)

Ostamisella viitataan yleensä tiettyjen tuotteiden tai palveluiden hankkimiseen yrityksen käyttöön tiettyyn hintaan tai sopimusehtoihin perustuen. Ostaminen voi olla yksittäinen tapahtuma tai prosessi, jossa yritys hankkii tarvitsemansa tuotteet tai palvelut yhdeltä tai useammalta toimittajalta ennakkoon sovittuihin ehtoihin. Ostaminen on yleensä hankinnan operatiivista toimintaa (Iloranta & Pajunen&-Muhonen, 2015, 49.)

Hankinta on puolestaan laajempi käsite, joka yleensä kattaa kaikki yrityksen toiminnot, joilla pyritään varmistamaan, että tarvittavat tuotteet ja palvelut ovat saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla hinnalla. Hankinta voi sisältää ostamisen lisäksi myös esimerkiksi sopimusten tekemistä, toimittajien hallintaa, tuotteiden ja palveluiden laadunvarmistusta sekä kehittämistä ja koko toimitusketjun hallintaa. Hankinta on yleensä strateginen toiminto, joka auttaa yritystä saavuttamaan liiketoimintatavoitteensa ja kilpailuetua (Huuhka, 2016, 12-13.)

### 3.2 Hankinnan raportointi

Hankintojen kehittämisessä systemaattinen seuranta ja arviointi on tärkeässä osassa toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Hankinnan eri osa-alueita tulee seurata, mitata ja arvioida, jotta päätöksenteko liittyen hankintoihin olisi perusteltua ja parempaa. Seurannan ja arvioinnin kautta myös voidaan parantaa kommunikointia eri osapuolien välillä ja saadaan parempaa läpinäkyvyyttä hankintoihin. Hyvien hankintojen kautta liiketoiminta saadaan menestyväksi ja hankintojen raportoinnin kautta voidaan myös motivoida ja kannustaa eri osapuolia parempiin suorituksiin. Mittaaminen on keskeinen osa tätä prosessia ja voi kohdistua kustannuksiin, laatuun, toimitusketjuun ja henkilöstöön. Hyvin suunniteltu mittaaminen vaikuttaa toimijoiden käyttäytymiseen, mutta sen on oltava oikein suunniteltu ja keskittynyt liiketoiminnan kannalta merkittäviin asioihin. Toimenpiteet mittareiden perusteella auttavat jatkuvassa kehittämisessä ja turvaavat menestyvän liiketoiminnan (Nieminen, S. 2016)

Raportoinnissa tulisi harkita tarkasti, millaisia raportteja tarvitaan ja kuinka usein niitä tarvitaan toiminnan ohjaamiseksi. Tarjolla on paljon tietoa, ja haasteena on valita olennaiset tiedot, jotka tukevat päätöksentekoa. Raporttien tuottamisessa on tärkeää pohtia raporttien tietosisältöä, yksityiskohtaisuutta sekä ulkoasua ja välitystapaa. Raporttien tulisi kattaa kaikki tarvittavat osa-alueet sekä sisältää olennaisimmat tunnusluvut. Raporttien yksityiskohtaisuutta tulisi pohtia kohderyhmän perusteella. Esimerkiksi yritysjohto tarvitsee yleiskuvan, kun taas toiminnasta vastaavat tarvitsevat tarkempia tietoja. Ulkoasun ja välitystavan kannalta on syytä pohtia raportin käytettävyyttä ja selkeyttä. Raportit ovat välineitä yrityksen toiminnan valvontaan ja oppimiseen, ja niiden avulla voidaan tunnistaa toiminnot, jotka vaativat parantamista (Syvänperä, 2014, 76-77.)

### 3.3 Suorat ja epäsuorat hankinnat

Hankinnat, eli organisaation ulkopuolelta hankitut palvelut, materiaalit ja tavarat, muodostavat keskimäärin 50–80 prosenttia yrityksen kokonaiskustannuksista. Mikäli mukaan lasketaan myös epäsuorat hankinnat ja investoinnit, hankintojen osuus teollisuudessa ja kaupassa voi olla jopa 80 prosenttia. Vallitsevan tilinpäätöskäytännön mukaan hankinnat pilkotaan tilinpäätöksessä useaan eri osaan, joista ainoastaan tuotantoon tai myyntiin hankitut näkyvät nimellä ”ostot”. Suuri osa muista hankinnoista jää tilinpäätöstiedoissa ”piiloon” muihin kustannuksiin. Näitä kustannuksia kutsutaan epäsuoriksi hankinnoiksi. Epäsuorat hankinnat eivät liity suoraan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan suorittamiseen. Niillä on kuitenkin merkittävä osuus yrityksen kokonaiskustannuksista sekä niiden vaikutukset ulottuvat kaikkeen yrityksen kokonaistehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Yleiskustannuksiksi kutsutut kulut katetaan varsinaisen liiketoiminnan tuotoilla, jolloin nämä tulee huomioida hinnoittelussa. Esimerkiksi tietojärjestelmillä tai kehitystyöllä voi olla merkittävä vaikutus kustannustehokkuuteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 21-22.)



Suorilla hankinnoilla tarkoitetaan yrityksen tekemiä hankintoja, jotka liittyvät välttämättömiin perustoimintoihin, kuten yrityksen myymiin tuotteisiin tai palveluihin. Suoria hankintoja ovat omien tuotteiden valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet, puolivalmisteet tai komponentit. Myös palveluhankinnat voivat olla suoria hankintoja. Esimerkiksi valmistavassa teollisuudessa suorat hankinnat voivat sisältää raaka-aineiden, komponenttien ja tarvikkeiden hankintaa (Huuhka, 2016, 43-44.)

### 3.4 Hankintojen johtaminen

Organisaation menestys liiketoiminnassa edellyttää vahvaa strategiaa. Strategian avulla organisaatio voi erottautua kilpailijoista markkinoilla, myydä tuotteita ja palveluita sekä menestyä kilpailussa. Oleellista on myös strategian jatkuva mukauttaminen kilpailuympäristön vaatimuksiin. Jatkuva kilpailu kannustaa yrityksiä kehittämään uusia tuotteita, parantamaan suorituskyykyään ja muokkaamaan toimialan rakenteita ja ansaintalogiikkaa. Tämä hyödyttää kuluttajia tarjoamalla parempia ratkaisuja ja lisää hyvinvointia. Organisaatio tarvitsee vahvan liiketoimintastrategian menestyäkseen omalla pelikentällään. Strategia on täynnä valintoja, kuten tavoitteiden asettaminen, toiminnan suuntaviivojen määrittäminen ja erilaisten päätösten tekeminen. Strategiassa voidaan ottaa kantaa myös eri toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, mikä on erityisen tärkeää verkostomaisessa liiketoiminnassa, missä ulkopuoliset toimijat tuottavat arvoa, kuten rakennus- ja talotekniikka-alalla, jossa hankinnat voivat kattaa jopa 70 prosenttia yrityksen kustannuksista. Hankintojen ollessa keskeinen osa liiketoimintaa, on tärkeää huomioida liiketoimintastrategiassa myös hankinnat sekä niiden johtaminen. Hankintojen johtaminen on tärkeä osa liiketoiminnan kokonaisjohtamista ja menestyksen saavuttamista (Nieminen, 2016.)

Nykyaikaisessa hankinnassa eri toimittajat ovat tärkeässä osassa. Nykyään toimittajia ei enää nähdä ainoastaan väylänä hankkia tuotteita. Modernissa hankintojen johtamisessa toimittajasuhteiden kehittäminen ja parantaminen yhteistyössä on keskeinen osa kannattavuuden parantamisessa. Yrityksen menestys riippuu suuresti toimittajien suorituskyyvystä ja laadusta, joten toimittajasuhteiden kehittäminen on strateginen prioriteetti. Toimittajasuhteinen kehittämisessä huomioidaan toimittajien kyky vastata yrityksen tarpeisiin. Lähtökohta onnistuneelle kehittämiselle on toimittajan toiminnan ymmärtäminen. Tämä vaatii toimittajamarkkinoiden tuntemista sekä niiden sisäisen kilpailun logiikan ymmärtämistä. Näiden avulla voi hyödyntää toimittajien keskinäistä kilpailua (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 297-298.)

Hankintojen johtamisessa pyritään usein kustannustehokkuuden parantamiseen. Kustannustehokkuus ei kuitenkaan rajoitu pelkästään alhaisiin ostohintoihin, vaan kattaa laajemman kokonaisuuden. Kustannustehokkuutta voidaan lisätä esimerkiksi keskittämällä hankintoja harvemmille toimittajille, mikä vähentää työaikaa ja matkustamista. Kustannuksia voidaan pienentää myös standardoinnilla ja valikoiman rajoittamisella. Lisäksi globaalit hankinnat voivat tarjota

säästömahdollisuuksia, mutta niihin liittyy myös muita kustannuksia, kuten neuvotteluja ja sopimuksia. Sähköiset ratkaisut, kuten automatisointi, voivat parantaa kustannustehokkuutta. Määrittelyvaiheessa on tärkeää varmistaa, että tuotteet tai palvelut vastaavat todellisia tarpeita, välttämällä turhia lisäkustannuksia. Kustannustehokkuuden jatkuvat tarkastelu ja optimointi ovat keskeisiä hankintojen johtamisessa (Nieminen, 2016.)

