

Ryynänen Ilkka

Hankintajärjestelmän palveluhankintamallien kehittäminen

Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.3.2017

Tekijä(t) Otsikko	Ilkka Ryyänen Hankintajärjestelmän palveluhankintamallien kehittäminen
Sivumäärä Aika	61 sivua + 8 liitettä 4.3.2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Tutkimuksen tehtävänä oli kehittää ja ottaa käyttöön kohdeorganisaation hankintajärjestelmään palveluiden hankkimiseen soveltuvat hankintamallit. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Posti Group Oyj:n hankintayksikkö. Tutkimus oli osa hankintayksikön käynnistämää 1Sourcing-projektia, jossa Postille hankittiin uusi hankintajärjestelmäkokonaisuus. Opinnäytetyössä kehitettiin työn kirjoittamisen hetkellä käytössä olleiden hankintamallien tilalle päivitetty hankintamallit, mitkä toimivat palveluiden tilaamisen vaatimuksina uudelle hankintajärjestelmälle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tavoitteena oli selvittää hankintajärjestelmästä nykytila-analyysin, teemahaastatteluiden ja kyselylomakkeen avulla, minkälaisia asioita postilaiset arvostavat tai eivät pidä hyvinä ominaisuuksina, ja mitä toiminnollisuuksia he haluavat tuotavan uuteen hankintajärjestelmään. Teoreettisessa viitekehityksessä painotuksena oli saada tietoa hankintojen prosessijohtamiseen, hankintajärjestelmistä ja palveluhankinnoista hankintajärjestelmässä.</p> <p>Hankintajärjestelmää käyttävien tilaajien kannalta tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia oli palveluiden tilaamisen yksinkertaistuminen ja helpottuminen. Tutkimuksessa kohdeorganisaation tilaajille luotiin tilaajaa ohjaava ohjeistus, jossa tilaaja ohjataan hankittavan palvelutarpeen perusteella käyttämään oikeaa palveluhankintamallia ja toimittajaa. Palveluhankintamallien määrä väheni yhdellä, mikä osaltaan yksinkertaistaa palveluhankintojen tekemistä. Posti Group Oyj:n hankintayksikön osalta tärkeimmät tulokset olivat ohjastamisen vähentyminen ja hankintojen automatisoinnin lisääntyminen. Lisäksi, 1Sourcing-projekti sai tutkimuksesta palveluhankintamallien osalta kriteerit uuden hankintajärjestelmän valintaan.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella palveluhankintamallien kehittämisessä onnistuttiin hyvin, koska tutkimuksen mittarit parantuivat lähtötilanteesta. Tavoitteen ja kohdeorganisaation hyväksynnän myötä palveluhankintamallit pyritään ottamaan käyttöön uudessa hankintajärjestelmässä sellaisinaan. Uusien hankintamallien odotetaan olevan käytössä, kun 1Sourcing-projekti etenee riittävän pitkälle vuoden 2017 ensimmäisen puoliskon lopulla.</p>	
Avainsanat	hankinta, hankintajärjestelmä, palveluhankintamallit

Author(s) Title Number of Pages Date	Ilkka Ryyänen Developing Service Procurement Models in an e-Procurement System 61 pages + 8 appendices 4 March 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this research was to develop and take into operation new services procurement models in the e-procurement system of the target organisation. The thesis was commissioned by the Sourcing Unit of Posti Group Oyj. The research was a part of 1Sourcing-project which was launched by the Sourcing unit. The goal of the project was to implement a totally new e-procurement system for Posti's use. The aim of the research was to create requirements for procuring services in the new system and replace the old service procurement models.</p> <p>The research was conducted as an action research which purpose was to find out what kind of features Posti's staff value and do not value. In addition, the aim was to find the functions they would like to see in the new e-procurement system. Current state analysis, theme interviews and a questionnaire were exploited in this research. The theoretical framework of the research focused on procurement process management, procurement systems and service purchases in procurement system.</p> <p>The most important outcome of this research was that services procurement became more simplified and easier when reviewing the research from the viewpoint of a procurement system users'. In the research new instructions were created for those who are making service orders. The instructions are directing the procurement system users to use the correct service procurement model and supplier based on their procurement need. The number of service procurement models was decreased by one which makes services procurement simplified. The main outcomes for Posti Group Oyj were a decrease in using forbidden procurement channels and an increase in procurement automation. Furthermore, the research functioned as a benchmark of what kind of services procurement models should be expected from a new procurement system for the 1Sourcing-project.</p> <p>On the grounds of the research outcomes it is possible to say that the development of service procurement models was conducted well. Along with the aim of the research and approval of the principal the new procurement models will be striven to take into use as they are. The new models are expected to be in use when the 1Sourcing-project proceeds far enough in the end of first half of year 2017.</p>	
Keywords	sourcing, e-procurement, service procurement models

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Posti Group Oyj:n hankintaorganisaatio	2
1.3	Palveluiden hankintojen nykytila	3
1.4	Palveluhankintamallit nykyisessä hankintajärjestelmässä	3
2	Kehittämishanke	4
2.1	Toimintatutkimus	4
2.2	Tutkimusaineiston keruu	6
2.2.1	Teemahaastattelu	7
2.2.2	Kyselylomake	7
2.2.3	Havainnointi	8
2.3	Aineiston analysointi	9
3	Opinnäytetyön tavoite	9
3.1	Tutkimusongelma	9
3.2	Tutkimuskysymykset	10
3.3	Mittarit	11
4	Teoreettinen viitekehys	12
4.1	Teorian valinta	12
4.2	Hankintojen prosessijohtaminen	12
4.2.1	Palveluiden e-hankintamallien ominaisuuksia	13
4.2.2	Palveluhankintojen tilausprosessi	15
4.2.3	Prosessimallin arviointi	18
4.3	Hankintajärjestelmä	19
4.3.1	Hankintajärjestelmän käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavat seikat	20
4.3.2	Hankinnan ja e-hankintajärjestelmän merkitys toimitusketjussa	21
4.3.3	E-hankinnan kulmakivet	23
4.4	Palveluhankinnat hankintajärjestelmässä	23
4.4.1	Palveluhankintojen automatisointi	24
4.4.2	Tilaaminen strategisilta toimittajilta vs. Ad-hoc toimittajilta	25
5	Haastattelut ja kyselylomake	25

5.1	Tiedunkeruumenetelmien valinta	25
5.2	Haastatteluiden toteuttaminen	27
5.3	Litterointi	27
5.4	Supplier Integration Managerin haastattelun vastaukset	28
5.5	Sourcing Managereiden ja Specialistien haastatteluiden vastaukset	32
5.6	Kyselylomakkeen vastaukset	40
6	Kehittämistyön tulokset ja arviointi	43
6.1	Lähtökohta	43
6.2	Kehitystyön vaiheet	44
6.3	Uudet palveluhankintamallit	46
6.4	Palveluhankintaprosessien vaiheet	47
6.4.1	EP-hankintamalli	47
6.4.2	SMP-hankintamalli	49
6.4.3	MP-hankintamalli	50
6.4.4	Laskuttamisesta ja raportoinnista yleisesti	51
6.5	Palveluhankintamallien käyttöönoton tulokset	51
6.5.1	EP-hankintamallin käyttöönotto	53
6.5.2	SMP-hankintamallin käyttöönotto	53
6.5.3	MP-hankintamallin käyttöönotto	54
6.6	Mittareiden tarkastelu	54
6.7	Palveluhankintamallien arviointi	56
7	Johtopäätökset	56
7.1	Ehdotetun tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	56
7.2	Jatkokehitystarpeet	57
8	Yhteenveto	58
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Viesti ryhmähaastatteluun osallistuville	
	Liite 2. Viesti kyselylomakkeen vastaanottaneille	
	Liite 3. Kyselylomake SupplyCenterin tilaajille	
	Liite 4. Nykytilan haastattelukysymykset	
	Liite 5. Ryhmähaastattelun kysymykset	
	Liite 6. EP-prosessikuvaus	
	Liite 7. SMP-prosessikuvaus	
	Liite 8. MP-prosessikuvaus	

1 Johdanto

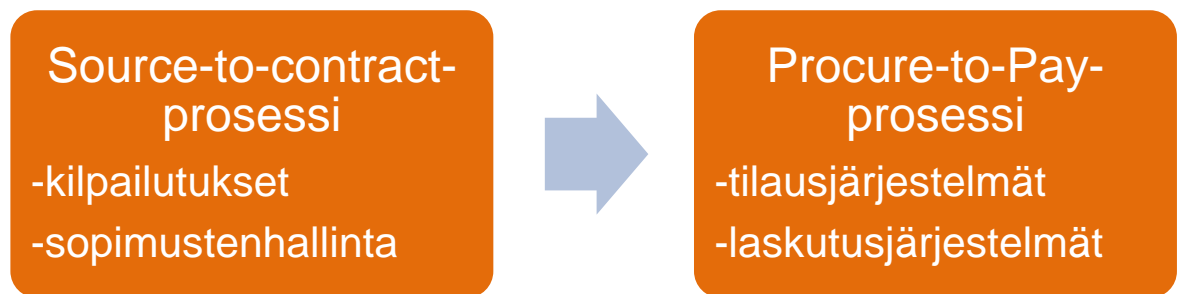
1.1 Kohdeorganisaatio

Kehitystehtävänä kohdeorganisaationa toimi Posti Group Oyj, joka tarjoaa palveluita ja ratkaisuja logistiikan, varastoinnin, kirjeiden ja lehtien jakamiseen, markkinoinnin, verkkokaupan ja taloushallinnon tarpeisiin niin yksityis- kuin yritysasiakkaille. Kyseiset toimialat elävät jatkuvassa muutoksessa ja koventuvassa kilpailussa pärjäävät yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan kustannustehokkaimmat ja lisäarvoa tuottavimmat tuotteet ja palvelut asiakkailleen. Postilla panostetaan jatkuvaan toimintojen kehittämiseen, ja muun muassa tästä syystä yrityksellä on tarvetta hankkia palveluja yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta. Yksi tärkeimmistä toiminnoista on verkkokauppaan panostaminen ja Postin palveluiden digitalisaatio. Tämä on tuotu vahvasti esille myös yrityksen strategiaesittelyssä: ”Verkkokaupan palveluissa visiomme tarkoittaa, että tarjoamme suomalaisille kaupan toimialan asiakkaille ja kansainvälisille verkkokauppaan erikoistuneille yrityksille kattavimman palveluvalikoiman Suomessa ja luotettavan kanavan Venäjällä.” (Posti Group Oyj)

Palveluiden hankintaan ei ole tällä hetkellä Postilla olemassa hankintamallia, joka soveltuisi käytettäväksi sellaisissa palveluhankinnoissa, joissa on suurimmat tilausvolyymit. Kohdeorganisaatiossa kaikkia hankintoja pyritään automatisoimaan mahdollisimman pitkälle, ja nykytilanteessa palvelujen hankintoja on pystytty automatisoimaan järkevästi vain kiinteäkustanteisten palveluiden osalta. Suuri osa palveluhankinnoista joudutaan joko syöttämään käsin toiminnanohjausjärjestelmään tai ohjaamaan laskutus Postin IWF-laskunkierrätysjärjestelmään. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation nykyisen hankintajärjestelmän palveluhankintamalleista uutta hankintajärjestelmää varten ketterämmät ja tehokkaammat palveluhankintamallit, joilla palveluhankinnat saadaan automatisoitua ja laskutuksen seuranta järkeistettyä. Automatisoinnilla tarkoitan, että palvelun tilaaja voi tilata esimerkiksi konsultin hankintajärjestelmästä, jossa tilausprosessi etenee palvelun tilaamisesta laskun maksamiseen tilaajan ja palvelun toimittajan yhteistyössä ilman, että hankintayksikön työntekijöiden tarvitsee osallistua tilaus-toimitusketjuun tekemällä vaikka manuaalikorjauksia laskutuksen takia. Hankintamallien tulee olla myös tilaajien käyttäjäystävällisyyttä silmällä pitäen mahdol-

lisimman selkeitä ja helppokäyttöisiä, sekä täytettävä hankintapolitiikan mukaiset kriteerit, kuten hankintojen etukäteishyväksynnän. Tilaajilla tarkoitan tässä yhteydessä Postin työntekijöitä, joille on myönnetty tilaajatunnukset hankintajärjestelmään. Tilaajat voivat olla myös Postin myyntipisteiden edustajia, mutta eivät muita Postin ulkopuolisia yritys- tai yksityisasiakkaita.

Työni liittyy Postilla käynnissä olevaan 1Sourcing-projektiin, jossa Postille kartoitetaan hankintajärjestelmien uutta kokonaisuutta. Projektin voi käytännössä jakaa kahteen eri osioon, joihin Posti etsii sopivia järjestelmiä. Opinnäytetyöni keskittyy 1Sourcing-projektin jälkimmäiseen vaiheeseen eli Procure-to-Pay-osioon kuvion 1 mukaisesti. Työskentelen Postin hankintaorganisaatiossa operatiivisessa hankinnassa ja laadin opinnäytetyössäni kriteeristön ja ratkaisut uusiksi palveluhankintamalleiksi. Työskentelen osana projektitiimiä ja erityisesti 1Sourcing-projektin jälkimmäisessä osuudessa, kun uuden hankintajärjestelmän ominaisuuksia määritellään, muodostetaan, testataan ja otetaan käyttöön.



Kuvio 1: Postin 1Sourcing-projektin osa-alueet. (Posti Group Oyj)

1.2 Posti Group Oyj:n hankintaorganisaatio

Opinnäytetyö tehtiin siis Posti Group Oyj:n Suomessa toimivalle hankintaorganisaatiolle, missä työskentelee 23 hankinta-alan ammattilaista. Hankintaorganisaatiokaavio on jaettu kahteen osioon eli Transportation ja Category Management –kategorioihin. Transportation-kategoria vastaa Postin kuljetusalihankinnoista ja –kalustosta, trukeista ja ajoneuvoihin liittyvistä tarvikkeista. Category Management –kategorian alla on taas

muut kategoriat, kuten ICT, tuotannon tarvikkeet, toimistotarvikkeet ja kiinteistöihin liittyvät hankinnat. Työskentelen itse hankintayksikön operatiivisessa Procure-to-Pay- eli P2P-tiimissä, joka muun muassa ylläpitää hankintakanavia ja käsittelee toimeksiantoja.