### 3.5 Hankinnan tunnusluvut ja mittarit

Hankinnan kehittämisessä on tärkeää pohtia, mitkä ovat yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta olennaisia mittareita. Hankintaa voidaan tarkastella kokonaiskustannusten, prosessien, henkilöstön osaamisen tai asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyden kautta. Mittareina voidaan käyttää euroja, aikaa, laatua tai joustavuutta. Toiminnan mittaamisen avulla yrityksessä saadaan tietoa toiminnan laadusta. Erilaisten mittareiden avulla yrityksessä saadaan luotettavaa ja jäsennettyä tietoa päätöksenteon tueksi. Hyvien mittareiden avulla viestintä ja toiminnan kehittäminen on helpompaa (Huuhka, 204.)

Hankittavat tuotteet ja palvelut ovat iso osa yritysten kustannuksista. Hankintojen tehokkaan mittaamisen ja kehittämisen avulla, yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja kilpailukykyään merkittävästi. Hankintojen mittaamisessa olisi syytä seurata positiivisilla mittareilla, onnistumisia mitaten. Usein mittareina käytetään negatiivisia mittareita, kuten reklamaatioiden määrää, virhetilastoja ja puutelistoja (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 360.)

Mittareiden tarkoituksena on asettaa toiminnalle selkeä ja tavoitettavissa oleva tavoite. Hyvän mittarin tavoitteet ovat yhteydessä yrityksen strategiaan. Mittarin tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Mittarin tulee olla käytössä siellä, missä varsinainen mitattava toiminta tapahtuu. Mittarin tavoitteiden tulee olla laaja-alaisia ja tasapainoisia. Mittarin avulla toimintaa pyritään kehittämään. Hyvän mittarin avulla toiminnasta saadaan selkeä ja ymmärrettävä kuva toivotusta lopputuloksesta ja sen kautta voidaan nähdä yhteys toiminnan ja mittaustuloksien välillä. Mittareiden valinnassa on syytä huomioida yrityksen strategia sekä pitkän aikavälin tavoitteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 360-361.)

*”Parhaaseen tulokseen pääsee räätälöimällä mittarit juuri oman yrityksen tarpeisiin.” (Huuhka, 204).*

Mittaamisen avulla voidaan motivoida työntekijöitä panostamaan työhönsä. Mittareiden avulla yksittäiselle työntekijälle voidaan osoittaa, miten hän voi vaikuttaa mitattavien asioiden toteutumiseen. Mittareiden avulla työntekijälle voidaan osoittaa, miten heidän toiminnallaan on ollut vaikutusta suorituskyvyn paranemiseen. Onnistumisien kautta työntekijöitä voidaan kannustaa

panostamaan lisää kohti parempia tuloksia. Työntekijöiden motivointi on tärkeä osa mittaamista, sillä mittareiden avulla pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan (Nieminen, luku 4.3)

Hankinnan mittaamisessa haasteina ovat etenkin mittareiden valinta. Mittareiden valinnassa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että mitataan asioita, joilla on yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kannalta merkitystä. Mittareiden avulla tulisi saada uskottavia raportteja ja tietoja pitäisi seurata oikealla aikavälillä. Lisäksi mittareiden ja raporttien tulisi olla käytettävissä oikeilla henkilöillä ja tarvittaessa mittareista huomattaviin poikkeamiin tulisi puuttua (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 362-363.)

Hankinnan mittareiden valinnassa tulisi huomioida yrityksen strategiset tavoitteet. Strategisia tavoitteita voivat olla taloudelliset tavoitteet, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet sekä kehittämistavoitteet. Taloudellisia tavoitteita ovat esimerkiksi kannattavuus ja maksuvalmius. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet voivat liittyä asiakkaisiin tai toimittajiin ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet resurssien käytön tehokkuuteen. Kehittämistavoitteiden tarkoituksena on pyrkiä löytämään mahdollisia kehittämiskohteita ja auttamaan niiden tavoitteiden saavuttamisessa (Nieminen, 2016, luku 4.3.)

Hankinnan tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida, miten strategisena toimintona hankinta yrityksessä nähdään. Perinteisesti ostotoiminnassa painotetaan hankintahintaa ja toimittajavalintaa. Laajemmassa kuvassa hankintaan liittyvät koko toimitusketjun hallinta. Hankinnan mittaamisessa ja kehittämisessä tulisi huomioida, miten hankinnan avulla tehdään optimaalisin toimitusketju ja miten sitä johdetaan parhaimman mahdollisen lopputuloksen saamiseksi. Hankinnan osuuden ollessa yrityksen toiminnassa laajaa, tulisi hankintojen mittaamisessa huomioida koko hankinnan osuus. Mittareiden valinnassa tulisi huomioida, että hankintapäätöksillä voi olla vaikutuksia eri kustannuksiin, liikevaihtoon, katteeseen ja jopa strategisia vaikutuksia osaamiseen ja innovaatioihin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 365-367.)

Hankinnan mittareilla voidaan mitata esimerkiksi kustannuksia, aikaa, laatua ja joustavuutta. Kustannuksilla on suora vaikutus yrityksen katteeseen, joten niiden mittaaminen on kannattavuuden kannalta järkevää. Kustannuksia ovat tuotantokustannukset, kuljetuskustannukset, varastokustannukset sekä tiedonhallinnan kustannukset. Aikaa voidaan mitata esimerkiksi toimitusajan ja -varmuuden kautta. Laadun mittaamisessa voidaan käyttää asiakaspalautetta tuotteista tai palveluista, yhteistyön sujuvuutta, toimitusaikoja tai virheellisiä tuotteita. Joustavuuden mittaamisessa voidaan hyödyntää tuote- ja palveluportfolion laajuutta, tuotantomäärien suhdetta kysyntään sekä toimitusten joustavuutta. Henkilöstön mittaamisessa voidaan mitata henkilöstön kykyä toimia eri tehtävissä ja laajenemismahdollisuuksilla toimitusketjun kasvattamista laitteistoa tai työvoimaa lisäämällä (Huuhka, 206-208.)

### 3.6 Hankinnan kehittämismenetelmät

Spend-analyysi on menetelmä, jolla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen hankintakäyttäytymisestä ja kustannusrakenteesta. Analyysin avulla voidaan tunnistaa hankinnan kohteena olevat tuotteet ja palvelut, niiden käyttöön liittyvät kustannukset ja hankintaprosessit. Spend-analyysi on tärkeä työkalu hankintatoimen kehittämisessä, sillä se auttaa tunnistamaan mahdollisuudet kustannusten säästöihin, tuottavuuden parantamiseen sekä riskien hallintaan. Analyysin avulla voidaan myös tunnistaa potentiaalisia toimittajia, jotka voivat tuoda lisäarvoa yritykselle. Spend-analyysi vaatii laajaa tietoa yrityksen toiminnasta ja sen hankintakäyttäytymisestä, mutta sen avulla saatu tieto auttaa yritystä tekemään parempia päätöksiä ja kehittämään hankintatoimea strategisesti tärkeäksi liiketoimintafunktioksi (Tikka, 2017, 56-57.)

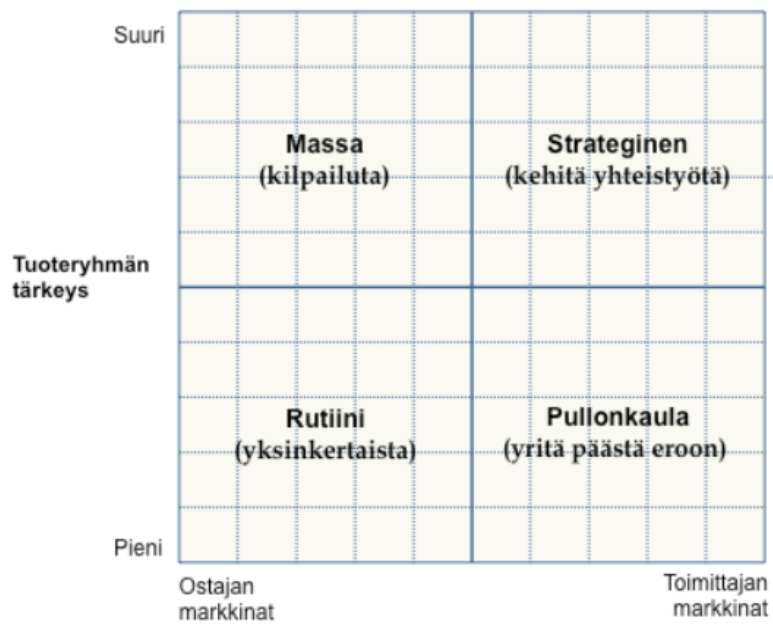
Spend-analyysiä voidaan hyödyntää hankintojen luokittelussa, kategorioiden ohjauksessa, hankintojen kokonaismenojen tarkastelussa, kustannusten hallinnoinnissa, toiminnan suunnittelussa ja seurannassa tai osana toimittajien hallinnointia. Spend-analyysi kattaa kaikki yrityksen hankinnat, mukaan lukien suorat ja epäsuorat hankinnat. Analyysin avulla voidaan selvittää, mitä on hankittu ja kuinka paljon se on maksanut. Spend-analyysi perustuu tiedonkeruuseen hankinnoista. Tämän tiedonkeruun avulla voidaan saada kokonaiskuva hankintakustannuksista. Se auttaa tunnistamaan keskeiset hankintavolyymit ja potentiaaliset mahdollisuudet tehostaa yhteistyötä toimittajien kanssa. Spend-analyysi antaa vastauksia moniin tärkeisiin kysymyksiin, kuten: mitkä ovat kokonaiskustannukset yrityksen hankinnoista, mahdollistavatko suuret hankintavolyymit tehokkaamman yhteistyön tai alhaisemmat hankintahinnat, mitkä ovat päätuotteet ja -palvelut, joita yritys hankkii ja ovatko niiden hinnat vaihdelleen. Lisäksi Spend-analyysin avulla voidaan tarkastella, mitkä ovat yrityksen pääyhteistyökumppanit ja kuinka paljon hankitaan muilta toimittajilta. Spend-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää hankintojen optimoinnissa ja kustannusten hallinnassa. Se auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä, tunnistamaan mahdolliset säästöt, parantamaan toimittajayhteistyötä ja tehostamaan hankintaprosesseja. Lisäksi se luo perustan muille analyyseille ja strategisille päätöksille hankinnoissa. Spend-analyysi on olennainen työkalu yrityksille, jotka pyrkivät parantamaan hankintatoimintaa sekä optimoimaan kustannuksia (Huuhka, 50-52.)

ABC-analyysin avulla yrityksen hankinnat voidaan luokitella ja ne voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen taloudellisen merkityksen mukaan. Analyysin avulla hankinnoista voidaan tunnistaa samalla tavoin käyttäytyviä toimittaja-, nimike-, tuote-, tai palveluryhmiä. ABC-analyysin pohjalla on Vilfredo Paretin 80/20-sääntö, jonka mukaan 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Hankintojen osalta tämä voi tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia hankittavista tuotteista tai palveluista muodostaa 80 prosenttia hankintojen kustannuksista. ABC-analyysissä yrityksen toimittajat listataan suuruusjärjestykseen hankintavolyymien osalta. Kun hankintavolyymit saavuttavat 80

prosenttia koko hankintavolyymistä, keskitytään tarkastelemaan näiden toimintaa ja kehittämistä. ABC-analyysissä toimittajat luokitellaan eri kategorioihin. A-kategoriassa ovat toimittajat, joiden kautta hankintaan suurin osa yrityksen hankintavolyymistä. Näitä toimittajia seurataan säännöllisesti ja pyritään ohjaamaan toimintaa. Vastaavasti C-kategorian toimittajia tarkastellaan kriittisesti ja pyritään karsimaan turhat hankinnat pois (Huuhka, 47-49.)

Data-Driven Action -menetelmässä hankintatoimen suunnittelu, päätöksenteko ja toiminta perustuu hankintadatan analyysiin ja tulkintaan. Tämä tarkoittaa, että hankintapäätökset ja toimenpiteet ohjataan ja perustellaan kerätyn datan perusteella. Tämä voi sisältää esimerkiksi toimittajien valinnan ja neuvottelut, kustannustenhallinnan, hankintakäytäntöjen tehostamisen, sopimusunoudattamisen ja riskienhallinnan. Toimittajien valinnassa ja neuvottelussa tiedon perusteella voidaan valita parhaat toimittajat, jotka tarjoavat kilpailukykyisiä hintoja ja laatua. Neuvottelut voivat myös perustua dataan sopimusvalmiuksista ja toimittajien suorituksesta. Kustannustenhallinnan osalta analyysin avulla voidaan tunnistaa kustannussäästömahdollisuuksia, kuten hintaeroja samasta tuotteesta eri toimittajien välillä. Hankintakäytäntöjen tehostamisessa data voi auttaa tunnistamaan tehottomuudet hankintaprosesseissa ja mahdollistaa parannukset prosesseissa ja työnkulussa. Sopimusunoudattamisessa tieto auttaa seuraamaan, että sopimukset toteutetaan sovitun mukaisesti ja että mahdollisia alennuksia ja ehtoja noudatetaan. Riskienhallinnan osalta datan perusteella voidaan tunnistaa riskejä, kuten toimitusketjun häiriöitä ja suunnitella toimenpiteitä niiden varalta (Castanedo, 2016.)

Peter Kraljic (1983) esitteli artikkelissaan *"Purchasing Must Become Supply Managements"* portfolioanalyysin, joka on yksi hankintojen käytetyimmistä työkaluista. Kraljicin portfolioanalyysiksi kutsutussa hankittavat tuotteet lajitellaan neljään eri kategoriaan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutuksen sekä toimittajamarkkinoiden hallittavuuden mukaan. Tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutusta arvioidaan niiden kustannusten suuruuden mukaan. Toimittajamarkkinoiden hallittavuudella arvioidaan toimittajamarkkinan hallinnan vaikeutta ja sen riskejä. Mikäli tuote- tai palveluryhmän markkinoilla on saatavilla useita kilpailevia toimittajia, on kyseessä ostajan markkinat. Tällöin tuote- tai palveluryhmässä riskit ovat pieniä ja hallinta on helppoa. Kraljicin portfolioanalyysin avulla yrityksen hankinnat voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joista jokaista käsitellään eri tavalla. Mikäli tuote- tai palveluryhmällä on suuri kustannusvaikutus yrityksen talouteen ja markkinoilla on paljon kilpailua, kyseessä on massatuotteet, joiden hankinnassa tulee hyödyntää kilpailutusta. Tuote- tai palveluryhmän ollessa kustannuksiltaan merkittäviä, mutta toimittajamarkkina on suppea, tulee kehittää strategista yhteistyötä kyseisten toimittajien kanssa. Ryhmä, jossa kyseessä on pienet kustannusvaikutukset ja paljon toimittajia, tulee ryhmää käsitellä rutiininomaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Kun tuote- tai palveluryhmän osalta kustannusvaikutukset ovat pieniä ja toimittajia rajallinen määrä, on kyseessä pullonkaulatuotteet, joita tulee välttää.



Kuva 1. Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen. (Logistiikan maailma 2023 c.)

## 4 Raportoinnin merkitys toiminnanohjauksessa

Menestyksekkään liiketoiminnan kulmakivenä on kyky tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan ja tarjota asiakkaille tyydyttäviä ratkaisuja. Tämä edellyttää yritykseltä valmiutta ymmärtää ja hallita koko liiketoimintaa huomioiden eri osatekijöiden väliset suhteet ja toimintaympäristön. Yrityksen toiminnan perusedellytyksiä ovat kannattavuus, maksukyky sekä vakavaraisuus. Jotta nämä saavutetaan, on yrityksen kyettävä seuraamaan ajantasaisesti ja luotettavasti yrityksen toimintaa (Syvänperä, 2014, 75.)

Johdon laskentatoimi on raportointia, joka on tarkoitettu yrityksen johdolle työvälineeksi päätöksenteon tueksi sekä toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Johdon laskentatoimi on yrityksen sisäinen toiminto, jonka tehtävänä on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Raportit eivät ole pelkästään ulkoisen laskennan tuottamia tulos- ja tasetietoja, vaan ajatuksena on antaa kokonaiskuva yrityksen taloudesta (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011, luku 1.1.)

Syvänperän (2014, 77-78) mukaan yritysten tulee harkita tarkasti, millaisia raportteja tarvitaan oman toiminnan ohjaamiseen. Liiallinen tietomäärä voi hankaloittaa päätöksentekoa. Raporttien tuottamisessa on olennaista pohtia tietosisältöä. Raportteja laatiessa tulee varmistaa, että raportit kattavat kaikki merkittävät osa-alueet ja mahdollistavat budjettien ja toteumien vertailun. Tunnuslukujen tai mittareiden avulla voidaan saada varoituksia poikkeamista ajoissa. Raportin tarkkuus ja yksityiskohtaisuus tulisi pohtia vastaanottajan mukaan. Yritysjohdon tai esimerkiksi myynnin tarpeet raporteilta voivat poiketa merkittävästi.

Raportoinnin tarve juontuu yrityksen tarpeesta valvoa ja analysoida toimintaansa. Seuranta- ja raportointijärjestelmät keräävät tietoa sekä yrityksen sisäisistä prosesseista että ulkoisesta ympäristöstä. Oleelliset tiedot keskitetään erilaisiin raportteihin, joiden avulla voidaan säätää toimintaa siten, että se vastaa yrityksen strategisia tavoitteita. Seurattavat lähtökohdat ja mittarit vaihtelevat eri yritysten välillä riippuen niiden strategisista painotuksista ja lähtökohdista (Vilkkumaa, 2015, 423.)

ERP-järjestelmät (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat järjestelmiä, joiden avulla voidaan reaaliaikaisesti tehdä päätöksiä ja johtaa yritystä. Toiminnanohjausjärjestelmät on mahdollista yhdistää eri järjestelmien yhtenäiseen tietokantaan. Näitä tietoja yhdistelemällä saadaan yhtenäistä ja ajantasaista tietoa eri järjestelmistä. Järjestelmistä saatavien raporttien avulla yrityksessä on mahdollista seurata suorituskkyä sekä kustannuksia ja ennakoida tulevaa kehitystä (Logistiikan maailma, a, 2023.)