1.3 Palveluiden hankintojen nykytila

Postin palveluhankintoihin mahtuu moninainen joukko erilaisia palveluita, kuten markkointipalvelut, konsultointi, IT-palvelut ja HR-palvelut. 1Sourcing-projektia varten tehtiin eri palveluista kartoitus ja ne laitettiin hankintakategorioittain yhteen, mutta kohdeorganisaation toiveesta en voi sitä valitettavasti laittaa työhöni liitteeksi. Nämä palvelut tilataan pääsääntöisesti Postin nykyistä SupplyCenter-hankintajärjestelmää hyödyntäen. SupplyCenterin ohi on tilattu erinäisiä leasing-palveluita, kuten sovittujen periodien ja maksujen mukaisesti laskutettavia laitteiden vuokria. SupplyCenterin lisäksi Postilla on käytössä oma työkalu matkustuspalveluiden tilaamista varten. Postin kuljetusali-hankinnat tilataan juuri käyttöönotettua SBI- eli Self Billing Invoice -prosessia hyödyntäen.

P2P-tiimissä tekemäni työn myötä olen havainnut, että SupplyCenterin kautta hankittavat palvelut jakautuvat pääsääntöisesti kolmeen eri tyyppiseen ryhmään. Suurin osa on sopimustoimittajilta erikseen tilattavia palveluita, joissa palvelun kesto on yleensä vähintään kuukauden ja ne vaativat tarkempaa määrittelyä toimittajan kanssa. Esimerkkinä mainittakoon projektipäällikön tilaaminen isoon hankkeeseen. Toinen suuri myös sopimustoimittajilta tilattava ryhmä on lyhyempikestoiset ja kokonaiskustannukseltaan pieniarvoisemmat, helpommin määriteltävät ja niin sanotut pakko tilata tyyliiset palvelut, kuten Postin autojen hinauspalvelut. Kolmanteen palveluiden ryhmään asettuvat tällä hetkellä SupplyCenterin toimeksiannon kautta tilattavat kiireellisesti tarvittavat palvelut ja harvoin tai yhden kerran käytettäville toimittajille suuntautuvat kertatilaukset.

1.4 Palveluhankintamallit nykyisessä hankintajärjestelmässä

Postin nykyinen hankintajärjestelmä on siis nimeltään SupplyCenter. Postin sisäiset tilaajat voivat tilata sieltä palveluita neljää eri palveluhankintamallia hyödyntäen: palvelukatalogi, SuoraPO, palveluennakkotilaus ja toimeksianto. Palvelukatalogi on hankintajärjestelmässä oleva katalogi palveluista, joita on onnistuttu toimittajien kanssa tuotteistamaan, kuten esimerkiksi työpaikkailmoituksien tilaaminen. SuoraPO on palveluhankintamalleista uusin, minkä avulla tilaajat voivat niin sanotusti vapain käsin tilata

palveluita muutamilta toimittajilta. Kyseisessä hankintamallissa tilaaja täyttää tyhjän tilauslomakkeeseen palvelun tilaamisen kannalta oleelliset tiedot ja lähettää sen hyväksyttäväksi, minkä jälkeen toimittajalle lähtee suoraan hankintajärjestelmästä varsinainen ostotilaus.

Palveluennakkotilaus on tarkoitettu sellaisten palveluiden tilaamiseen, mitkä tilataan etukäteen määritellyiltä toimittajilta, lopullista hintaa ei tiedetä etukäteen ja laskutetaan yhdellä laskulla. Palveluennakkotilauksessa tilaaja pyytää toimittajalta etukäteen hinta-arvion, minkä perusteella hän tekee tilauksen SupplyCenteriin ja hyväksyttää hyväksyjällä. Hyväksynnän jälkeen toimittaja saa luvan aloittaa työt ja työn valmistumisen jälkeen toimittaja käy kuittaamassa hankintajärjestelmään lopullisen hinnan. Tilaaja käy vielä lopuksi asiatarkastamassa tilauksen ja tarvittaessa hyväksyttää lopullisen hinnan. Vasta tämän jälkeen toimittaja saa varsinaisen ostotilauksen ja pääsee laskuttamaan.

Toimeksiantoa käytetään yleensä sellaisten hankintatarpeiden kohdalla, joissa toimittaja ei ole integroitu hankintajärjestelmään tai hankittava palvelu on niin sanotusti kerta-hankinta. Tilaaja täyttää hankintajärjestelmän tilauslomakkeeseen kaikki palvelun tilaamiseen vaadittavat tiedot ja lähettää sen hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen toimeksianto siirtyy P2P-tiimin käsittelyyn, joka lähettää toimittajalle manuaalisesti tehdyn ostotilauksen, jos tilaaja on jo tehnyt esityöt eli pyytänyt tarjouksen ja kartoittanut toimittajan. P2P-tiimi voi tarvittaessa Sourcing ja Category Managereiden avustuksella kilpailuttaa sopivan toimittajan, jos toimeksiannolle on kirjattu vain tarvittavan palvelun määritykset. Käsittelen palveluhankintojen nykytilaa opinnäytetyössäni vielä haastatteluiden osiossa, jossa olen purkanut auki hankintajärjestelmästä vastaavaan Supplier Integration Managerin haastattelun.

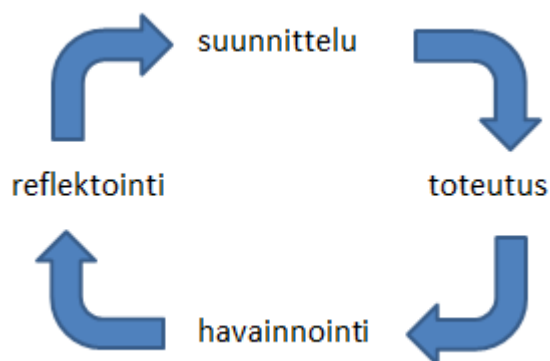
2 Kehittämishanke

2.1 Toimintatutkimus

Toteutin opinnäytetyöni toimintatutkimuksena, minkä avulla pyrin tarkastelemaan kohdeorganisaatiossani käytössä olevia prosesseja ja minkälaisia muutoksia väliintulolla

voidaan saada aikaiseksi prosesseihin. Perinteisessä tutkimuksessa selvitetään yleensä, miten asiat ovat ja luodaan teoreettista tietoa havaintojen pohjalta, kun taas toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa käytännön kehittämiseksi. Tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan ihmisen toimintaa. Toimintatutkija on perinteisestä tutkijasta poiketen aktiivisesti mukana kohdeorganisaation toiminnassa ja hän pyrkii tekemään tutkimaansa toimintaan tarkoituksellisen ja muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Tutkija hyödyntää interventiossa tutkimusaineiston sijasta tai lisäksi myös itse tekemiään havaintoja. Toimintatutkijalla on tärkeä rooli muutoksen käynnistäjänä rohkaisten samalla ihmisiä tarttumaan muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin, joiden on tarkoitus kehittää toimintaa. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2010, 16, 19-20.) Tässä työssä hyödynnetään muun tutkimusaineiston lisäksi omia havaintojani, sillä työskentelen kohdeorganisaation hankintaosastolla P2P-tiimissä, mikä muun muassa vastaa palveluhankintojen toteuttamisesta.

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Tutkimuksessa pureudutaan vallitsevaan nykytilaan, jotta sitä voitaisiin muuttaa, ja tutkia samalla myös itse muutosta. Toimintatutkimuksen sykli etenee pääsääntöisesti kuvion 2 mukaisesti alkaen tutkimuksen suunnittelusta ja muutoksen toteuttamisesta. Lopuksi muutoksen tuomia asioita havainnoidaan ja reflektoidaan, jotta kokemusten pohjalta pystytään suunnittelemaan alkuperäisestä toimintavasta vielä parempi malli. (Heikkinen ym. 2010, 27, 35.)



Kuvio 2: Toimintatutkimuksen sykli. (Heikkinen ym. 2010, 35.)

Puschmannin ja Altin (2005, 123) kirjoittamassa artikkelissa todetaan, että e-hankintajärjestelmien yleistyminen on ollut nopeaa, mutta yritykset kohtaavat monesti käytännön ongelmia, koska ne eivät ole tehneet riittävästi pohjatyötä ja selvittäneet e-hankintajärjestelmän käyttöönoton kulmakiviä. Hyödynnän opinnäytetyössäni kvalitatiiv-

visia menetelmiä, kuten henkilökohtaisia ja ryhmähaastatteluita sekä kyselylomaketta. Nykytilan muodostamiseksi haastattelen Postin hankintayksikön Excellence-tiimissä työskentelevää Supplier Integration Manageria, joka vastaa Postilla käytettävästä hankintajärjestelmästä. Nykytilan perusteellinen määrittäminen on tämän työn kannalta erittäin tärkeää, sillä se toimii lähtökohtana kehittämiselle. Pidän Postin Sourcing Managereille ja Sourcing Specialisteille teemamuotoisen ryhmähaastattelun, missä selvitän muun muassa, mitä tilausmalleja heillä on käytössä operatiivisessa ostamisessa, minkälaisia haasteita niiden käyttämisessä on ja minkälaisia parannuksia he toivoisivat palvelutilaamiseen liittyen. Selvitän Postin volyymitilaaajille lähetettävän kyselylomakkeen avulla muun muassa, mitä hyviä ja huonoja ominaisuuksia he näkevät nykyisessä hankintaprosessissa, hankintajärjestelmässä ja palveluiden hankkimisessa, ja miten he muuttaisivat näitä tulevaan uuteen hankintajärjestelmään.

2.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisen tutkimustyön aineistoa voi kerätä eri menetelmillä, kuten haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla ja erilaisiin dokumentteihin perustuvalla tiedolla. Menetelmäksi ei tarvitse valita pelkästään yhtä menetelmää vaan niitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Toimintatutkimuksen tiedonkeruun aineistoksi käyvät myös toiminnan aikana tuotettu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit, oppilaiden kirjoitelmat ja sähköpostit. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 104.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan monesti aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tämä tarkoittaa, että uudet tapaukset eivät enää anna aiheesta lisää tietoa, jolloin voidaan olettaa, että materiaalia on riittävästi. Toimintatutkimuksessa on haasteellista määritellä, missä vaiheessa saturaatiopiste saavutetaan, koska kehittämisen myötä syntyy uusia ongelmia ja samalla tapoja selvittää niistä. Tutkimus voi tuntua tämän takia päättymättömältä suunnittelun, testaamisen, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun spiraalilta. Uutta tietoa syntyy, kun tutkija reflektoi omia kokemuksia, käsitteellistää ja analysoi aineistoa. Tuloksien testaaminen käytännön tasolla ja aineiston tulkitseminen prosessin aikana pakottavat muuttamaan ja tarkentamaan tutkimussuunnitelmaa, mikä taas johtaa uuden aineiston keräämiseen. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 105.)

2.2.1 Teemahaastattelu

Toimintatutkimuksen aikana voi tulla vastaan tilanteita, milloin prosessin pysäyttäminen ja osallistujien haastattelu voi tulla tarpeeseen. Haastattelu toimii tutkijan työkaluna selventää ja syventää kenttätyön aikana tehtyjä havaintoja. Tutkimusongelmiin saattaa kohdistua tutkimuksen edetessä kysymyksiä, joihin pystyy vastaamaan vain tietyt harinnanvaraiset henkilöt, joilla on tutkimuksen kohteesta runsaasti tietoa. Toimintatutkimuksessa haastattelun käyttöä suositellaan nimenomaan ajankäytön kannalta, kun haastatteluun voi ottaa vain niin sanotut avaintiedonantajat. Tutkimuksen lähtökohta on haastattelun aluksi syytä palauttaa haastateltavien mieliin esimerkiksi videon, ääninauhan tai muun materiaalin avulla. Haastattelut ovat tavallisesti yksilöhaastatteluja, mutta myös pari- ja ryhmähaastatteluja käytetään. Ryhmähaastattelun etuna on, että tietoa saa samanaikaisesti useilta vastaajilta. Lisäksi, ryhmä tukee ujoja ja arkoja, sekä samalla auttaen muistamaan ja korjaten väärinymmärryksiä. (Heikkinen ym. 2010, 109-111.)

Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja sen onnistumisen kannalta on tärkeää lähettää haastattelukysymykset, teema tai vähintään haastattelun aihe etukäteen haastateltavalle, jotta hän pystyy pohtimaan vastauksiaan jo etukäteen. Haastattelun etu kyselyyn verrattuna on joustavuus, koska haastattelija voi toistaa kysymykset, oikaista väärinkäsitykset, tarkentaa sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa toisin kuin kyselyssä. Haastattelun etuihin luetaan myös haastattelutilanteen mahdollistava havainnointi, sillä haastattelussa voi tulla ilmi olennaisia asioita, joita ei alun perin ollut tarkoitus selvittää kysymysten kautta. Teemahaastattelussa valitaan tietyt keskeiset teemat etukäteen ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, joten teemahaastattelussa ei voi kysyä ihan mitä tahansa. Tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-75.)

2.2.2 Kyselylomake

Kysely ei ole yhtä joustava tiedonkeruumenetelmä kuin haastattelu, koska kaikki tiedonantajat saavat haastattelijalta samanlaisen lomakkeen. Kyselylomakkeen lähettäjä olettaa, että tiedonantajat ovat luku- ja kirjoitustaitoisia ja ettei heillä ole terveydellisiä esteitä, kuten huono näkökyky, jotka voisivat vääristää vastausten oikeellisuutta. Haas-

tattelijan on myös oletettava, että tiedonantajat pystyvät ja haluavat ilmaista itseään parhaiten nimenomaan kirjallisella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Tutkimukseen valittu teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen tavoitteet määrittelevät, minkälaisia muuttujia valitaan kyselylomakkeelle. Kyselylomakkeen kysymykset tulee muodostaa siten, että niillä pystytään hankkimaan lisätietoja tutkittavasta asiasta. Tutkijan on tiedettävä, mitä tutkimuksella tavoittelee eli mihin kysymyksiin on etsimässä vastauksia, jotta hän pystyy suunnittelemaan kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä esittämällä ja rajaamalla vastaamista vain vähän, pyritään saamaan vastaajilta spontaaneja mielipiteitä. Kysymykset tulee muotoilla vastaajalle tutulla tavalla, minkä vuoksi kohderyhmän tuntemus on tärkeää. Kysymyksissä esiintyvät sanat tulee esittää yksiselitteisesti. On myös suositeltavaa, että kysymyksissä olisi jonkinlainen juoni, jotta vastaaminen olisi johdonmukaisuuden myötä helpompaa. Samaa aihealuetta koskevat kysymykset tulee ryhmitellä kokonaisuuksiksi. Kyselylomakkeessa tulee olla riittävästi, mutta ei liikaa tai liian vähän kysymyksiä. Jokaisella kysymyksellä pitää olla tarkoitus, ja ensin on tärkeää määritellä, mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei. (Vilka 2005, 81., 84-87.) Mielestäni avointen kysymysten esittäminen soveltuu vaihtoehtoista parhaiten työhöni, koska vastausvaihtoehdot eivät olleet vielä tarkkaan tiedossa.