Toimivan raportoinnin perustana on master data. Virallisten määritelmien mukaan master data on yrityksen liiketoiminnalle kriittistä tietoa, jota ilman organisaatio ei voi toimia. Lisäksi master data on

jaettu läpi koko organisaation, eli kaikki eri toiminnot käyttävät samaa dataa. Master data sisältää keskeisiä ja pysyviä tietoja organisaation liiketoiminnasta, kuten asiakkaat, tuotteet, toimittajat sekä muut tärkeät tiedot. Nämä tiedot ovat yleensä pysyviä ja muuttumattomia pitkiä aikoja ja niitä käytetään eri järjestelmissä ja prosesseissa organisaatiossa. Master datan tarkoituksena on tarjota yksi luotettava ja yhdenmukainen tietolähde organisaation eri osastoille ja järjestelmille. Tämä auttaa välttämään tietojen päällekkäistä syöttöä ja varmistaa, että organisaatio käyttää yhdenmukaisia tietoja päätöksenteossa ja raportoinnissa (Väre, 2019,19-25.)

Organisaatioille on haasteellista analysoida massiivisia datamääriä nopeasti, koska nykyiset ratkaisut vaativat manuaalista käsittelyä. Tämä vie aikaa sekä resursseja ja estää organisaatioita skaalautamasta datalähteitään tehokkaasti. Hankinta-analytiikka kohdistuu yleensä vain osaan saatavilla olevasta datasta. Datan puhdistaminen ja yhdistäminen ennen analytiikkaa voi viivästyttää raporttien tuottamista. Hankintatoimen tehtävänä on tehdä päätöksiä SPEND-analyysin avulla. Tavoitteena on tukea strategista hankintaa ja kustannusten vähentämistä. Jotta datasta saadaan arvokasta tietoa nopeasti ja tehokkaasti, sen on oltava käsiteltävissä kohtuullisessa ajassa. Tämä auttaa organisaatioita lisäämään liikevaihtoa, parantamaan asiakaspalvelua ja toimimaan tehokkaammin (Castanedo, 2016.)

#### **4.1 Suorituskyvyn mittaaminen**

Raportoinnin ja mittaamisen tarkoituksena on motivoida ja ohjata ihmisiä saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. Tavoitteet toimivat välineenä strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistämisessä, ja ne ilmaisevat halutun tuloksen tai tilan. Toimenpiteet kertovat, miten tavoitteeseen pyritään ja mittarit arvoivat toiminnan onnistumisen. Mitattavat ja todennettavat tavoitteet tarjoavat ohjausvoimaa operatiiviselle toiminnalle. Mittaaminen tarjoaa tietoa suoriutumisesta, tukee päätöksentekoa ja mahdollistaa palkitsemisen. Se luo myös läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan, helpottaa viestintää ja mahdollistaa jatkuvan kehityksen. Mittaaminen motivoi työntekijöitä ymmärtämään työnsä merkityksen liiketoiminnalle ja kannustaa heitä panostamaan työhönsä. Onnistumisten palkitseminen ja epäonnistumisten rakentava käsittely ovat tärkeitä osia motivaation ylläpitämisessä. Mittaaminen auttaa myös tunnistamaan korjaavat toimenpiteet ja kehityskohteet, jotka vaikuttavat toiminnan parantamiseen. Motivoiminen on keskeinen osa suorituskyvyn mittaamista, sillä sen tavoitteena on vaikuttaa ihmisten toimintaan ja edistää liiketoiminnan menestystä (Nieminen, 2016, luku 4.3.)

Hankintojen osalta yrityksissä usein mittaaminen keskittyy välittömän palvelutason seurantaan. Perinteisesti mitataan epäonnistumisia, kuten reklamaatioita tai puutelistoja. Hankintojen tehokas ohjaaminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen kokonaiskustannuksiin. Täten hankintojen



mittaamisessa tulisi keskittyä positiivisiin mittareihin, kuten saavutettuihin kustannussäästöihin tai kehittämisen tulosvaikutuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 360.)

Hankintojen mittaamisessa on useita haasteita, kuten selkeiden määrittelyiden puuttuminen. Määrittelyt voivat vaihdella yrityskohtaisesti ja toimintaympäristön mukaan. Lisäksi yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen puuttuminen voi vaikeuttaa mittauksia. Mittareiden asettamisessa tulisi huomioida, kuka asettaa tavoitteet ja millä perusteella sekä mitä mitataan. Mittareiden tulisi olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa (Nieminen, 2016, luku 4.3.)

Hankintaprosessin lopussa tapahtuva systemaattinen seuranta ja arviointi ovat olennaisia toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Tavoitteena on seurata ja arvioida hankintoja, toimittajia ja yhteistyötä, jotta päätöksenteko olisi perusteltua ja tehokkaampaa. Samalla seurannalla pyritään parantamaan viestintää eri osapuolten välillä ja lisäämään läpinäkyvyyttä hankintoihin. Tavoitteena on myös motivoida ja kannustaa osapuolia saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Näin varmistetaan menestyvä liiketoiminta. Mittaaminen on keskeinen osa seuranta ja arviointia, ja se tarjoaa numeerista tietoa toiminnasta. Mittaamisen tarkoituksena on vaikuttaa toimijoiden käyttäytymiseen ja ohjata heitä kohti parempia tuloksia. Hankintojen mittaamisen voi kohdistaa eri näkökulmiin, kuten kustannuksiin, tuotteeseen ja laatuun, toimitusketjuun ja henkilöstöön. Tärkeää on määrittää, mitä tarkalleen mitataan ja keskittyä olennaisiin asioihin. Mittaaminen edellyttää hyvin suunniteltuja mittareita ja niiden aktiivista käyttöä osana johtamista ja viestintää. Jatkuva seuranta ja kehittäminen liittyvät mittauksiin, ja niiden tarkoituksena on parantaa toimittajan osaamista, yhteistyötä, tilaus-toimitus-ketjua, tuotetta tai palvelua. Näin varmistetaan optimaalinen lopputulos jokaiselle hankinnalle ja mahdollistetaan menestyvä liiketoiminta (Nieminen, 2016, luku 3.6.)

## 5 Hankinnan raportoinnin kehitys

Toimeksiantajayritys on talotekniikka-alalla toimiva konserni. Konserni on osa pohjoismaista talotekniikkakonsernia, jonka toimialueena toimii Suomi, Ruotsi ja Norja. Konsernin perusajatuksena on se, että jokainen konserniin kuuluva yritys toteuttaa operatiivista toimintaa paikallisesti omalla toiminta-alueellaan. Yritykset toimivat omalla nimellään ja brändillään ja konsernin osuus operatiivisesta toiminnasta pyritään pitämään mahdollisimman pienenä.

Konsernin liikevaihto Suomessa oli vuonna 2022 230 miljoonaa euroa. Konserniin kuuluu noin 40 yritystä ympäri Suomea ja yrityksen strategiana on kasvaa yritysostoilla. Vuonna 2022 konserniin ostettiin 10 uutta yritystä tai liiketoimintakauppaa.

Kaikille konsernin yrityksille yhtenäisiä asioita ovat samat toiminnanohjausjärjestelmät, konsernin tarjoamat hankintasopimukset, yhtenäiset raportoinnit sekä tukipalvelut, kuten myynti- ja ostoreskontra, kirjanpito sekä hankintojen koordinointi.

Konsernissa hankintojen osalta ei ole olemassa varsinaisia valmiita ajantasaisia raportointimalleja hankinnoista. Hankintojen raportoinnissa on hyödynnetty toimittajilta saatuja raportteja, joista on kasattu Excel-muotoisia raportteja vuositasona. Lisäksi hankintojen raportoinnissa ja seurannassa on hyödynnetty konsernin intra-sivustoa, jonne on koottu käsin tietoja isoimmilta toimittajilta. Hankintojen reaaliaikaisemmalle raportoinnille on konsernissa sekä Suomen, että pohjoismaiden tasolla tarvetta. Hankintojen osuus konsernin liiketoiminnasta on noin 50 %.

Konsernissa on käytössä Symbrio-järjestelmä hankintaan sekä ostolaskujen käsittelyyn. Järjestelmän sekä isoimpien toimittajien verkkokauppojen kautta tehtäville tilauksille konsernilla on sovituna tilaustapa-alennuksia. Yhtenä hankinnan tärkeimpänä strategisena tavoitteena on pyrkiä hyödyntämään maksimaalisesti saatavilla olevia tilaustapa-alennuksia. Tilaustapa-alennuksen seuraminen on yksi keskeisimpiä hankintojen raportoinnin mittareista, jota konsernissa tullaan hyödyntämään hankintojen ohjaamisessa.

Isoimpien toimittajien kanssa konsernilla on sovittuna erillisiä vuosihyvitteitä. Vuosihyvitteiden suuruus riippuu hankinnan volyymeistä. Toinen strateginen tavoite on pyrkiä maksimaalisesti hyödyntämään saatavilla olevat vuosihyvitteet. Eri toimittajien hankintavolyymien seuranta sekä hyvitetäsojen seuranta ovat toinen mittari, jota hankinnan raportoinneilla seurataan. Mittarin avulla hyödynnetään myös kirjanpitoon tehtäviä jaksotuksia.