2.2.3 Havainnointi

Havainnointia on perusteltua käyttää tiedonhankkimismenetelmänä, jos tutkittavasta asiasta on hyvin vähän etukäteistietoa saatavilla. Osallistuva havainnointi vaatii tutkijalta aktiivista osallistumista tiedonantajien kanssa. Tietoa hankitaan suuremmilta osin nimenomaan sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkijan tulee vaikuttaa sitä aktiivisemmin mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökulma on. Osallistavassa tutkimuksessa puolestaan arvostetaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten kokemuksen kautta syntyvää tietoa ja toimintaa. Osallistava havainnointi on kehitetty tutkimuksen jälkeistä tilannetta varten, jossa tutkija ei ole enää vaikuttamassa projektiin. Tarkoitus on siis osallistaa tutkimusprojektiin osallistuvat henkilöt niin vahvasti projektiin, jotta he osaavat toimia myös ilman tutkijan läsnäoloa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-82.)

2.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto tulee muuttaa sen keräämisen jälkeen muotoon, jossa sitä voi tutkia. Haastatteluiden kohdalla puhutaan nauhoitusten muuttamisesta tekstimuotoon, mitä kutsutaan litteroinniksi. Tutkimuksissa analysoitava aineisto on kuva- tai tekstimuodossa laadullisia tutkimusmenetelmiä toteutettaessa. Litterointi lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa, mistä on hyötyä tutkijan määritellessä, mikä on riittävä ongelma tutkimusongelman kannalta. Tutkimusaineistoa on myös helpompi käydä läpi, ryhmitellä ja luokitella aineistoa, kun haastatteluaineisto on muutettu tekstimuotoon. Haastateltavien puhetta ei saa muuttaa tai muokata litteroinnissa vaan litteroinnin tulee vastata haastatteluun osallistuneiden suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita haastatellut ovat asioille antaneet. Tutkijan on syytä muistaa mainita tutkimuksessaan, miten tarkasti seuraa haastateltavien puhetta, koska litteroinnin tarkkuus määrittelee osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. (Vilkkä 2005, 115-116.)

Litterointi edellyttää litterointisymbolien käyttämistä, joten litterointi ei ole pelkästään tekstin purkamista. Se tarvitaanko haastattelun purkamiseen muutama merkki vai enemmän, riippuu tutkimuksen analyysitavasta ja tavoiteltavasta tarkkuudesta. Tutkijan on muistettava mainita litterointisymbolit tutkimustekstissään joko tutkimuksen alussa tai tutkimuksen lopussa olevalla erillisellä liitteellä. (Vilkkä 2005, 116-117.)

3 Opinnäytetyön tavoite

3.1 Tutkimusongelma

Kohdeorganisaatiolla on tällä hetkellä käytössä SupplyCenter niminen hankintajärjestelmä, johon Postin hankintapolitiikan mukaisesti tulisi syöttää kaikki Posti Group Oyj:ssä tehtävät hankinnat. SupplyCenterissä oli työn kirjoittamisen hetkellä tarjolla neljä eri palveluiden hankintamallia, joiden tilalle oli tässä työssä tarkoitus laatia palveluhankintamalli tai -mallit, jotka tehostavat, helpottavat ja automatisoivat palveluhankintojen tekemistä uuteen hankintajärjestelmään. Palveluhankintaprosessi alkaa ja päättyy hankintatarpeen syöttämisestä hankintajärjestelmään ja päättyen hankintojen rapor-

tointiin ja laskujen käsittelyyn. Opinnäytetyön alussa luvussa 1.4 kuvataan, mitä palveluhankintamalleja Postin nykyisessä hankintajärjestelmässä on käytettävissä.

Opinnäytetyössäni esittelemieni palveluhankintamallien on tarkoitus toimia uutta hankintajärjestelmää hankittaessa yksinä valintakriteereistä, missä uudet mallit on tarkoitus ottaa käyttöön sellaisinaan. Uusien palveluhankintamallien käyttöön ottamisen jälkeen voimme tarkastella mittareiden avulla, ovatko uudet mallit muun muassa nostaneet hankintaprosessin automatisoinnin tasoa. Opinnäytetyön tavoitteena on, että valinta uudesta hankintajärjestelmästä pystytään tekemään suositukseni huomioiden vuoden 2016 loppuun mennessä ja ottaa se käyttöön heti vuoden 2017 alkupuolella. Lopputuloksena uudessa hankintajärjestelmässä on tarkoitus olla palveluiden hankkimiseen tarkoitettut hankintamallit, mitkä automatisoivat palveluiden tilaamista, parantavat tilaajien asiakaskokemusta ja tehostavat prosessien etenemistä tilaus-toimitus-ketjun jokaisessa vaiheessa. Rajaan opinnäytetyöni koskemaan pelkästään hankintajärjestelmän palveluhankintamalleja, enkä näin ollen ota suoraan kantaa varsinaiseen laskutusprosessiin tai tilausten raportointiin. Rajauksesta huolimatta esitän työssäni ja kohdeorganisaatiolle opinnäytetyön työstämisen aikana esiin tulleita laskuttamiseen ja raportointiin liittyviä seikkoja, joilla koen olevan hyötynäkökulmia uuden hankintajärjestelmän käyttöönottamisessa.

Kohdeyrityksen ongelmana on se, että nykyisessä SupplyCenter-hankintajärjestelmässä on epäselviä vaihtoehtoja ja liikaa eri palveluhankintamalleja, eikä palveluhankintoja ole pystytty siten tehokkaalla ja yksinkertaisella tavalla automatisoimaan. Automatisoinnilla tarkoitetaan, että hankintajärjestelmä toimisi informaatiovirtojen välitysalustana, missä keskustelisivat vain itse tilaaja ja toimittaja. Nykyiset palveluhankintamallit aiheuttavat myös liikaa manuaalista työtä hankintayksikön työntekijöille niin ostotilausten kuin laskujen käsittelyn suhteen. Tilajaat ovat myös kokeneet hankalaksi raportoinnin, minkä avulla he muun muassa seuraavat projektikohtaisten budjettien täyttymistä.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössäni keskityn seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Minkälaisilla palveluiden hankintamalleilla Postin hankintayksikön sisäiset si-dosryhmät pystyvät tehokkaasti ja hankintapolitiikan mukaisesti tilaamaan pal-veluita?
- 2) Minkälaisia palveluhankintoja Posti Group Oyj:llä kaiken kaikkiaan tehdään ja minkälaisiin ongelmiin niiden tekemisessä on törmätty? Eli ovatko palveluhan-kinnat esimerkiksi kiinteähintaisia vai enemmän tilauksia, joita laskutetaan to-teutuneen työmäärän mukaisesti?
- 3) Mitkä tekijät ovat kriittisimmät tekijät, joiden tulee olla kunnossa palveluhankin-tojen tilaus-toimitus-laskutus prosessissa?
- 4) Missä suhteessa palveluhankinnat jakautuvat hyväksytyille S1 ja strategisille S2 toimittajille ja kielletyille/ad-hoc toimittajille, eli miten suuri osuus palveluhankin-noista saadaan mahdollisesti automatisoitua (S1 ja S2 suuntautuvat tilaukset)?

3.3 Mittarit

Opinnäytetyöni onnistumista mittaa kokonaisuudessaan se, miten hyvin ehdottamani palveluhankintamallit otetaan Postilla käyttöön. Yksittäisiä uusien hankintamallien on-nistumisien mittareita ovat:

- 1) Opinnäytetyön suositukset toimivat osana 1Sourcing-projektin Procure-to-Pay osuuden määrittämisvaatimuksia
- 2) Kuinka monta palveluhankintamallia jää jäljelle?
- 3) Kuinka suuri osuus tilauksista jää hankintamallien ulkopuolelle?
- 4) Kuinka paljon palveluhankintojen automatisointi lisääntyy?

Opinnäytetyön muutoksen tuomaa hyötyä pystytään hyvin mittaamaan Postilla käytös-sä olevien järjestelmien tuottamien raporttien avulla. Tällä hetkellä suurin osa palvelu-hankintatilauksista joudutaan syöttämään hankintayksikön Sourcing Specialistien toi-mesta käsin joko toiminnanohjausjärjestelmään tai erilliseen tilauslomakkeeseen, kun muutoksen jälkeen tavoitella on saada palveluiden tilaajat tekemään ostotilaukset suo-raan hankintajärjestelmään ja tilaus-toimitus-laskutusprosessin kulkemaan päästä pää-hän ilman Sourcing Specialistien käsittelyä.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Teorian valinta

Opinnäytetyöni teoriaosuus kohdentuu alustavasti kolmeen aihekokonaisuuteen: hankintojen prosessijohtaminen, hankintajärjestelmä ja palveluhankinnat hankintajärjestelmässä. Ratkaisuehdotuksissani halusin hankintajärjestelmän käyttäjille erinomaisen asiakaskokemuksen, joten selvitin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. Lisäksi, selvitin hankinnan ja hankintajärjestelmän merkityksen toimitusketjussa sekä mitkä ovat e-hankinnan kriittisimmät kulmakivet. Prosessijohtamisen teoriasta tarkastelen erilaisia palvelujen e-hankintamalleja, yleisesti tilausprosesseja ja prosessikuvauksia sekä minkälaisia asioita tulee ottaa huomioon, kun tilausprosessia arvioidaan. Edellä mainittujen aiheiden lisäksi etsin kirjallisuudesta ja ajankohtaisista artikkeleista tietoa, minkälaisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota, kun hankintamalleja luodaan strategisille toimittajille verrattuna ad hoc- tai kertatoimittajiin, ja mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen palveluhankintojen automatisointiin.

4.2 Hankintojen prosessijohtaminen

Toimitusketjun hallinta käsittää kokonaisuudessaan niin toimittajan kuin asiakkaan yhteistyötä, jotta tuote tai palvelu saadaan onnistuneesti toimitettua asiakkaalle. Tällainen tilanne ei kuitenkaan päde aina, vaan osana toimitusketjua voi olla myös muita kumppaneita, kuten toimittajan omia alihankkijoita ja asiakkaan omia asiakkaita, jolloin toimitusketjun hallinnasta tulee monimutkaisempaa. Toimitusketjun hallitsemista pystytään helpottamaan teknologian avulla, sillä hallinta perustuu monesti informaatiovirtoihin toimittajan, asiakkaan ja kumppaneiden välillä. Teknologian avulla voidaan parantaa asiakkaalle tuotettua lisäarvoa muun muassa parantamalla tuotteen tai palvelun laatua, sekä laskemalla hintoja ja täytäntöönpanoaikoja. (Chaffey 2015, 252-253.)

E-hankintajärjestelmää otettaessa käyttöön on huomattu sekä ostavan että myyvän yrityksen puolelta seuraavia asioita, millä on koettu olevan kielteisiä ja lannistavia vaikutuksia uuden järjestelmän käyttöön ottamisessa:

- kulujen ja kehityksen viemän ajan suuruus sekä työvoimaan kohdistuvat vaatimukset internet pohjaisen hankintajärjestelmän pystyttämiseksi.
 - riittävien turvatoimenpiteiden puute tietojen suojelemiseksi.
 - luottamusongelmat ostajien ja myyjien välillä.
 - myyjänä toimivan yrityksen osalta epävarmuus sijoituksen kannattavuudesta, eli maksaako sijoitus itsensä takaisin edes kehityskulujen osalta.
 - myyjä joutuu muokkaamaan kaupankäyntiprosessejaan e-hankintajärjestelmän myötä.
 - työntekijöiden huoli työpaikkansa menettämisestä automatisoitujen e-hankintajärjestelmien kautta.
- (Angeles & Nath 2007, 105.)

Angels ja Nath (2007, 105) ovat tutkineet yritysten välisen kaupankäynnin välisiä avaintekijöitä, nostaen seuraavat asiat tärkeimmiksi tekijöiksi:

- kaupankäyntiin osallistuvien osapuolten valta-asetelman epäoikeudenmukaisuudet, kun suurin osa vaikutusvallasta on kauppakanavan hallitsijalla.
- suurilla yrityksillä olevat haasteet nimetä yksi niin sanottu single point-of-contact yhteyshenkilö, koska e-hankintajärjestelmän käyttäminen vaatisi myyvän yrityksen puolelta muutoksia omaan tapaan hallita asiakkaita.
- yritysten välisten järjestelmäintegraatioiden haasteet.
- pienille yrityksille luonteenomaiset haasteet, kuten pääoman puute osallistua e-hankintajärjestelmän käyttöympäristöön sekä vähäinen transaktioiden määrä.

4.2.1 Palveluiden e-hankintamallien ominaisuuksia

Tavaroiden ja palveluiden hankkimisessa on monia eroavaisuuksia. Erot syntyvät pääasiassa palveluiden ominaisuuksista, mikä tekee hankintaprosessin etenemisen hankalammaksi, kuin tavaroiden tilaamisessa. Palvelua voi kuvaila prosessiksi, mikä koostuu tapahtumien sarjoista, joissa on enemmän tai vähemmän materiaa mukana. Vuorovaihtus tapahtuu asiakkaan ja toimittajan työntekijöiden tai fyysisten resurssien ja systeemien välillä, jotka liittyvät toimittajan tarjoamaan ratkaisuehdotukseen asiakkaan ongelman kitkemiseksi. Tarvittavan palvelun määrittely voi vaihdella hyvin selkeästä palvelun tarpeesta hyvin epäselvään tarpeeseen. (van Weele 2010, 92.)

Selkeänä palvelutarpeena mainittakoon renkaanvaihtajan tilaaminen moottoritien varteen vaihtamaan rengasta. Kyseisessä tapauksessa asiakkaalla on selkeästi määritelty ongelma, johon palvelun toimittajalla on tarkkaan määritelty ratkaisuehdotus eli puhki menneen renkaan vaihtaminen. Palveluiden tilaamisen toisessa ääripäässä asiakas pystyy määrittelemään vain ongelman, mihin hän odottaa toimittajalta ratkaisuehdotusta. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voidaan mainita talouspäällikön tarve saada tehtyä yrityksen vuosiraportti. Tällaista tarvetta varten toimittaja tarvitsee tarkat määrittelyt, kuten mitä tietoa talouspäällikkö haluaa vuosiraporttiin tai milloin raportin tulee olla valmis. (van Weele 2010, 92.)

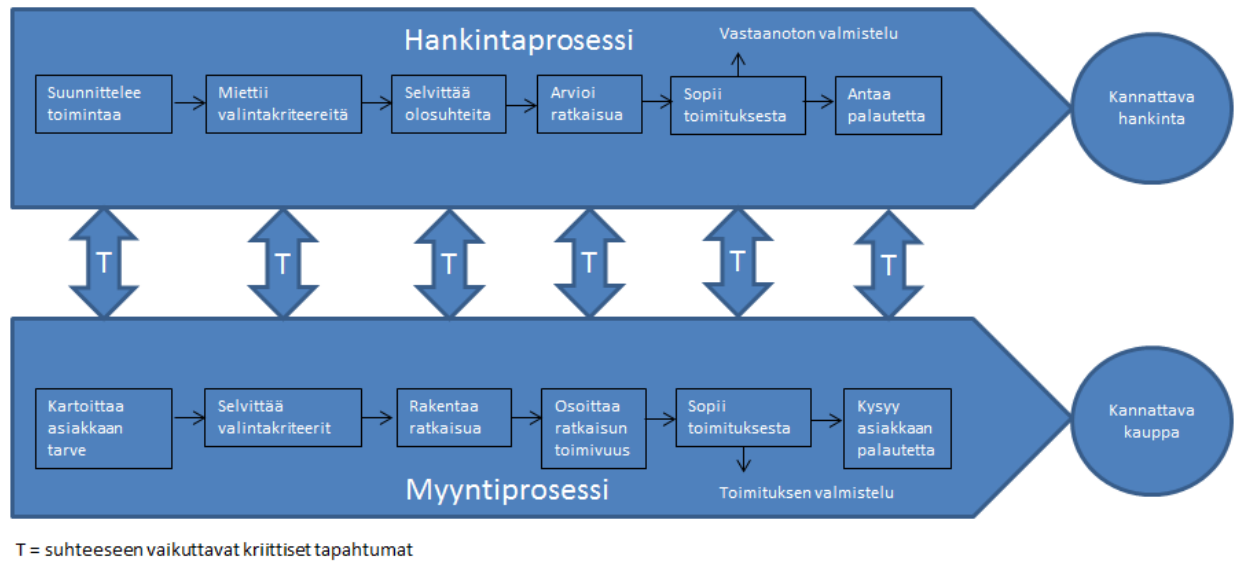
Hankintoihin voi liittyä monimutkaisia hallinnollisia toimenpiteitä, minkä vuoksi e-hankintajärjestelmän käyttöönottamisessa etukäteisvaatimuksena on vankka ja tehokas hallinnollinen organisaatio. Seuraavana on listattu e-hankintajärjestelmän kaikkein tärkeimmät elementit:

- Tilaaminen. Hankintatarpeen kuvailemiseksi sisäisten tilaajien pitää määritellä vaatimuksensa hankittavalle tuotteelle tai palvelulle. Vaatimukset voidaan luoda automaattisesti materiaaliensuunnittelujärjestelmästä tai luoda manuaalisesti. Tarpeita luodaan tyypillisesti niin sanotuille kertahankinnoille. Hankintaehdotuksessa kuvataan yleisesti hankittava tuote tai palvelu, hankittavat määrät, haluttu toimitusaika ja hallintoa varten tarpeelliset asiat, kuten budjetti tai työnumero.
- Sopimus ja toimittajatietokanta. Hankintaehdotukset siirretään seuraavaksi hankinnalle ostotilauksen muodostamista varten. Tässä vaiheessa lisätään tarkat tiedot toimittajasta ja hankintakohteesta, kuten hankintahinnat ja toimitusosoite. Sopimusnumero on myös mainittava tilauksella, jos toimittajan kanssa on tehty raamisopimus. Ostotilauksille muodostuu kertaluontoinen ostotilausnumero, jota toimittajan tulee käyttää kaikilla dokumenteillaan, kuten laskuilla. Ostotilaus toimii toimituksen perustana. Toimittaja ei saisi ilman ostotilausta toimittaa mitään tai saada maksusuoritusta. Toimittajilta on myös hyvä vaatia toimitusvahvistukset ostotilauksiin.
- Tilausseuranta. Tilauksien toimitusta tulee seurata, että ne ovat sopimuksen mukaisia ja hankinnan on tarvittaessa ajettava listaus puutteellisista toimituksista seuratakseen toimitusaikojen pitävyyttä.

- Toimitus. Tilauksen vastaanottajan on vahvistettava taloudelle ja hallinnolle, että toimitus on vastaanotettu sovittun mukaisesti. Tilaajan on täytettävä reklamaatiolomake, jos toimitus ei vastaa sovittua. Reklamaation aiheena voi olla esimerkiksi toimituksen laatu. Reklamaatiot syötetään siis e-hankintajärjestelmään, jotta reklamaatioista jää toimittajakohtainen jälki toimittajan suoriutumisen mittaamista varten. Tilaajan tekemän reklamaation käsittelee hankinta, joka on yhteydessä toimittajaan ja pyrkii varmistamaan, että tilanne ei enää toistu jatkossa.
- Laskunkäsittely ja maksaminen. Toimituksen jälkeen toimittaja lähettää laskun asiakkaalle, minkä vastaanottaa talous ja hallinto. He täsmäävät laskun alkuperäiseen ostotilaukseen ja vastaanottokuittaukseen. Lasku maksetaan sovittun maksuehdon mukaisesti, jos täsmäämisessä ei havaita poikkeamia. Mikäli täsmäyksessä havaitaan poikkeamia niin hankinta selvittää, miksi lasku ei vastaa ostotilausta. (van Weele 2010, 269-271.)

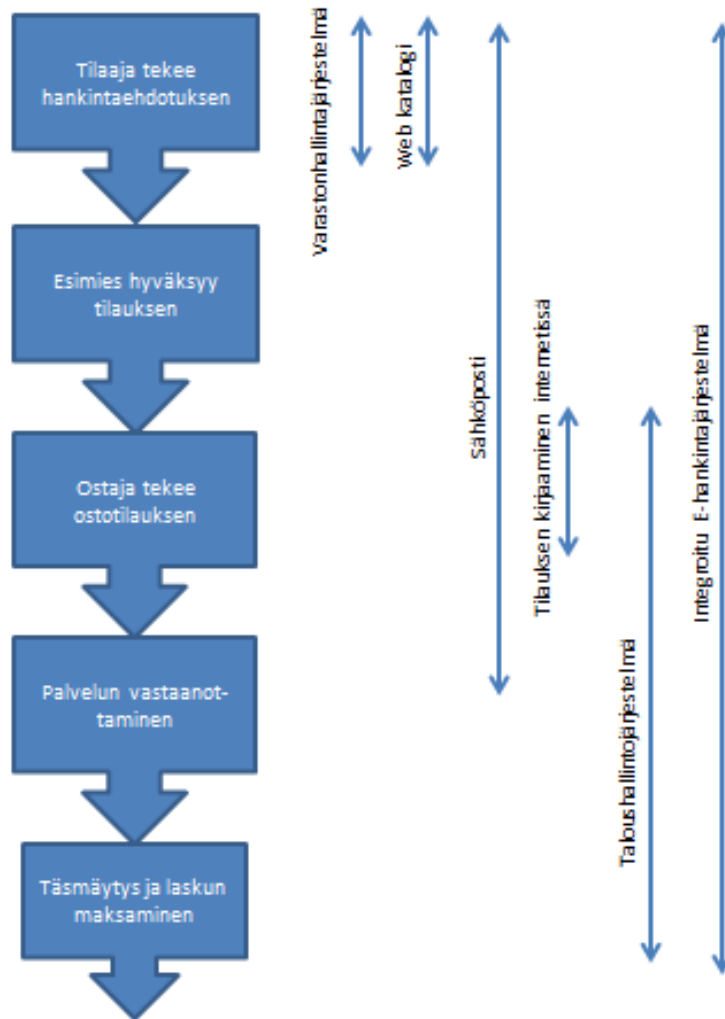
4.2.2 Palveluhankintojen tilausprosessi

Laamanen ja Tinnilä (2009, 87) toteavat, että jokaisessa prosessissa on erinäisiä toimintoja, mitkä koostuvat tarvittavista tehtävistä tietyn lopputuloksen tuottamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuvio 3 esittää hankintaprosessin ja minkälaista vuorovaikutusta niin asiakkaalta kuin myyjältä vaaditaan kannattavan hankinnan ja kaupan saavuttamiseksi. Prosessi lähtee käytännössä siitä liikkeelle, että asiakkaalla on tarkoituksena toteuttaa suunnitelma, minkä tarvetta toimittaja alkaa kartoittaa. Toimittaja voi laatia ratkaisuehdotuksen saatuaan asiakkaalta riittävät tiedot. Tämän jälkeen asiakas kuuntelee ratkaisuehdotuksen ja arvioi, onko se tilaamisen arvoinen. Asiakkaan ja toimittajan päästyä yhteisymmärrykseen ratkaisuehdotuksesta, he voivat sopia toimituksesta. Toimituksen lopuksi toimittajan suuntaan voidaan antaa vielä palautetta toimituksen onnistumisesta, mutta asiakkaan kannalta toivottava lopputulos olisi kannattava hankinta ja toimittajan puolelta kannattava kauppa.



Kuvio 3: Palveluhankintojen eteneminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 98.)

Chaffey (2015, 311) on taas avannut alla olevassa kuviossa 4, miten paljon erilaisia järjestelmiä yritys yleisesti tarvitsee tilaus-toimitus-laskutus-prosessissa verrattuna tilanteeseen, jossa yritys on ottanut käyttöön e-hankintajärjestelmän. Ilman kokonaisvaltaista e-hankintajärjestelmää, yrityksen on ylläpidettävä lukuisia eri järjestelmiä tilausprosessin eri vaiheissa.



Kuvio 4: Informaatiojärjestelmät tilaus-toimitus-prosessissa (Chaffey 2015, 311.).

Toimittajia otettaessa mukaan tilausprosessiin on ostavan ja myyvän yrityksen syytä määritellä, millä tasolla informaatio siirtyy ostajalta myyjälle. Nurmilaakson (2008, 723) mukaan toimitusketjun integraation voi jakaa kolmeen eri kategoriaan:

- manuaalisessa toimitusketjun integraatiossa informaatio välittyy ihmisten välillä. Informaatiota jaetaan esimerkiksi puhelimella, faksilla ja sähköpostilla. Ihmisten osallistuminen on välttämätöntä molemmilla osapuolilla.
- puoliautomatisoidussa toimitusketjun integraatiossa informaatiota jaetaan ihmisen ja järjestelmän kesken. Ketjun toisessa päässä oleva järjestelmä on tyypillisesti internet portaali, kun taas toisessa päässä on tarpeen olla ihminen.

- täysin automatisoidussa toimitusketjun integraatiossa informaatiota jakavat pelkästään järjestelmät. Ihmisten osallistumista ei tarvita lainkaan tai se on minimaalista.

4.2.3 Prosessimallin arviointi

Prosessin kuvaus käsittää prosessin kannalta tärkeimmät tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen, sekä prosessien liittämispinnat toisiinsa. Edellä mainitut asiat sekä prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit kuvataan prosessikaaviona, mitä hyödynnetään muun muassa prosessien johtamisessa, ongelmien ratkaisussa ja tietojärjestelmien kehittämisessä. Prosessin johtamisen kannalta on tärkeää kuvata prosessien pääkohdat ja logiikka. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124.)

Tarkastelen opinnäytetyössäni Postin SupplyCenter-hankintajärjestelmän prosessia ja miten palveluhankinnat etenevät tilaus-toimitus-laskutus-prosessissa. Hyödynnän tässä osiossa Hannuksen (2003, 308) suosittelemia prosessin uudelleensuunnittelun periaatteita:

- 1) Liikkeelle lähdettävä prosessissa asiakkaana toimivan tarpeista: prosessiin jätettävä vain ne vaiheet, mitkä tuottavat arvoa asiakkaalle.
- 2) Älä keskity alkuun sen hetkisiin organisatorisiin vastuumäärittelyihin.
- 3) Pyri poistamaan funktionaaliset työnkulut, muokkaa työnkulut prosessin päävirtauksen mukaisiksi, luo virtaviivainen ja lattea organisaatio. Tehtävät laitettava prosessissa luonnolliseen järjestykseen. Kapeiden toimenkuvien yhdistäminen laajemmiksi työkokonaisuuksiksi.
- 4) Pyri tunnistamaan ja keskittymään vain olennaisimpiin asioihin. Prosessia analysoitaessa voi helposti alkaa paneutua vähemmän tärkeisiin kohteisiin, joten pyri pysymään asiassa.
- 5) Analysoi prosessia kokonaisvaltaisesti ja koko ketjua yli toiminnallisten ja organisatoristen rajojen.