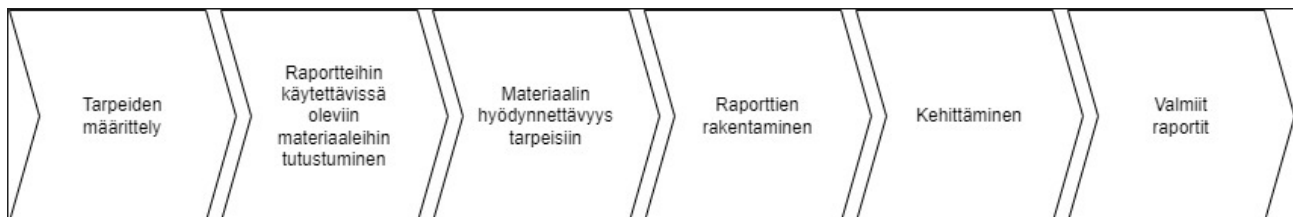
SPEND-analyysiä soveltaen seurataan koko konsernin hankintavolyymeja toimittajittain, yrityksittäin sekä alueittain. Mittarissa hyödynnetään myös ABC-analyysiä. ABC-analyysin avulla hankinnat jaotellaan kategorioihin sekä toimialoihin.

## 5.1 Käytettävä aineisto ja työkalut

Hankinnan raportoinnissa aineistona käytetään toiminnanohjausjärjestelmistä sekä toimittajilta saatavaa dataa. Aineistona hyödynnetään konsernin eri yritysten toiminnanohjausjärjestelmistä saatavaa ostolaskudataa, kirjanpitojärjestelmästä saatavaa dataa, toimittajilta saatavaa raportointitietoa sekä toiminnanohjausjärjestelmistä saatavia raporttipohjia.

Työkaluina raportin muodostamisessa käytetään Microsoft Exceliä sekä Microsoft PowerBI:tä. Konsernilla on olemassa talouden sekä liiketoiminnan raportointiseen PowerBI-raportteja, joten työkalun hyödyntäminen myös hankintojen raportoinnissa on luontevaa.

## 5.2 Toiminnallisen osuuden suunnitelma



Kuva 2. Suunnitelma toiminnallisesta osuudesta.

Tarpeiden määrittelyssä tutustutaan ja arvioidaan hankinnan raportoinnin nykytila sekä raportointiprosessi. Selvitetään tietojärjestelmien ja -työkalujen käyttö, raporttien laatu ja tarkkuus sekä niiden saatavuus ja ajan tasalla pitäminen. Lisäksi tarpeiden määrittelyssä pyritään tunnistamaan eri yritysten sekä osastojen tarpeet. Näiden avulla tunnistetaan, minkälaista tietoa eri sidosryhmät tarvitsevat päätöksentekoa varten. Keskeisten mittareiden ja avainlukujen tunnistaminen auttavat arvioimaan hankintojen tehokkuutta ja vaikutusta liiketoimintaan.

Raportteihin käytettävissä oleviin materiaaleihin tutustumisessa selvitetään dokumenttianalyysin avulla, mitä aineistoa on saatavilla, mistä aineisto on saatavilla sekä mikä on aineiston saatavuuden aikataulut ja vaatima työ.

Selvitetään materiaalin hyödynnettävyys raportteihin. Onko raporteilta saatavilla tarvittavia tietoja. Tarvitseeko aineistoa saada lisää ja mitä tämä mahdollisesti vaatii.

Rakennetaan ensimmäiset versiot raporteista ja mittareista. Koeponnistetaan raportit rajatuilla kohdehenkilöillä ja kehitetään tarvittaessa palautteiden mukaan. Raporttien automatisoinnissa pyritään minimoimaan manuaaliset työvaiheet. Automatisointi mahdollistaa reaaliaikaisen ja jatkuvan seurannan ilman manuaalista työtä sekä auttaa säästämään aikaa ja vähentämään inhimillisten virheiden riskiä.

Raporttien kehittämisessä huomioidaan myös se, että raportointityökalujen käyttöliittymät olisivat selkeitä ja helppokäyttöisiä eri käyttäjäryhmille. Lisäksi raporteissa tulee huomioida tietoturva ja tietosuoja. Hankintatiedot ovat arkaluontoista tietoa, joten niiden asianmukainen suojaaminen ja käsittely on ensiarvoisen tärkeää. Tietosuoja ja -turva pyritään huomioimaan mahdollisilla käyttöi-keuksilla raportteihin.

Lopullisten raporttien valmistuttua tehdään julkaisu sekä koulutus ja käyttöönotto. Raportointityökalujen käyttöönotto vaatii koulutusta ja ohjeistusta käyttäjille, jotta työkalujen käyttö on sujuvaa ja käyttäjät ymmärtävät niistä saatavat hyödyt.

### 5.3 Lopputulos

Tarpeiden määrittely aloitettiin kartoittamalla hankintojen raportoinnin nykytila. Konsernilla on käytössä Intranet, jossa seurataan isoimpien toimittajien kumulatiivisia ostoja. Isoimpien toimittajien ostoihin liittyy erilaisia ostovolyymiportaita, joiden mukaisesti on saavutettavissa bonuksia. Luvut ostoista syötetään seurantaraportille käsin toimittajien toimittamista raporteista. Dokumenttianalyysin avulla hankittiin saatavilla olevista dokumenteista tietoa hankintaprosesseista. Hankintadokumenttien sisältämiä tietoja, kuten hintatietoja, toimitusaikoja ja -ehtoja pyrittiin arvioimaan hankinnan tehokkuutta raportoinnin näkökulmasta. Dokumenttianalyysin avulla hankinnan tietoja järjestettiin ja koottiin yhteen lopullisten raporttimallien rakentamista ajatellen.

Tarpeiden määrittelyssä tunnistettiin eri osa-alueita, joita olisi hyvä seurata hankinnan raporteilla. Konsernin strategiana on lisätä sähköisten tilaustapojen käyttöä perinteisten manuaalisten tilausten sijaan. Tämä edistää hankintojen tehokkuutta ja nopeutta. Lisäksi suurimpien toimittajien kautta sähköisillä toimitustavoilla on mahdollista vaikuttaa ostohintoihin lisähyvitteillä. Hankinnan raportoinnin tulisi tarjota näkymä sähköisten tilausten määrään ja niiden osuuteen kokonaisostoista. Lisäksi raportointi voi auttaa tunnistamaan mahdolliset pullonkaulat sähköisissä tilausprosesseissa.

Konserni pyrkii hyödyntämään eri toimittajien tarjoamia bonuksia ostoissa. Raporttien avulla tulee olla mahdollista seurata, miten eri toimittajilta tehtävillä ostoilla edistetään bonustasojen saavuttaminen ja siten optimoidaan hankintakustannuksia.

Hankinnan raportoinnin on tarjottava mahdollisuus seurata riittävällä aikavälillä hintamuutoksia ja -trendejä eri toimittajien välillä eri tuotekategorioissa. Tämä auttaa tunnistamaan mahdollisuudet yhtenäistää hankintaprosesseja sekä suuntaamaan toimenpiteitä hintatasoon. Nykyisellään yksittäisten tuotteiden hintaseuranta ja -vertailu on olemassa olevien työkalujen avulla mahdollista, mutta pidemmän aikavälin hintatrendien seurantaa ei ole olemassa.

Konsernin eri yrityksissä tehdään projektioistoja eri toimittajilta. Raportoinnin tulee tarjota vertailukelpoinen näkymä eri yritysten tekemien projektioistojen hintatasoista. Tämän avulla voidaan tunnistaa mahdollisuuksia yhtenäistää hankintaprosesseja.

Konserni voi saavuttaa vuosihyytteitä perustuen hankintavolyymeihin. Liiketoiminnan tuloksen jakottamisen tarkkuuteen voidaan vaikuttaa toteutuneiden vuosihytteiden seurannalla.

Lisäksi kokonaisostojen seurannalla kategorioittain sekä toimittajittain voidaan vaikuttaa strategiaan toimenpiteisiin sekä hankintojen suuntaamiseen. Raportoinnin tulee mahdollistaa tarkastelu kategorioittain, jotta eri hankinta-alueiden vahvuudet ja heikkoudet voidaan tunnistaa.

Tarpeiden määrittelyn perusteella tunnistettiin tarve kehittää hankinnan raportointia strategisten tavoitteiden tukemiseksi. Hankinnan raportointiin suunniteltiin eri raporttimalleja.

Ostojen seuranta tilaustavoittain -raportti on luotu tarjoamaan näkymä kokonaisostoihin eri tilaustavoilla isoimpien toimittajien osalta. Kuten kuvasta 1 voidaan todeta. Kuvasta on piilotettu tai muunnettu liiketoiminnan kannalta arkaluonteiset tiedot. Tämä mahdollistaa sähköisten tilaustapojen, kuten Symbrio-hankintajärjestelmä ja verkkokauppa sekä perinteisten tilaustapojen osuus kokonaisostoista. Raportin avulla seurataan tilaustapojen määriä ja summia sekä niiden kehittymistä. Lisäksi raportilla osoitetaan, miten paljon sähköisillä tilaustavoilla on saavutettu tai jääty saavuttamatta tilaustapa-alennuksia. Tilastapa-alennuksen hyödyntämistä voidaan käyttää päivittäisten tilausten hinnoissa tai projektikohtaisissa hinnoitteluissa. Täten raportille tehdään vuositasolla tarkasteluja, joiden avulla voidaan todentaa tilaustapa-alennuksen hyödyntäminen eri osa-alueilla. Raportti perustuu toimittajilta saataviin kuukausittaisiin excel-raportteihin. Raportin muodostaminen tapahtuu puoliautomaattiseen excel-pohjan avulla, josta saadaan jalostettua raportit oikeaan muotoon Power BI-raportille.