- 6) Vähentääksesi päällekkäisyyksiä ja prosessin monimutkaisuutta, sijoita prosessin etenemisen kannalta tärkeimmät tehtävät alkuvaiheeseen. Pohdi myös, onko tehtäviä mahdollista siirtää toimittajille tai prosessin asiakkaille.
- 7) Rinnakkaisuuden lisääminen prosessiin. Tunnista tavat, joilla tehtäviä voi suorittaa rinnakkain. Tällä toimenpiteellä lyhennät läpimenoaikaa ja parannat tehokkuutta.
- 8) Tunnista pullonkaulat ja poista ne. Rinnakkaisuutta lisäämällä tai muuttamalla työnkulkua voidaan aukaista koko prosessia hidastavat vaiheet.
- 9) Maksimoi informaation kulku koko prosessissa.

4.3 Hankintajärjestelmä

Hankinta terminä käsittää kaikki aktiviteetit tuotteiden hankkimisesta toimittajalta, kuten ostamisen, kuljetuksen, tavaroiden vastaanoton ja varastoinnin ennen tuotteiden käyttämistä. E-hankintajärjestelmän käyttämistä taas pidetään kuuluvaksi strategiseen hankintaan, millä pyritään saamaan rahallisia hyötyjä yritykselle. Kyseiset hyödyt voidaan jakaa viiteen avaintekijään:

- kontrolli: parantaa sääntöjen noudattamista, saa aikaan keskittämistä, optimoi hankinnan strategiaa ja parantaa tiedon seuranta. Lisäksi, budjetin seuranta parantuu ja raportointi helpottuu.
- kulut: ostovoiman hyödyntäminen, säästötavoitteiden seuranta ja transaktioista syntyvien kulujen pienentyminen.
- prosessi: hankintaprosessien rationalisointi ja standardisointi pienentää hankinnan läpimenoaikoja, parantaa prosessien näkyvyyttä johdolle ja tehostaa laskujen käsittelyä.
- yksilöllinen suoriutuminen: tiedon jakamisen ja tuotantotehokkuuden parantuminen.

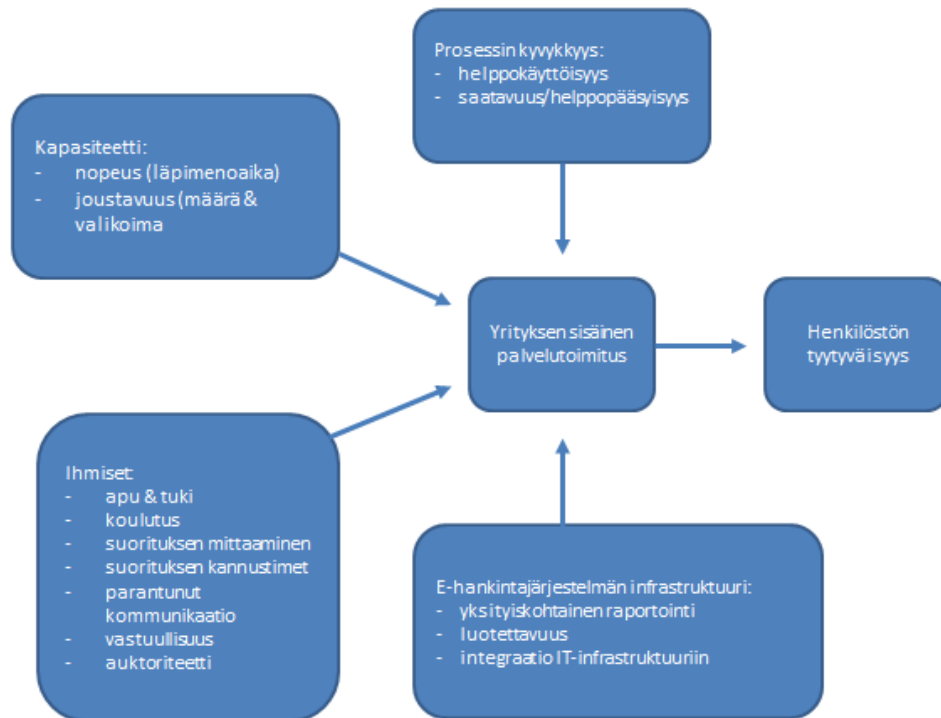
- toimittajien hallinta: toimittajamäärän väheneminen, toimittajien hallin ja valinta ja integraatio.

(Chaffey 2015, 299, 304.)

4.3.1 Hankintajärjestelmän käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavat seikat

Uutta palveluiden hankintamallia tulevat käyttämään sekä Postin sisäiset että ulkoiset sidosryhmät. Sisäisistä sidosryhmistä puhun tässä yhteydessä asiakkaina, koska hankintajärjestelmää pyritään kehittämään nimenomaan heitä varten. Asiakastyytyväisyys on asiakkaiden kokonaisarvio tekemistään havainnoista suhteutettuna heidän aiempiin kokemuksiinsa. Jokaisella asiakkaalla on oma mielipiteensä ja tulkintansa saamastaan palvelusta. Se, miten asiakas ottaa vastaan saamansa palvelun, riippuu aikaisemmista kokemuksista, menneisyydestä, kulttuurista, kielestä, uskomuksista, arvoista, kiinnostuksen kohteista ja oletuksista. Odotukset taas ovat dynaamisia ja niihin vaikuttavat hinta, vaihtoehtoiset palvelut, markkinointi, suullisesti leviävä tieto, aikaisemmat kokemukset, asiakkaan mieliala ja asenteet. Edellä mainittuja asioita voidaan johtaa, jos palvelun tarjoaja pystyy itse sisäistämään palvelun luonteen ja laadun, ja mitä pystytään ja mitä ei pystytä tarjoamaan. Tämän lisäksi, asiakkaan odotuksiin ja laadun kokemukseen voidaan vaikuttaa prosessien suunnittelulla. (Johnston & Clark & Shulver 2012, 124-125.)

Hankintajärjestelmän käyttäjätyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat tutkineet myös Croom ja Johnston (2003, 552), joiden tutkimustuloksia on havainnollistettu kuviossa 5. Opinnäytetyössäni keskityin palveluhankintojen etenemiseen hankintajärjestelmästä, joten pyrin huomioimaan kuvioista 5 erityisesti itse prosessiin liittyvät ominaisuudet, kuten helppokäyttöisyyden, nopean läpimenoajan, joustavuuden ja yksityiskohtaisen raportoinnin.



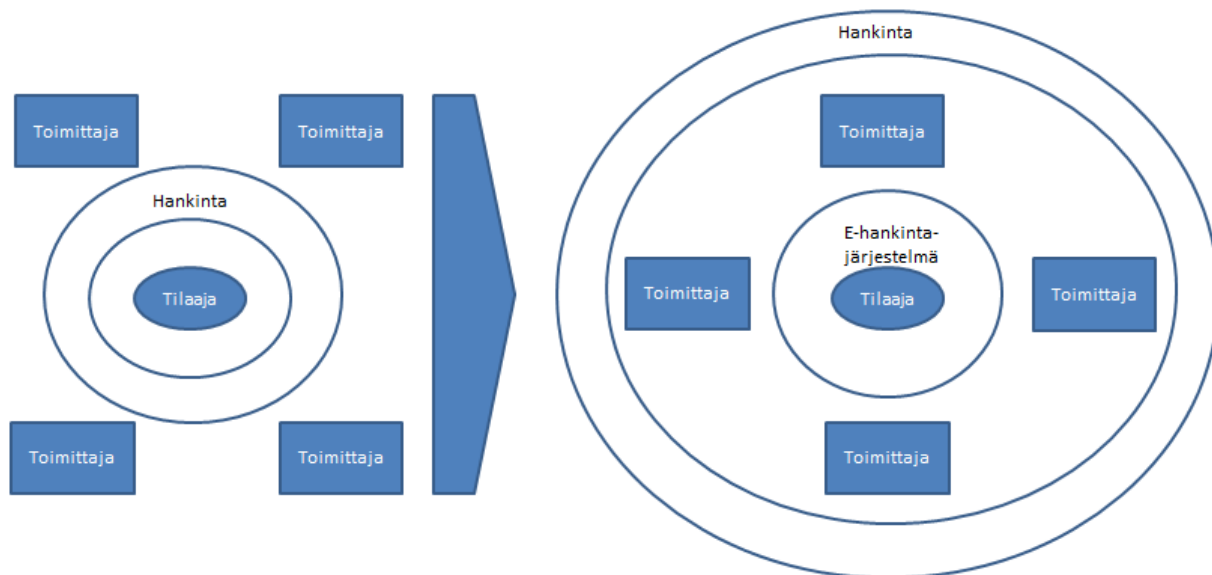
Kuvio 5: Sisäiseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat avaintekijät. (Croom & Johnston 2003, 552.)

4.3.2 Hankinnan ja e-hankintajärjestelmän merkitys toimitusketjussa

Hankintayksikkö on perinteisesti ollut hankinta-alan ammattilaisten tuottama tukipalvelu yrityksen sisällä. Hankintayksikkö toimii tyypillisesti yrityksen ulkoisten toimittajien ja operatiivisten prosessien välissä. Pääasiallisina tehtävinä ovat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja määrittäminen kokonaisuuksiksi, tuotteiden ja palveluiden toimituksien hallinta, sekä arvioida asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin ja palveluihin. Hankintayksikön tehtävänä on myös kommunikoida toimittajien kanssa, pyytää tarjouksia toimittajilta, neuvotella hinnoista, tehdä tilauksia ja hallinnoida laskutusta. (Johnston ym. 2012, 148.)

Hajautetussa hankintamallissa itse hankintayksiköllä on vähän mahdollisuuksia vaikuttaa hankittavan palvelun kokonaisuuteen tai toimittajaan, jos palvelun tilaaja on jo selvittänyt ilman hankintayksikköä tarvitsemansa palvelun määrittäykset, hinnat ja toimittajan. E-hankinta mahdollistaa paremmat neuvottelumahdollisuudet, koska e-hankintajärjestelmissä toimittajat on integroitu järjestelmään sisälle ja hinnat jo valmiiksi neuvoteltu, esimerkiksi palvelukatalogia hyödyntämällä. (Puschmann & Alt 2005, 126.)

Kuviossa 6 kuvataan, miten tilaaja-hankintayksikkö-toimittaja asetelma muuttuu, kun hajautetusta hankinnasta siirrytään käyttämään e-hankintajärjestelmää. Tilaaja pystyy uudessa mallissa tilaamaan tarvitsemiaan palveluita tai tuotteita etukäteen määritellyiltä toimittajilta, joiden kanssa muun muassa hinnat on jo sovittu sekä toimittajatiedot syötetty hankintajärjestelmään.



Kuvio 6: Siirtyminen yksittäisten hankintatarpeiden hallinnoimisesta toimittajien hallintaan. (Puschmann & Alt 2005, 127.)

Johnston, Clark ja Shulver (2012, 149) listaavat e-hankintajärjestelmän käyttämisen hyödyiksi kolme tärkeintä asiaa verrattuna perinteiseen eli hajautettuun hankintamalliin:

- asiakastyytyväisyys: yrityksen sisäiset asiakkaat ovat tyytyväisempiä e-hankintajärjestelmään, vaikka järjestelmän käyttämisestä syntyi ylimääräistä työtä etsimisen, tilaamisen ja maksamisen muodoissa. Asiakkaiden mielestä e-hankintajärjestelmä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden helpomman saatavuuden, nopeamman hankintatarpeen tyydyttämisen ja paremman kontrollin itse hankintaprosessiin ja budjetointiin.
- prosessin noudattaminen: e-hankintajärjestelmä on asiakkaiden mielestä luotettavampi tapa hankkia tavaroita ja palveluita, kuin perinteinen hankintatapa. Järjestelmää on yleensä myös helppo käyttää, mikä vähentää Maverick ostamista eli ohioistamista. Hankintaprosessi on myös läpinäkyvämpi ja tarjoaa paremman kontrollin hankintoihin.

- kulujen laskeminen: parempien hintojen lisäksi, e-hankintajärjestelmä on mahdollistanut oikea-aikaisemmat ostot, mikä on vähentänyt kiireellisten ja niin sanotusti kaiken varalta tehtävien hankintojen määrää.

4.3.3 E-hankinnan kulmakivet

Hankintatransaktioiden yksilö- ja yksikkökohtaisen näkyvyyden kuluihin on vahvistettu parantavan yritysten kykyä luoda kirjausketjuja järjestelmään, ymmärtää kulurakennetta, maksimoida ostovoiman hyödyt, tehdä hankintapäätöksiä, seurata sopimusten noudattamista, sekä optimoida budjetointia ja suunnittelua. Läpinäkyvyys mahdollistaa myös kulujen jakamisen esimerkiksi eri kategoriatasoihin. (Angeles & Nath 2007, 111.)

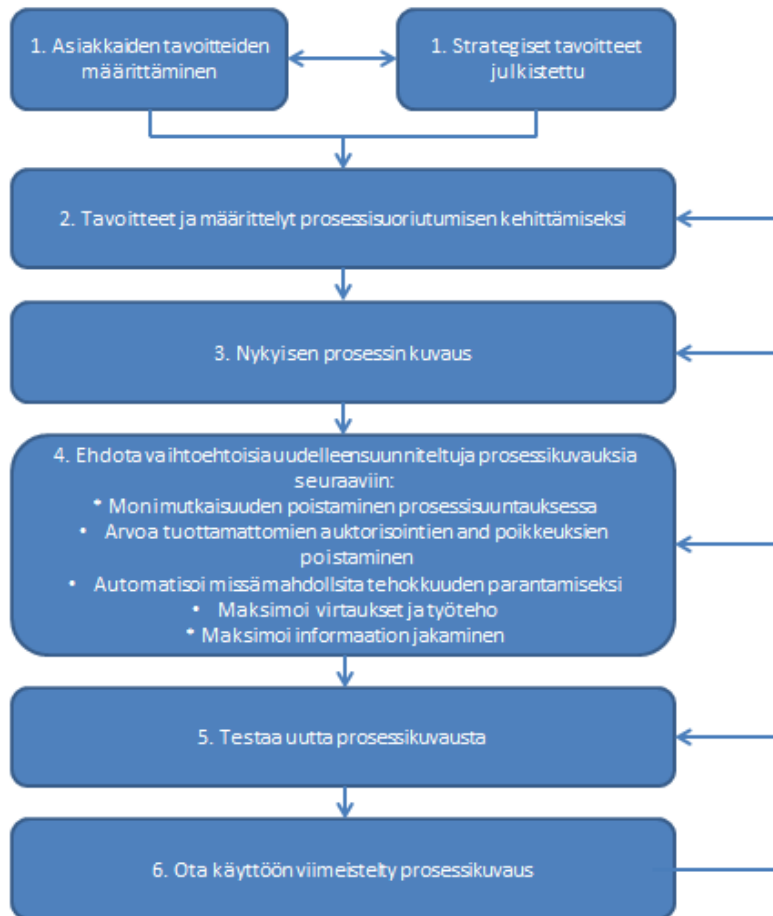
Schniederjansin, Caon ja Trichen (2014, 128-129) mukaan yritykset kiinnittävät liian vähän huomiota toimittajan valmiuksiin alkaa hyödyntää e-kaupankäyntiä, vaikka yleisesti ottaen suurilla tilausvolyymeilla operoivat yritykset ovat halukkaimpia ottamaan e-kaupankäynti osaksi yritysten välistä kaupantekoa. Schiederjans ym. toteavat myös, että hankinnan ammattilaisten on keskityttävä enemmän strategiseen hankintojen johtamiseen saavuttaakseen tavoitteensa, kuten ostamiseen käytetyn ajan ja kulujen pienentämiseen, ostajien tuottavuuden lisäämiseen, tuotteiden hintojen laskemiseen tuotteita standardisoimalla, informaation hallinnan parantamiseen ja maksuprosessien kehittämiseen.

Puschmann ja Alt (2005, 126) toteavat tutkimuksessaan, että e-hankintajärjestelmän prosessien sujuvoittamiseksi tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat pystyneet vähentämään hyväksyntätasoa keskitetyn hankintamallin myötä. Tutkijat mainitsevat Bayerin nostaneen kertatilauksen hyväksyntärajan 1500 euroon ja SAP:n vähentäneen hyväksyntätasoa kuudesta yhteen.

4.4 Palveluhankinnat hankintajärjestelmässä

Schiederjans ym. (2014, 252) ovat havainnollistaneet kuviossa 7, mitä asioita tulee ottaa huomioon uutta e-kaupankäyntimallia suunniteltaessa. Ensimmäinen vaihe on selvittää niin asiakkaiden tavoitteet kuin yrityksen strategisen tavoitteet. Näiden kahden kohdan selvittämisen jälkeen siirrytään kohtaan kaksi, jossa kuvataan tavoitteet ja määritellyt prosessisuoriutumisen kehittämiseksi. Kuvion 7 kohdan kolme eli nykyisen

prosessin kuvaamisen jälkeen, voidaan esittää ratkaisuja vaihtoehdoiksi prosessikuvauksiksi. Schiederjans ym. suosittelevat keskittymään monimutkaisuuksien hävittämiseen prosesseissa, arvoa tuottamattomien auktorisointien ja poikkeuksien poistamiseen, automatisoimaan prosesseja mahdollisuuksien mukaan, maksimoimaan prosessien virtaukset ja tehokkuus sekä informaation jakaminen. Uusia prosessikuvauksia on hyvä testata ja tarvittaessa vielä jatkojalostaa ennen viimeistellyn prosessikuvauksen tuotantoon siirtämistä.



Kuvio 7: E-kaupankäyntiprosessin uudelleensuunnittelu. (Schiederjans ym. 2014, 252.)

4.4.1 Palveluhankintojen automatisointi

Ostotilausten käsittelyn automatisointi tarjoaa lukuisia tuotannollisia hyötyjä lyhentyneistä käsittelyajoista aina kasvaneeseen ostotilausten käsittelymäärään työntekijää kohden. Hankintojen automatisointi mahdollistaa myös paremman integraation ja yhteistyön toimittajien kanssa, tarjoten molemmille korkeamman transaktioiden tarkkuuden ja pienemmät transaktioiden käsittelykustannukset. Yritykset eivät pysty vastaa-

maan kilpailijoiden nopeuteen, suorituskykyyn ja tehokkuuteen tai optimoimaan tuottavuuttaan, jos yritykset eivät automatisoi ostotilausten käsittelyä, riippumatta hankintayksikön ammattilaisten tehokkuudesta. Ostotilausten automatisoinnilla pystytään myös vapauttamaan lisää aikaa työntekijöille, jotka voivat käyttää työaikansa enemmän lisäarvoa tuottaviin tehtäviin. Hyödyksi on nähty myös parantunut toimittajahallinta, vähentynyt Maverick- eli ohjostaminen ja vähentynyt virhealttius ostotilausten luomisessa. Automatisoidun hankinnan käyttöön ottamisen suurin haaste liittyy muutosjohtamiseen. Muutosvastarintaa voi syntyä niin päällikkö- kuin työntekijätasolla, koska ihmiset ovat tottuneet tietynlaisiin toimintamalleihin. Muutosta voi helpottaa käyttöönotosuunnitelmillä, mitkä selventävät automatisoinnin eri osapuolille tuomat hyödyt. (Spiegel 2011, 62, 64.)

4.4.2 Tilaaminen strategisilta toimittajilta vs. Ad-hoc toimittajilta

Yritykset, jotka suunnittelevat ottavansa käyttöön e-hankintajärjestelmää, on todettu olevan järkevää keskittää hankintoja vain tarkoin valikoiduille ja pienehkölle määrälle toimittajia hinta- ja sopimushyötyjen saavuttamiseksi. Kyseisten yritysten on suositeltavaa huomioida ja ymmärtää valittujen toimittajien kyvykkyydet ja laatia suunnitelmat IT-teknologian suhteen ja miten he pystyvät vastaamaan ostavana puolena olevan yrityksen toiveisiin ja odotuksiin, esimerkiksi e-hankintajärjestelmän käyttämisen osalta. Muussa tapauksessa on äärimmäisen haastavaa saada toimittajat täydellä omistautuneisuudella mukaan käyttämään e-hankintajärjestelmää. Ostajan, e-hankintajärjestelmän ja toimittajan välillä kulkevia transaktioita ja informaatiota on myös suositeltavaa rationalisoida. (Angeles & Nath 2007, 110-112.)

5 Haastattelut ja kyselylomake

5.1 Tiedunkeruumenetelmien valinta

Haastattelin Postin hankintayksiköstä Supplier Integration Manageria nykytila-analyysia varten. Tämän lisäksi haastattelin hankintayksiköstä yhteensä neljää Sourcing Manageria ja neljää Sourcing Specialistia saadakseni paremman kokonaiskuvan opinnäyte-

työn viitekehyksen aiheisiin. Toteutin molemmat haastattelut teemahaastatteluina. Kyselylomakkeiden lisäksi hankin aineistoa lähettämällä Postin nykyisen Supply-Center-hankintajärjestelmän volyymitilaaajille kyselylomakkeen, missä myös käsiteltiin viitekehyksen aiheita ja pyrittiin saamaan niihin tilaajien näkemyksiä.

Opinnäytetyön tekijänä tutustuin eri menetelmiin hankkia tietoa, joista lopulta päädyin valitsemaan molempiin haastatteluihin teemahaastattelut. Nykytila-analyysia varten toteutin Supplier Integration Managerin teemahaastattelun yksilöhaastatteluna. Sourcing Managereille ja Sourcing Specialisteille toteutettava haastattelu oli mielestäni hyvä jakaa kahteen erilliseen haastattelukertaan, koska haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Molempiin haastatteluihin osallistui kaksi Sourcing Manageria ja kaksi Sourcing Specialistia. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa 1,5 tuntia haastattelua kohden. Sourcing Managerit ja Sourcing Specialistit vastaanottivat viikkoa ennen haastatteluiden toteuttamista liitteen 1 mukaisen sähköpostin, jossa taustoitetaan tutkimusta ja mihin sillä pyrittiin.

Teemahaastatteluiden lisäksi, valitsin Postin hankintajärjestelmän volyymitilaaajille lähettäväksi sähköpostilla liitteen 3 mukaisen kyselylomakkeen. Lähetin tilaajille liitteen 2 sähköposti, jossa myös heille kerrottiin kyselylomakkeen taustoista ja mihin kyselylomakkeella pyrittiin saamaan vastauksia. Tilaajat sijaitsevat eri puolilla Suomea, joten sähköpostilla lähetetty kyselylomake oli ajan ja rahan käytön näkökulmasta tehokkaampi vaihtoehto, kuin järjestää haastatteluja. Supplier Integration Manager, Sourcing Managerit ja Sourcing Specialistit työskentelevät pääsääntöisesti Postin pääkonttorilla Helsingin Ilmalassa, joten heidän haastattelu onnistui ilman suuria ajallisia ja rahallisia investointeja. Kyselylomakkeet lähetettiin yhteensä 20:lle SupplyCenter-hankintajärjestelmän volyymitilaaajalle, joista yhdeksän antoi vastauksia viikon kestäneen vastausajan sisällä. Tilaajista kolme henkilöä joutui sairaslomalle antamani vastausajan sisällä, joten he eivät pystyneet vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin. Loppujen vastaamatta jättäneiden puolesta ei pystytä varmuudella sanomaan, miksi he eivät antaneet vastauksia. Opinnäytetyön tutkimusongelmaan kerättiin aineistoa haastatteluilla ja kyselylomakkeella, joiden teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemoja oli yhteensä kolme kappaletta, joissa jokaisessa oli 3-6 kysymystä.

5.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Haastattelut toteutettiin Postin pääkonttorilla Helsingin Ilmalassa. Tiloina toimivat neuvotteluhuoneet, joissa oli käytössä neuvottelukäyttöön soveltuvat isot näytöt. Haastattelija luki kysymykset haastateltaville ääneen sekä esitti kysymykset myös neuvotteluhuoneen näytöllä. Haastatteluja varten oli laadittu PowerPoint-esitys, minkä avulla haastattelussa pystyttiin etenemään teema ja kysymys kerrallaan. Haastateltaville kerrottiin myös mahdollisuudesta palata läpikäytyihin kysymyksiin, mikäli heille ilmaantuisi uutta sanottavaa aiheesta. Haastattelut nauhoitettiin yhdellä matkapuhelimella, jotta aineistoa pystyttäisiin myöhemmin käsittelemään ja kaikki tärkeimmät asiat saataisiin kirjattua haastatteluista.

Ensimmäisessä haastattelussa haastattelin Postin hankintayksikön Supplier Integration Manageria. Haastateltava oli tutustunut hyvin etukäteen lähettämiini liitteen 4 kysymyksiin ja laatinut osittain vastauksia jo etukäteen. Haastattelun tunnelma oli innostunut ja se saatiin vietyä sujuvasti läpi. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan 39 minuuttia.

Toisessa haastattelussa haastattelin Postin hankintayksiköstä kahta Sourcing Manageria ja kahta Sourcing Specialistia. Etukäteen lähetettyihin liitteen 5 kysymyksiin oli tutustuttu huolellisesti, mikä takasi vilkkaan keskustelun koko haastattelun ajan ja hyviä kehitysehdotuksia. Tunnelmaltaan haastattelu oli positiivinen ja energinen. Haastattelu oli kokonaiskestoltaan yhden tunnin ja viiden minuutin mittainen.

Kolmannessa haastattelussa haastattelin myös Postin hankintayksiköstä kahta Sourcing Manageria ja kahta Sourcing Specialistia. He olivat kanssa tutustuneet lähetettyihin liitteen 5 kysymyksiin huolellisesti, mikä mahdollisti vilkkaan keskustelun koko haastattelun ajaksi. Tunnelmaltaan haastattelu oli aluksi hieman hämmentynyt, mutta tunnelma rentoutui viiden minuutin sisällä, kun pääsimme haastattelussa vauhtiin. Haastattelun pituus oli yksi tunti ja 25 minuuttia.

5.3 Litterointi

Litteroin haastattelut tarkoin erillisille dokumenteille, joista poimin asiasisältöä muuttamatta tärkeimpiä haastateltujen vastauksia opinnäytetyöhöni. Sourcing Managereiden ja Sourcing Specialistien haastattelut olen tarkoituksella jakanut ryhmiin 1 ja 2, jotta

haastatteluista saa selkeämmän kuvan, mitä asioita molemmissa ryhmissä käsiteltiin. Alla on listattuna haastatteluissa käytettyjä ja esiintyneitä symboleita:

SupplyCenter	Postin hankintajärjestelmä
votto	vastaanotto
P2P-prosessi	Procure-to-Pay-prosessi
steikkari	sidosryhmä tai tilaaja
PO	Purchase order, ostotilaus

5.4 Supplier Integration Managerin haastattelun vastaukset

Teema 1. Hankintajärjestelmä

Kysymys 1. Mitä hankintakanavia tilaajilla on käytettävissä palveluiden hankintaan?

Postilla on käytössä kuusi sallittua hankintakanavaa, joiden kautta voidaan tilata palveluita. Ensimmäinen on SupplyCenter-niminen hankintajärjestelmä. Toinen on luottokortti nimeltä Firstcard. Kolmas on matkustuskanava, josta voi tilata matkustamiseen liittyviä palveluita. Neljäs on jatkuvat palvelut, mikä tarkoittaa esimerkiksi sähkön tilaamista, jota ei erikseen tilata vaan laskut tulevat sähkösopimusta vasten. Viidentenä on liikekohtaiset tilausmallit eli esimerkiksi leasing-vuokrat, joissa esimerkiksi laitteiden vuokrat laskutetaan sovittujen periodien ja maksujen mukaisesti. Kuudentena on alihankinta, joihin kuuluu kuljetukset ja väliaikainen työvoima.

Kysymys 2. Mitä palveluhankintamalleja Postin tilausjärjestelmässä on tällä hetkellä?