Kuva 3. Ostojen seuranta tilaustavoittain -raportti, 2023.

Saavutettujen vuosihyvitteiden seuranta -raporttimalli keskittyy seuraamaan saavutettuja vuosihyvitteitä eri ajanjaksoilla. Raportti sisältää tiedot eri vuosihyvitetasojen saavuttamisesta eri toimittajilta. Tämä auttaa konsernia arvioimaan, miten tehokkaasti strategiat bonusten saavuttamiseksi toimivat ja kuinka ne vaikuttavat kokonaiskustannuksiin. Lisäksi raportin avulla voidaan tehostaa liiketoiminnan tuloksen jaksotuksia. Raportin muodostaminen tapahtuu samalla tavalla kuin Kokonaisostojen seuranta tilaustavoittain -raportti.

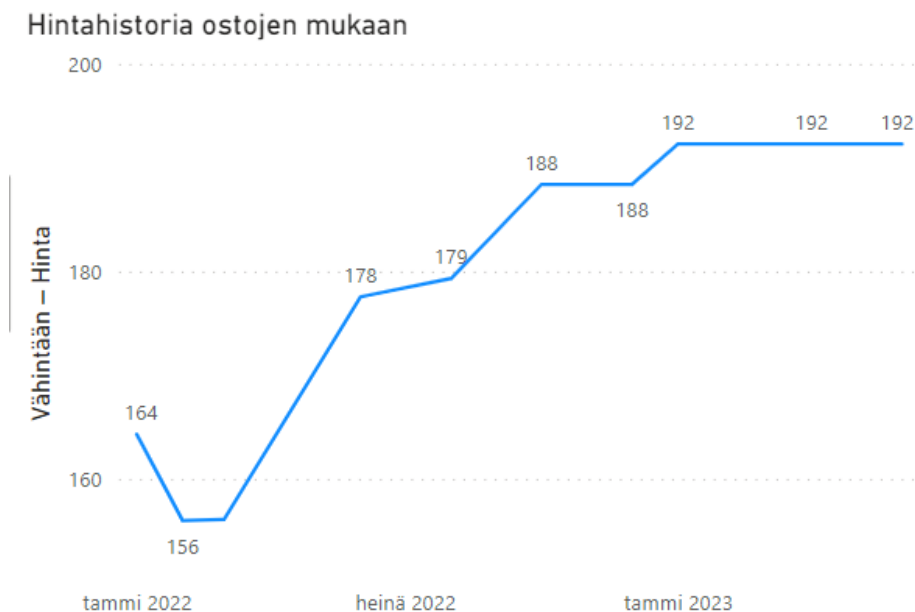
Kokonaisostojen seuranta kategorioittain ja toimittajittain -raportin avulla voidaan tehdä yksityiskoh-  
taisia katsauksia kokonaisostoihin eri kategorioittain tai toimittajittain. Raportin avulla saadaan konsernin kaikkien yritysten tekemät ostot kasattua yhdelle raportille. Raportin avulla voidaan tunnistaa eri kategorioissa hankintojen tehokkuutta ja mahdollisia keskittämismahdollisuuksia. Lisäksi raportilta on mahdollista tarkastella yksittäisiä tositteita ostolaskuista. Raportti muodostuu automaattisesti konsernilla käytössä olevaan dataintegraatioon kirjanpitojärjestelmästä Power BI-tietokantaan. Raportilta on saatavilla tietoa konsernin hankinnoista kirjapidon tileittäin ja kategorioittain. Näiden avulla voidaan tarkastella konsernin hankintoja SPEND-analyysin mukaisesti. SPEND-analyysin avulla eri hankintakustannuksia on mahdollista raportilta eritellä ja luokitella kirjanpidon tileittäin ja kategorioittain. SPEND-analyysin kautta pystytään tunnistamaan merkittävimmät toimittajat ja perehtymään näiden ostoihin ABC-analyysin avulla.

SPEND- ja ABC-analyyseihin perustuvan raporttimallin avulla voidaan saavuttaa syvällinen käsitys organisaation hankintatoimesta. Raporttimallin avulla voidaan tunnistaa ne hankintakohteet, jotka muodostavat suurimman osan kokonaiskustannuksista. Tämä mahdollistaa resurssien kohdentamisen niihin hankintaprosesseihin, joilla on suurin vaikutus organisaation taloudelliseen suorituskyy-  
n. Raporttimalli tukee hankinnan strategista suunnittelua antamalla mahdollisuuden luokitella hankintakohteet niiden strategisen merkittävyyden perusteella. Lisäksi raporttimallin avulla voidaan seurata hankintakustannusten kehitystä ajan myötä, mikä tarjoaa mahdollisuuden havaita mahdolliset kustannusten nousut tai laskut. Tämä tukee ennakoivaa hankintatoimenpidettä ja auttaa organisaatiota reagoimaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Raporttimallin avulla voidaan päätöksenteossa arvioida toimittajien suorituskyy-  
kyä sekä hyödyntää hankintasopimusten neuvottelussa. Tarkka tieto hankintakohteiden kustannus- ja strategisesta merkityksestä antaa vahvan pohjan neuvotteluille ja parantaa hankintojen laatua ja tehokkuutta. Raporttimallin avulla voidaan visualisoida hankintakohteiden jakautumista eri luokkiin, mikä helpottaa tiedon jakamista sidosryhmien kanssa ja lisää organisaation läpinäkyvyyttä hankintaprosessissa.

Toteutuneiden projektiosojen hintojen seuranta -raporttimalli keskittyy tarkastelemaan toteutuneita projektiosojen hintoja eri ajanjaksoilla ja eri toimittajilta yrityksittäin. Raportin avulla saadaan

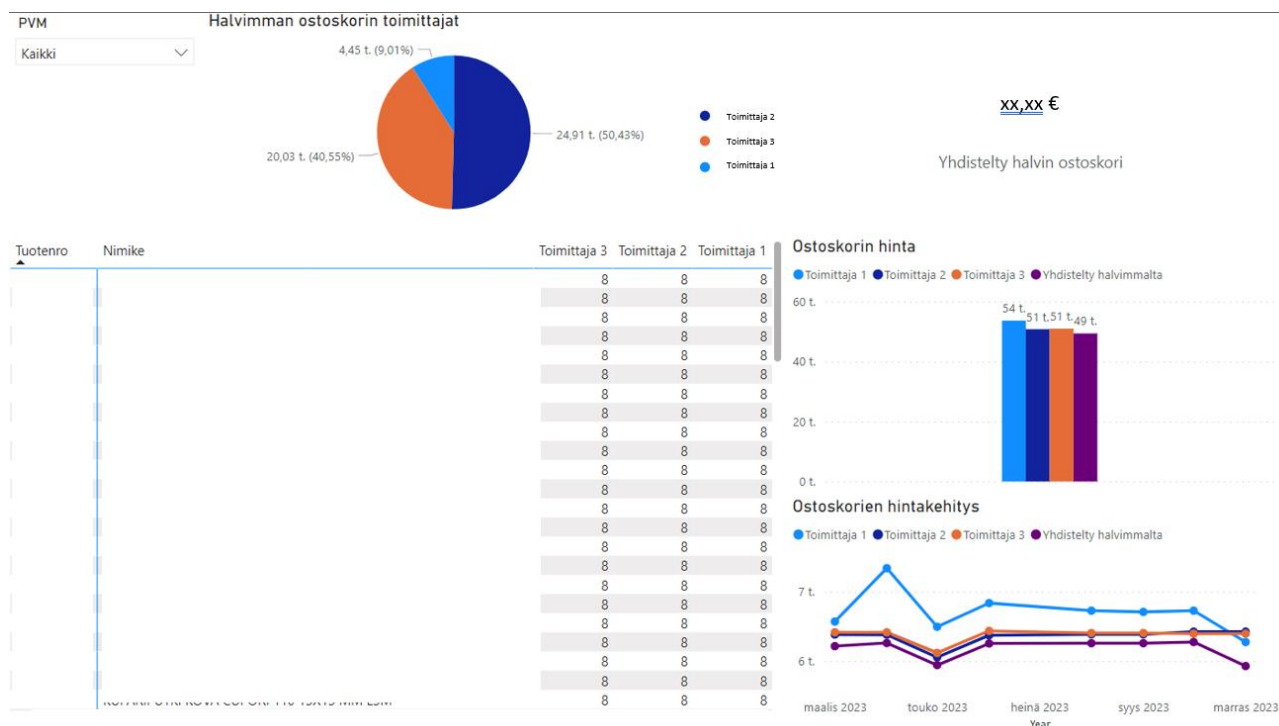
näkymä konsernin eri yritysten tekemiin ostoihin sekä niiden hintakehitykseen tuotetasolla. Raportti perustuu Symbrio-hankintajärjestelmästä saatavaan manuaalisesti kerättävään dataan, josta muodostetaan puoliautomatisoidun excel-tiedoston avulla Power BI-raportti.