SupplyCenter-hankintajärjestelmässä on kolmea erilaista palveluiden hankintamallia. Ensimmäinen on tavararyhmätasoinen nimike, mikä edellyttää palvelun tuotteistamista etukäteen. Tilaajalla on koodi tiedossa, millä hän voi palvelua tilata, kun on ensin ollut toimittajaan yhteydessä ja pyytänyt hinta-arvion. Toinen malli on palveluennakkotilausmalli, jossa toimittaja vahvistaa SupplyCenter-hankintajärjestelmään toteutuneen kustannuksen, missä voidaan myös seurata palvelun arvioitua ja toteutunutta summaa. Viimeisin malli on SuoraPO, mitä voivat hyödyntää sekä Postin operatiivinen hankinta että Postin tilaajat. Operatiivinen hankinta voi tehdä toimeksiannon pohjalta tilauksen toimittajalle tai tilaajat voivat tilata palveluita suoraan toimittajalta. SuoraPO:ssä erona on kahteen ensimmäiseen malliin, että laskua ei kirjata SAP-

toiminnanohjausjärjestelmään vaan lasku menee laskunkierrätysjärjestelmään, missä se etenee asiatarjoustuksen ja hyväksynnän jälkeen maksuun. SuoraPO on joustava, kun tilausvaiheessa ei tarvitse tietää laskutuksesta, että laskutetaanko se vain kerran vai useampana kerran, kun laskut menevät laskunkierrätysjärjestelmään, missä ei ole täsmäytystä alkuperäiseen tilaukseen, jolloin laskuja voi tulla niin paljon kuin haluaa. Raportoinnilla seurataan, ettei laskutus menisi yli ennakoon hyväksytyyn summaan. Lisäksi, lasku tulee asiatarjottavaksi palvelun vastaanottajalle, joka voi varmentaa, että palvelu on vastaanotettu tilatun ja sovitun mukaisesti. Jos tilaaja haluaa jakaa kustannukset eri kirjanpidon tileille niin sen voi tehdä IWF:ssä laskun saapumisen jälkeen. Postin hankintajärjestelmän palvelukatalogi on suppea tällä hetkellä, koska palveluita on onnistuttu tuotteistamaan huonosti sopimuksissa.

Kysymys 3. Mitkä asiat/tekijät ohjaavat palveluiden tilaamista hankintajärjestelmässä?

Kaikki hankinnat vaativat etukäteishyväksynnän, mikä hankitaan määritellylle kustannuspaikalle. Kustannuspaikoilla on aina omat hyväksyjät, jotka voivat hyväksyntöjä tehdä. Palvelun laskuttamista varten pitää tietää, että laskutetaanko palvelu yhdellä laskulla vai onko se pidempikestoinen projekti, jota laskutetaan kerran kuukaudessa. Tilausta tehtäessä on myös tiedettävä käytettävät kustannuspaikat, kirjanpidon tilit, työnumerot, jotta palvelutilaus osataan tehdä oikealla tilausmallilla. Tilaajilla on käytettävissä SupplyCenterissä myös toimeksianto, jos palvelu ei ole tilattavissa olemassa olevia malleja hyödyntäen. Siinä on tärkeää, että palvelun tiedot annetaan mahdollisimman tarkasti, jotta operatiivinen hankinta voi tarvittaessa tuotteistaa hankittavan palvelun. Tuotteistamista varten tarvitaan myös tieto toimittajasta ja onko toimittajalla aina sama yhteyshenkilö vai menevätkö palvelutilaukset aina tilauskohtaisesti eri henkilöille.

Teema 2. Tilaamisen toimenpiteet

Kysymys 4. Millä eri tavoin Postin operatiivinen hankinta osallistuu ostotilausten lähettämiseen toimittajille?

Postin operatiivinen hankinta yrittää lähtökohtaisesti hyödyntää olemassa olevia tilausmalleja eli automatisoida palveluiden tilaamista, mutta jos palvelu on kertahankinta niin tilaajan tulee luoda toimeksianto SupplyCenteriin. Operatiivinen hankinta eli P2P-tiimi laatii toimeksiannon pohjalta sitten ostotilauksen ja lähettää sen toimittajalle.

Kysymys 5. Mitkä ovat tilaajan toimenpiteet palvelutilausta syötettäessä SupplyCenteriin?

Tilaajan pitää tietää mitä on tilaamassa eli esittää tarve. Tiedossa pitää olla myös, onko kyseessä kertapalvelu vai jatkuvaa palvelua ja onko kyseessä esimerkiksi tietty hanke. Kustannusarvion selvittäminen on myös tilaajan vastuulla. Tilaaja voi antaa toimittajan yhteystiedot, mutta loppukädessä on hankinnan vastuulla, keneltä toimittajalta palvelu tilataan.

Kysymys 6. Mitkä ovat tilaajan toimenpiteet ostotilauksen lähettämisen jälkeen?

Tilaajan vastuulla on palvelun vastaanottokirjauksen tekeminen SupplyCenterin, jos tilausmallina on ollut palveluennakkotilaus tai tuotteistetut palvelut. Jos tilaus on tehty suoraPO:lla niin silloin laskun ohjautuu laskunkierrätysjärjestelmään, missä tilaajan tulee tehdä laskun asiataristus. Tilaajan tehtävänä on siis todentaa palvelu tuotetuksi palvelukuvauksen ja hinnoittelun mukaisesti.

Kysymys 7. Mitkä ovat operatiivisen hankinnan toimenpiteet ostotilauksen lähettämisen jälkeen?

Operatiivisen hankinnan toimenpiteitä tarvitaan, jos lasku tulee SAP-toiminnanohjausjärjestelmään ja laskussa on poikkeamia, kuten väärä hinta tai yritys tai muita vastaavia poikkeamia. Tehtäviin kuuluu myös palveluiden vastaanottamisen tiedustelut tilaajilta, jos vastaanottoa ei ole muistettu kirjata SupplyCenteriin. Lisäksi, jos hankinta on päättänyt toimittajan niin hankinta on yhteydessä valitsemaansa toimittajaan reklamaatioiden yhteydessä. Tilaaja voi hoitaa reklamaatioita itse, jos toimittaja on etukäteen hyväksytty ja valittu toimittaja.

Kysymys 8. Mitä eri kanavia pitkin toimittajien lähettämät laskut menevät maksuun?

Postilla on tällä hetkellä kaksi eri laskutuskanavaa. Laskuja voidaan ohjata SAP-toiminnanohjausjärjestelmään ja IWF-laskunkierrätysjärjestelmään. IWF on lyhenne sanoista Itella Work Flow. SAP:ssa lasku täsmäytetään tilaukseen, kun IWF:ssä se siirretään tilaajalle asiataristettavaksi.

Teema 3. Hankintajärjestelmän palveluhankintamallien ominaisuudet

Kysymys 9. Minkälaisia raportteja tilaajat voivat tehdä tilauksiinsa liittyen ja mitä kautta he voivat niitä hankkia?

Tilaajien kannalta palvelutilausten raportointi on tällä hetkellä haastavaa, koska Postilla on käytössä kaksi ostolaskukanavaa. Tilaaja ei välttämättä aina tiedä, onko lasku tullut ja onko se saman suuruinen, kuin mistä on toimittajan kanssa sovittu. Tilaajan on mahdollista ajaa omista tilauksista raportteja SupplyCenteristä. Jos tilaaja haluaa seurata kustannuksia esimerkiksi työnumeron mukaan tai toimittajakohtaisesti niin niitä tilaaja ei pysty ottamaan. Tilaajaan controllerilla on oikeudet raportointijärjestelmään ja SAP:iin, mistä saa laajempia raportteja. Tilaajat voivat pyytää raportteja myös hankintayksiköltä raportointiin erikoistuneelta henkilöltä ja operatiiviselta hankinnalta raportointitarpeen mukaan.

Kysymys 10. Mitkä asiat toimivat hyvin tällä hetkellä SupplyCenterissä palveluiden tilaamisen suhteen?

SuoraPO eli uusin tilausmuoto. Ainoa haaste on, että toimittajat pitää olla järjestelmässä eli niin sanotuille kertatoimittajalle ei voida tehdä ostotilauksia. Tilausoikeudet voi antaa suoraan tilaajalle eli etukäteen sovituille toimittajille tilaaja voi tehdä itse suoraan tilauksen, mikä helpottaa operatiivisen hankinnan työkuormaa. Ostojen ennakkohyväksyntä toimii myös hyvin. Toimeksianto on myös hyvä tilausmalli, jos palvelua ei voida tilata muita malleja hyödyntäen. Toiminnanohjausjärjestelmästä siirtyy hyväksyjätiedot tilausjärjestelmään, jolloin hyväksynyt saadaan myös toimeksiannoille. Toiveena on, että palveluita saataisiin tuotteistettua enemmän, sillä nykyiset toimivat hyvin.

Kysymys 11. Mitkä asiat taas eivät toimi tällä hetkellä SupplyCenterissä palveluiden tilaamisen suhteen?

SupplyCenteriin ei ole mahdollista tehdä toimittajakohtaisia ohjeistuksia tai tilausmalleja, mikä on haaste palveluiden monimuotoisuuden vuoksi. Esimerkkinä mainitaan niin sanotut smartformit, joita voisi toimittajakohtaisesti hyödyntää. Tilausta täytettäessä voisi siis valita pakollisia tietoja alavetovalikosta tai muuta sellaista tilausta helpottavia toimintoja. Hakutekijät toimivat hyvin katalogeissa, mutta toimittaja-, sopimus- tai tuoteryhmäkohtaiset haut eivät toimi. SupplyCenterissä ei ole myöskään mahdollista tehdä

tilauksia ja pyytää laskutusta sopimusta vastaan, mikä helpottaisi erityisesti palveluiden tilaamista. SupplyCenteriin on myös toivottu lisää niin kutsuttuja punchout-katalogeja tavaroiden ja palveluiden tilaamiseen. Toimittajien integroimisessa SupplyCenteriin on myös törmätty haasteisiin esimerkiksi palveluennakkotilauksen suhteen. Suurilla toimittajilla on ollut vaikeuksia hallita kustannusten kirjaamista SupplyCenteriin. Toimittajien integroiminen SupplyCenteriin on tuottanut muutamille toimittajille tuplatyötä erityisesti ICT-kategoriassa, missä toimittajaa on vaadittu kirjaamaan tilaukseen liittyviä asioita myös ICT:n käytössä olevaan omaan IT-järjestelmään.

Kysymys 12. Minkälaista palautetta tilaajilta tai hankintayksikön työntekijöiltä on tullut, mitä asioita tai ominaisuuksia he muuttaisivat SupplyCenterin palvelutilauksiin liittyen?

Yksi tärkeimmistä toiveista on ollut sopimusta vasten laskuttaminen. Tuotteistettuja palveluita on myös toivottu enemmän. Tiettyjen palveluiden osalta on toivottu, että tilausprosessi lähtisi liikkeelle toimittajasta eli toimittaja laittaisi ensimmäisen indikaation tilausjärjestelmään, minkä jälkeen meillä tehtäisiin asiatarkestus ja hyväksyntä, esimerkiksi hinaukset. Hinauspalveluiden pyyntöjä on mahdotonta saada tilausjärjestelmään etukäteen, kun auto on jo ojassa ja hinaus pitää tehdä joka tapauksessa. Toiveita on tullut myös laskutukseen liittyen eli tilaajilla on tarve nähdä lasku eli sisältö, mitä laskulla laskutetaan. Heille ei siis riitä tieto, että nyt toimittaja laskuttaa 1000eur vaan mitä laskulla laskutetaan. Olisi hyvä, että kaikkia laskuja pystyisi kierrättämään esimerkiksi sopimuksen, toimittajan tai laskun mukaan. Hankintayksikön sisältä on toivottu myös kehitystä suoraPO:n toimittajalistaukseen liittyen. Kyseisessä listauksessa näkyy tällä hetkellä toimittajia, joille ei saisi tehdä suoraPO tilauksia. SupplyCenteriin ei tällä hetkellä saa riittävästi ohjeistuksia, joten tilaajien ohjaaminen käyttämään oikeaa tilausmallia on tällä hetkellä haastavaa.

5.5 Sourcing Managereiden ja Specialistien haastatteluiden vastaukset

Teema 1. Hankintojen tilausprosessi

Kysymys 1. Onko hankintasopimukseen kirjattuja asioita mielestäsi tärkeää tuoda tilaajan tietoisuuteen, kun tilaaja alkaa syöttää palvelutilausta hankintajärjestelmään?

Ryhmä 1

Ensimmäisen haastatteluryhmän mukaan palvelutilauksen kannalta oleellisia tietoja ovat toimittajatiedot, kauppahinta, maksupostit, toimitusaika, yhteyshenkilö, toimitusehto, maksuehto ja toimitusosoite. Jos palveluita on onnistuttu tuotteistamaan palvelukatalogin muotoon SupplyCenterissä niin silloin hankintasopimukseen liittyviä tietoja ei tarvitse tuoda tilaajan tietoisuuteen. Suurimmaksi ongelmaksi haastateltavat kertoivat, miten saada tilaajat tekemään palvelutilaus SupplyCenteriin. Jos tilaaja saadaan tekemään toimeksianto niin operatiivinen hankinta voi ennen ostotilauksen lähettämistä tarkistaa, että sopimuksen tai Postin yleiset ehdot toteutuvat. Ehdot menevät suurella todennäköisyydellä väärin, jos tilaaja ei millään tavalla osallista hankintayksikköä mukaan. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös reklamaatioasioiden tiedottamista tilaajille, mikä voisi liittyä palvelun vastaanottamiseen. Ehdotettiin, että palvelua vastaanotettaessa tilaajalle tulisi näkyviin toimittajakohtaiset tiedot muun muassa sanktioista ja reklamaatioajoista.

Ryhmä 2

Toisessa haastatteluryhmässä ei oltu niin varmoja, että pitääkö tilaajan tietää hankintasopimukseen kirjattuja asioita riittävän tarkasti. Ryhmässä nostettiin esille tarjouksen liittämisen tärkeys tilausta tehtäessä, sekä tilausta tehtäessä hyperlinkki Postin yleisiin hankintaehtoihin, joita tilaajat voisivat tarvittaessa käydä katsomassa. Jotta tilaajat saisivat tarjouksia oikeilla hankintaehdoilla, tulisi heidän kanssaan käydä tarkasti läpi hyväksytyt toimittajat ja minkälaisista ehdoista on sovittu. Haastateltavien mielestä sama koskee myös toimittajia, joille pitää entistä tarkemmin painottaa tarjouksissa käytettävien sovittujen ehtojen tärkeyttä. Tilajaat voisivat pyytää toimittajilta tarjouksia huolehtomammin ja luottaa ehtojen oikeellisuuteen, jos toimittajahallinnan kautta sovittujen ehtojen käyttäminen saataisiin hyvälle tasolle.