Konsernin eri yritysten toteutuneiden ostohintojen seuraaminen on olennainen osa hankinnan hallintaa ja SPEND- ja ABC-analyysi tarjoavat tehokkaan tavan analysoida ja optimoida näitä hintoja konsernin laajuisesti. Toteutuneet projektioistot -raporttimallissa hyödynnettiin Kraljicin portfolioa. Kraljicin malli on kehitetty auttamaan organisaatiota luokittelemaan hankintakohteet niiden strategisen merkittävyyden ja markkinoiden monimutkaisuuden perusteella. SPEND-analyysin kautta tunnistetuista A-luokan tuotteista tutkittiin Kraljicin mallin mukaisesti massatuotteita. Massatuotteiden tärkeys ja määrä organisaatiolle on suuri ja markkinoilla tuotteille on useita toimittajia, jolloin näiden osalta kyseessä on ostajan markkinat.



Kuva 4. Osa Toteutuneet projektioistot -raportista, 2023.

Ostoskoriseuranta -raportilla seurataan ostoskorityyppisesti hankintoja tuote- sekä tuoteryhmätasolla eri toimittajilta. Tuotteet ostoskoriin tunnistettiin Kraljicin malliin perustuen massatuotteista. Raportin avulla voidaan tunnistaa hintamuutoksia eri tuoteryhmissä toimittajien välillä sekä suunnata hankintoja niiden perusteella. Ostoskoriseuranta-raportti perustuu Symbrio-hankintajärjestelmästä manuaalisesti haettavaan hintadataan, josta muodostetaan Power BI-raportti. Kuvassa 2 on nähtävillä osa ostoskoriseuranta -raportista. Kuvasta on piilotettu tai muunneltu liiketoiminnan kannalta arkaluonteiset tiedot.



Kuva 5. Ostoskoriseuranta -raportti, 2023.

Data-driven action -menetelmä muodostaa perustan koko hankinnan raporttimallille, ja sen avulla varmistetaan, että hankinnoista kerätään riittävästi dataa tulkittavaksi. Tämä menetelmä keskittyy hyödyntämään systemaattista datan keräämistä ja analysointia päätöksenteon perustana. Hankinnan raporttimallien avulla konsernin hankintatoimen tuottamaa dataa ja analysointia voidaan hyödyntää päätöksenteon perustana.



## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle hankintoihin liittyvä raportti. Hankintojen tehokkuuden ja läpinäkyvyyden parantaminen on keskeistä monille organisaatioille, ja Power BI tarjoaa erinomaisen työkalun datan visualisointiin ja analysointiin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi Power BI-raportti, joka tarjoaa kohdeyritykselle kattavan kuvan hankinnoista. Raportti koostuu erilaisista visuaalisista elementeistä, kuten kaavioista, taulukoista ja kuvaajista, jotka auttavat organisaatiota hahmottamaan hankinnoista syntyvää dataa selkeästi. Tämä voi tehostaa päätöksentekoa ja auttaa tunnistamaan mahdollisia säästömahdollisuuksia.

Yksi merkittävä tavoite oli parantaa hankintojen seuranta ja tarkastella hankintatietoa eri näkökulmista. Power BI-raportti mahdollistaa datan porautumisen ja erilaisten suodattimien käytön, joten käyttäjät voivat tarkastella hankintatietoa haluamallaan tarkkuudella. Tämä voi auttaa havaitsemaan trendejä, tunnistamaan toistuvia kustannuseriä ja arvioimaan toimittajien suoritusta.

Lisäksi raportti voi edistää tiedon jakamista organisaatiossa. Kun tieto on helposti saatavilla ja ymmärrettävissä, konsernin eri yhtiöt ja osastot voivat hyödyntää sitä omassa päätöksenteossään. Tämä voi edistää yhteistyötä ja saada aikaan parempaa koordinaatiota hankintatoimen ja muiden liiketoiminta-alueiden välillä.

Opinnäytetyössä otettiin huomioon myös raportin käytettävyys ja käyttäjäystävällisyys. Raportin suunnittelu ja näkymät on suunniteltu siten, että käyttäjät voivat navigoida helposti ja löytää tarvitsemansa tiedon ilman suuria vaikeuksia.

Raportin tehokas hyödyntäminen jatkossa edellyttää, että konsernissa koulutetaan käyttäjiä raportin hyödyntämisessä sekä kehitetään ja parannetaan raportointia jatkuvasti tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön lopputuloksena saavutettiin tavoitteena ollut hankintoihin liittyvä raportti, joka tuottaa lisäarvoa yrityksen hankintatoimeen. Raportti tarjoaa työkaluna mahdollisuuden tehokkaampaan datan analysointiin, päätöksentekoon ja yhteistyöhön eri yritysten ja osastojen välillä. Käytön otto ja jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa jatkoa varten, jotta raportin avulla voidaan kehittää organisaation hankintaa entistä paremmaksi.

Opinnäytetyön aikana hankinnan raporttimallien kehittämisen prosessissa olen syventynyt hankinnan maailmaan, datan analysointiin sekä päätöksenteon tueksi tarkoitettuihin menetelmiin. Raporttimallien kehittäminen on vaatinut syvällistä perehtymistä hankintaprosesseihin ja niihin liittyviin analyyseihin. SPEND- ja ABC-analyysien integroiminen raporttimalliin on vaatinut ymmärrystä hankintakustannusten rakenteesta sekä kykyä tulkita strategisia ja operatiivisia näkökulmia

hankintakohteisiin. Tämä työ on opettanut minulle, miten organisaatiot voivat hyödyntää tietoa tehokkaasti hankintatoimen kehittämisessä.

Raporttimallien kehittämisessä painotettiin myös datan merkitystä ja sen roolia päätöksenteon tukena. Oppiminen datan keräämisestä, analysoinnista ja visualisoinnista on ollut suurta. Olen oppinut, miten oikein esitetyn ja tulkitun datan avulla voidaan tarjota arvokasta tietoa hankintatoimenpiteiden parantamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi.

Raporttimallien kehittämisessä korostui myös jatkuvan parantamisen periaate. Olen oppinut arvioimaan ja soveltamaan erilaisia hankintastrategioita ja -menetelmiä sekä tunnistamaan niiden vaikutukset organisaation suorituskyykyyn. Tämä on tuonut ymmärrystä siitä, miten hankinnan raportoinnin avulla voidaan tehdä informoituja päätöksiä ja vahvistaa organisaation kilpailukykyä.

Hankinnan raporttimallien kehittämistyössä olen saanut myös käytännön kokemusta projektinhallinnasta, tiimityöskentelystä ja viestinnästä.

Hankinnan raporttimallien kehittäminen on ollut opinnäytetyössäni kattava oppimisprosessi. Se on syventänyt ymmärrystäni hankinnan maailmasta, datan roolista päätöksenteossa ja antanut konkreettisia työkaluja organisaation hankintatoimenpiteiden kehittämiseksi. Tämä kokemus on vahvistanut ammatillista osaamistani ja valmistanut minua kohtaamaan monipuolisia haasteita hankintalalla tulevaisuudessa.

## Lähteet

Castanedo, F. 2016. Advancing procurement analytics. O'Reilly Media.

Huuhka, T. 2016. Tehokkaan hankinnan työkalut. Books On Demand. Helsinki.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Kraljic P. 1983. Purchasing Must Become Supply Managements. Harward Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Luettu: 12.5.2023.

Logistiikan Maailma. a. 2023. Toiminnanohjausjärjestelmä. Luettavissa: <https://www.logistiikan-maailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>. Luettu: 4.10.2023.

Logistiikan Maailma. b. 2023. Hankintatoimi ja ostotoiminta. Luettavissa: <https://www.logistiikan-maailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>. Luettu: 4.10.2023.

Logistiikan Maailma. c. 2023. Kuva Ostoportfolio ja hankintastrategiat Kraljicin ajattelua soveltaen. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintastrategiat-ja-ostoportfolio/>. Luettu: 21.11.2023.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita. Helsinki.

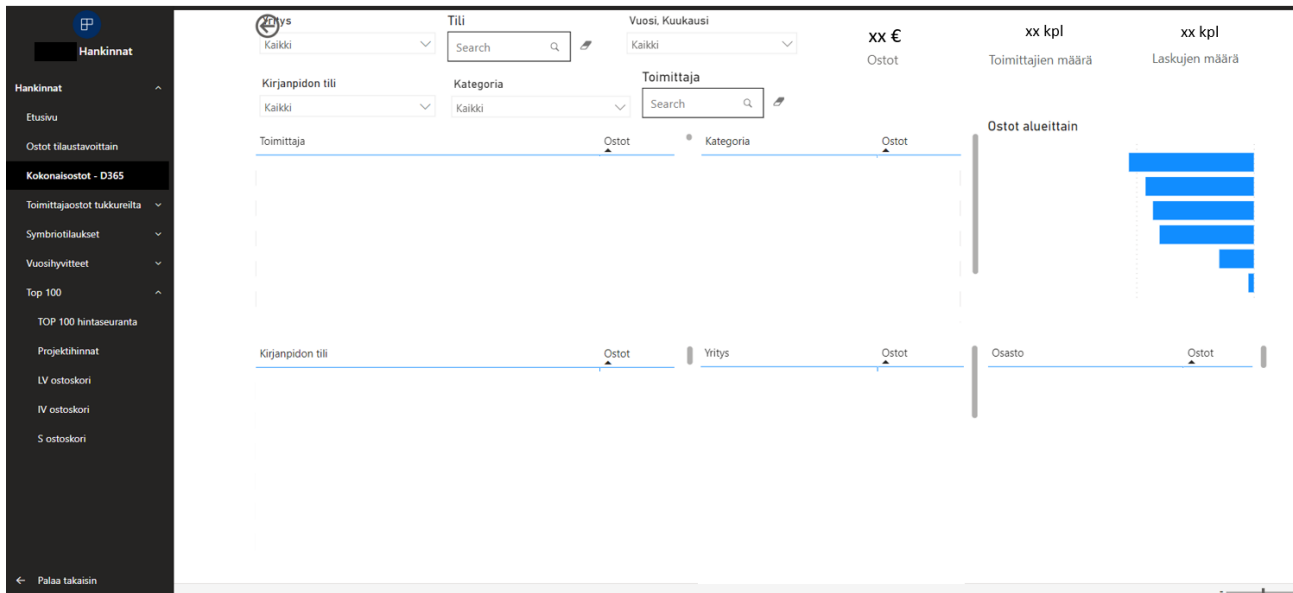
Syvänperä, O. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Tikka, J. 2017. Ostotoiminta. Books On Demand. Helsinki.

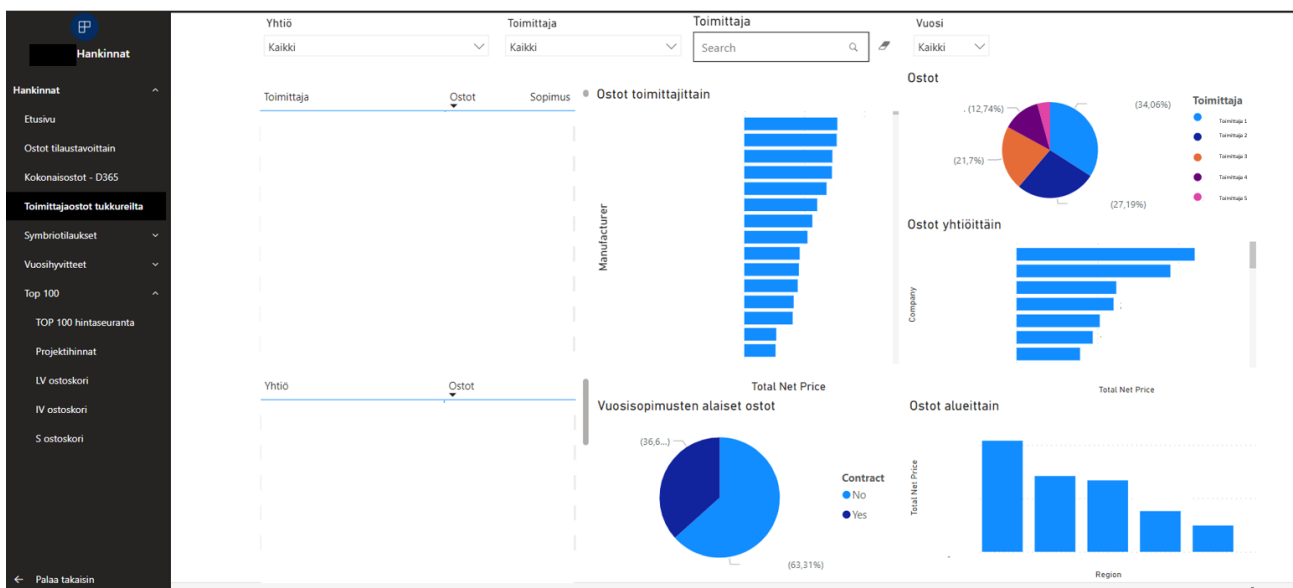
Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat 2005.

Väre, T. 2019. Master Data. Alma Talent. Helsinki.

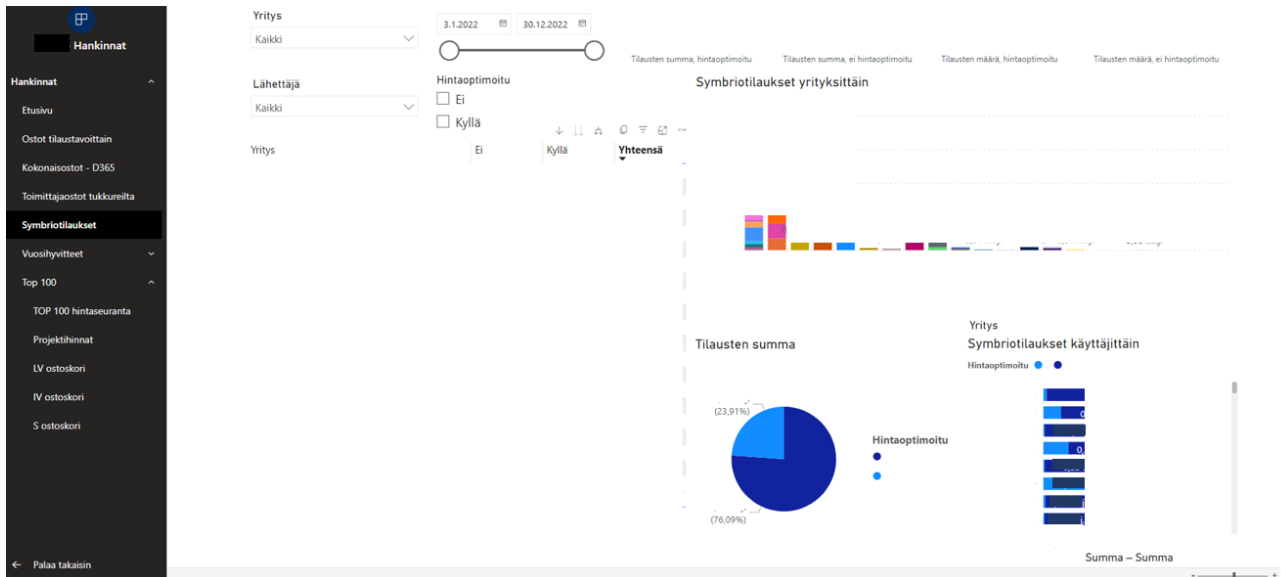




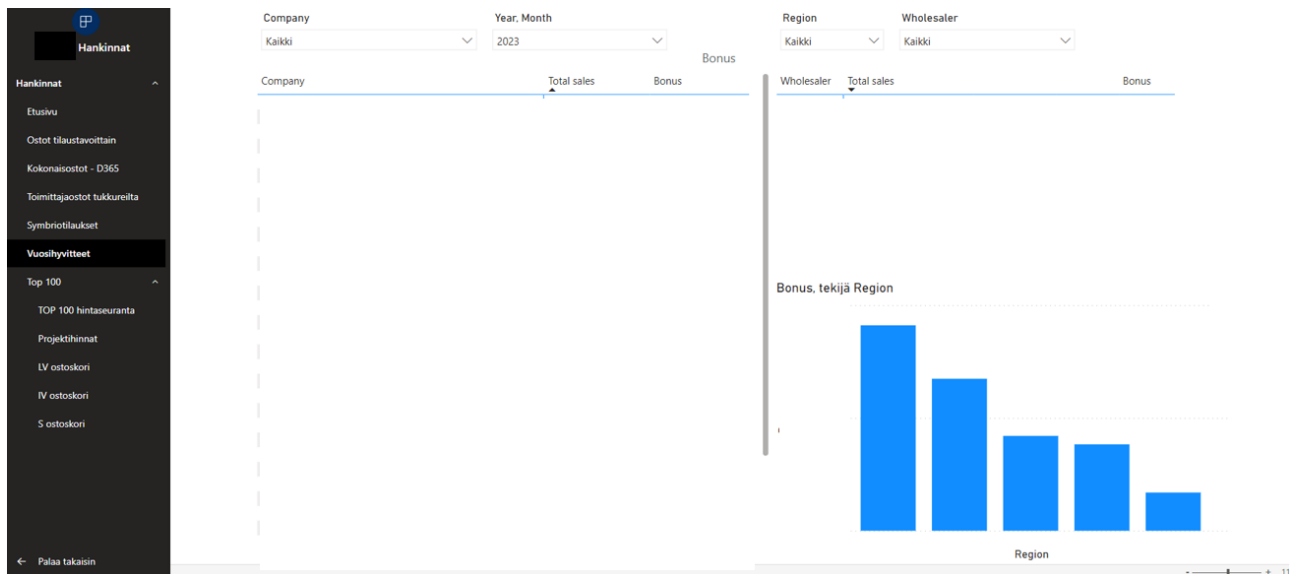
## Ostot kirjanpidon tileittäin



## Toimittajaostot tukkureilta -raportti



## Symbriotilaukset -raportti



## Vuosihyvitteet -raportti