Kysymys 2. Miten näet tilanteen, jossa tilaajat tilaavat hankintajärjestelmästä suoraan palveluita toimittajilta ilman, että hankintayksikkö puuttuu tilaus-toimitus-laskutusprosessiin?

Ryhmä 1

Kyseistä prosessia pidettiin yleisesti ottaen hyvänä ideana. Riskeiksi tunnistettiin sovittujen maksuehtojen toteutuminen, kun laskut menevät IWF-laskunkierrätysjärjestelmään. Toinen tunnistettu riski liittyi hankintayksikön vähäiseen kontrolliin ostotilausten lähettämisen toimittajille. Nykyisessä prosessissa SuoraPO-

tilausmallia käyttävät voivat tilata käytännössä miten suuria kokonaisuuksia tahansa, vaikka kaikki yli 15000eur hankinnat tulisi kilpailuttaa hankintayksikön toimesta. Ratkaisuehdotukseksi ehdotettiin Sourcing Managereiden hyväksyntää suurempiin tilauksiin, eli tilaajan tehtyä palvelutilauksen SupplyCenteriin tilaus etenisi Sourcing Managereille hyväksyttäväksi ja sitten vasta hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Haastateltavat pohtivat, että aiheuttaako tämä lisäys liikaa byrokratiaa. On toisaalta myöhäistä reagoida, kun lasku on jo saapunut Postille.

Ryhmä 2

Uhkana pidettiin useamman toimittajan käyttämistä erityisesti suuriarvoisissa tilauksissa, jos hankintayksikkö ei ole mukana hintaneuvotteluissa. Haastattelussa nostettiin esille haasteen ratkaisuksi euromääräiset tilausrajat, ennakkoon valitut luotettavat toimittajat ja mahdollisesti hankinnan hyväksymät tilaajat, jotka voisivat kyseisiä tilauksia tehdä. Euromääräinen tilausraja tulisi pystyä määrittelemään toimittajan perustietoihin toimittajakohtaisesti. Ryhmä toivoi lisäksi, että hyväksyjälle lähtisi tieto kaikista tilauksista, onko hankinta ollut tilauksessa mukana vai onko tilaaja sopinut toimittajan kanssa asioista oma-aloitteisesti. Ryhmällä oli kokemusta tilauksista, joissa niitä olivat tehneet henkilöt, jotka eivät olisi saaneet edes tehdä tietynlaisia palvelutilauksia. Tilauksia oli myös lähetetty toimittajille, joille ei olisi ollut edes hyväksytyä käyttää nykyistä SuoraPO-palvelutilausmallia. Kategorioiden tulisi aina hyväksyä toimittajat, jotka on tarkoitus lisätä SuoraPO-toimittajalistalle. Yksi haastateltavista kyseenalaisti myös tilausten hyväksyntäprosessin tärkeyden tiettyyn eurorajaan asti erityisesti niin sanotusti pakko tilata tilausten osalta, kuten hinausten, jos toimittajalistalle päätyisivät vain hankinnan etukäteen tarkastamat ja hyväksymät toimittajat.

Kysymys 3. Miten palveluhankintojen raportointi toimii mielestäsi tällä hetkellä erityisesti tilaajan kannalta? Miten sen pitäisi mielestäsi toimia?

Ryhmä 1

QlickView-ohjelmistosta saa toimittajakohtaisia raportteja, mutta ne ovat varsin ylätason raportteja. Pienemmistä palveluista, kuten auton vuokraus ja hinaus, tilaajat voivat itse ajaa raportteja ja seurata niitä.

Ryhmä 2

Ensimmäiset kommentit koskivat raportoinnin läpinäkyvyyden parantamista eli tilauksia tulisi pystyä tarkastelemaan tilaus-, sopimus- ja toimittajakohtaisesti. Tällä hetkellä ta-

pahtuu ylilaskutusta osittain sen takia, että tilaajat eivät pääse kunnolla tarkastelemaan tekemiään tilauksia ja niihin kohdistunutta laskutusta. Riskinä on myös sopimusta korkeamman hinnan käyttäminen, kun laskun asiataarkastaja ei pääse sopimukseen kunnolla käsiksi. Tilaajille voidaan ajaa työnumerokohtaisia raportteja, jos tilaukset on tehty SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. IWF-laskunkierrätysjärjestelmä on haastateltujen mukaan täysin tunnoton. Nykyisten palvelutilausten raportointimahdollisuuksista kehuja saivat ainoastaan palveluennakkotilaus ja palvelukatalogi. Toimeksiantojen raportointi koettiin hankalaksi tai lähes mahdottomaksi.

Kysymys 4. Miten palveluhankintojen laskuttaminen mielestäsi toimii? Miten sen pitäisi toimia?

Ryhmä1

Hankinta on saanut positiivista palautetta tilaajilta palvelutilausten laskutuksen seuraamisesta, kun laskutuskanavana on käytetty IWF-laskunkierrätysjärjestelmää. Palvelutilausten laskutuksen seuranta ja raportointi hankaloituvat haastateltavien mukaan, jos tilaus on tehty SAP-toiminnanohjausjärjestelmään. Haastateltavilla on tullut vastaan tilanteita, joissa toimittajan laskutusjärjestelmä ei ole pystynyt taipumaan Postin laskutukseen liittyviin vaatimuksiin. Kehitysehdotukseksi mainittiin laskutusvaatimuksiin standardi, mikä sopisi varmuudella kaikille toimittajille.

Ryhmä 2

Toisen haastatteluryhmän mukaan suurimmat laskuttamiseen liittyvät ongelmat koskevat laskuilla olevaa maksuehtoa, mikä poikkeaa liian monesti sopimuksessa sovitusta maksuehdosta. Toinen ongelma on laskujen IWF-laskunkierrätysjärjestelmässä tapahtuva hyväksyntä tilausten osalta, joille on jo hankittu SupplyCenterissä hyväksyntä tiettyyn euromäärään asti. IWF:ssä tapahtuva hyväksyntä aiheuttaa ylimääräisen hyväksynnän, jos laskun summa on ennakkoon hyväksytyä summaa pienempi tai saman suuruinen. Kehitystoiveena ryhmä esitti budjettia vasten laskuttamisen.

Teema 2. Hankintajärjestelmä

Kysymys 5. Jos näet kysymyksessä 2 kuvatun tilanteen mahdollisena niin minkälaisia asioita tai ominaisuuksia hankintajärjestelmässä tulee mielestäsi olla? Jos taas et pidä

kysymyksessä 2 kuvattua tilannetta mahdollisena niin mitä riskejä tai ongelmia näet kyseisessä tilausmallissa?

Ryhmä 1

Haastateltujen mukaan hankintajärjestelmässä käytettävät toimittajat pitää lisätä hankinnan toimesta. Järjestelmään toivottiin myös euromääräistä tarkistusjärjestelmää, jotta tilaajat eivät pysty tilaamaan suuriarvoisia palveluita ilman hankintayksikön toimenpiteitä. Tilaajat tulisi myös ohjeistaa ja kouluttaa hyvin tilaamiseen liittyen. Tilaajilla tulisi myös olla sopimus tai vähintään tarjous, minkä viite tulisi kirjata tilaukselle, koska toimittajan resurssien riittävydestä ei ole mitään takeita, jos asiasta ei ole käyty mitään neuvotteluja etukäteen.

Ryhmä 2

Haastatellut pitivät tilannetta mahdollisena, jos järjestelmässä olisi toimittaja- ja kustannusrajaukset, sekä vain yksi tapata tilata tiettyjä palveluita. Haastattelussa pohdittiin, onko olemassa muita vaihtoehtoja, koska esimerkiksi toimeksiannon laajamittaisempi hyödyntäminen vaatisi lisää käsipareja hankintaan ja vähentäisi automatisointia.

Kysymys 6. Mitkä asiat mielestäsi mahdollistavat hyvän asiakaskokemuksen hankintajärjestelmän käyttöön liittyen? Mitkä asiat puolestaan haittaavat hankintajärjestelmän käyttämistä?

Ryhmä 1

SupplyCenterissä on vaikeaa valita oikeaa palvelutilausmallia. Tilausta tehtäessä pitää myös täyttää liian monta ja vaikeasti ymmärrettävää vakiokenttää. Tilauslomakkeet tulisi olla myös räätälöitävissä toimittajakohtaisiksi, kuten esimerkiksi lisäämällä alasvetovalikoita. Käyttäjystävällisyys yleisesti ottaen nousi esille, koska tilaajat eivät näe hankintajärjestelmän tuottavan lisäarvoa, jos sitä on vaikea käyttää. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että järjestelmän pitäisi enemmän ohjata tilaajaa oikean palveluhankintamallin käyttämiseen.

Ryhmä 2

Hankintajärjestelmän käytettävyyden tulee olla erinomaisella tasolla, tilauslomakkeilla käytettävien termien tulee olla kaikkien ymmärrettävissä, hakutoiminnot tehokkaita ja monipuolisia. Järjestelmässä tulisi olla enemmän tilaajia ohjeistavia ja neuvovia info-

kenttiä eli toisin sanoen hankintajärjestelmän pitäisi ohjata tilaaja etenemään tilausprosessissa.

Kysymys 7. Mitkä ovat kokemuksesi toimittajien integroimisesta hankintajärjestelmään?

Ryhmä 1

Katalogi-Excelin käyttäminen on koettu haasteelliseksi niin hankinnan kuin toimittajien puolelta, kun katalogia ollaan pystyttämässä SupplyCenteriin. Katalogin käyttöön ottamisen jälkeen käyttö on helpottunut, koska katalogia päivitetään suhteellisen harvoin. Haastatellut toivoivat Excelin tilalle nykyaikaisempaa työkalua katalogin päivittämiseen. Muutamilla toimittajilla ei ole ollut mahdollisuutta resursoida henkilöä ylläpitämään katalogia, joten operatiivinen hankinta on päivittänyt sitä itse aina tarpeen mukaan. Palveluennakkotilaus sai haastateltavilta kritiikkiä erityisesti niin sanotusti pakko tilata palveluiden, kuten autojen hinausten, suhteen. Jotain palveluita on vain pakko tilata, jolloin palveluennakkotilaus ei toimi hyvin. Kehitysehdotuksena mainittiin, että tämän kaltaisissa palvelutilauksissa toimittaja voisi tehdä ensimmäisen kirjauksen lopullisella hinnalla SupplyCenteriin, minkä jälkeen tilaus asiastarkistettaisiin tilaajan toimesta. Niin sanottujen ad hoc- tai kertatoimittajien integroimista tilausjärjestelmään ei pidetty järkevänä, koska niitä on tuhansia ja jokaisen kanssa pitäisi tehdä hankintasopimukset. Kyseisiltä toimittajilta tilaamiseen mainittiin toimivaksi ratkaisuksi SupplyCenterin toimeksianto.

Ryhmä 2

Toisen ryhmän osalta tämä kysymys käsiteltiin melko niukkasanaisesti, mutta pienillä toimittajilla tiedettiin olevan vaikeuksia alkaa täyttää ja käyttää katalogia. Suuremmilla toimittajilla, joilla on paremmin ATK-osaamista, koettiin olevan paremmat valmiudet integroitua hankintajärjestelmään. Uuden hankintajärjestelmän osalta pohdittiin, onko siihen mahdollista integroida toimittajien omia järjestelmiä, joiden avulla toimittajat hallinnoivat esimerkiksi katalogia.

Teema 3. Palveluhankinnat hankintajärjestelmässä

Kysymys 8. Mitä mieltä olet SupplyCenterin nykyisistä palveluhankintamalleista (palvelukatalogi, toimeksianto, palveluennakkotilaus, SuoraPO)? Mitkä asiat/ominaisuudet toimivat ja mitkä eivät toimi?

Ryhmä 1

Palvelukatalogia pidettiin helppona käyttää, jos palveluita on saatu tuotteistettua eikä tilauksille tarvitse jälkikäteen tehdä korjauksia. Toimeksiantoa kuvailtiin teennäiseksi, koska tilaajat tekevät niitä välillä jälkikäteen vasta, kun palvelu on jo toteutettu. Syyksi tähän epäiltiin, että tilaajat eivät välttämättä tiedä toimeksiannon käyttötarkoitusta. Palveluennakkotilausta taas kuvailtiin ideatasolla hyväksi, mutta toteutus ei ole ollut täydellinen. SuoraPO-tilausmalli on hyvä pienemmille hankkeille. Hyviksi ominaisuuksiksi mainittiin hinnan piilottaminen, koska kokonaishintaa ei tiedetä aina ennakkoon ja mahdollisuus vaihtaa sähköpostiosoitetta, minne ostotilaus lähetetään. Kehitysehdotukseksi mainittiin hintahaitarin hyödyntäminen, esimerkiksi tilauksella hyväksytettäisiin 2000eur, mutta ostotilauksella näkyisi toimittajalle vain 1000eur kokonaishinta. Huonoksi puoleksi mainittiin laskun ohjautuminen IWF-laskunkierrätysjärjestelmään, mikä tekee laskun käsittelyn työlääksi. Sourcing Managerit kertoivat, että he neuvovat tilaajia tekemään tilauksen SupplyCenteriin, mutta eivät pysty tarkentamaan sopivaa palvelutilausmallia, koska eri tilausmalleja on niin paljon tarjolla.

Ryhmä 2

Kaikkien haastateltujen mielestä nykyisiä palveluhankintamalleja on liian paljon, minkä koettiin vaikeuttavan tilauksien tekemistä. Tilaajan tulisi käyttää tilauksien käsittelyyn mahdollisimman vähän aikaa ja pystyä keskittymään varsinaiseen työnkuvaansa.

Kysymys 9. Oletko havainnut ongelmia palvelutilauksen syöttämisessä hankintajärjestelmään? Jos olet niin minkälaisia? Mitkä asiat taas toimivat hyvin?

Ryhmä 1

Tilauslomakkeet eivät ole haastateltavien mielestä yksiselitteisiä, mikä voi muodostua ongelmaksi, kun tilaamisen vastuuta vyörytetään enemmän tilaajien vastuulle. Tilauslomakkeilla olevaa toimitusaikaa pidettiin myös epäselvänä. Haastateltavat eivät osanneet sanoa palveluiden osalta, mitä sillä halutaan viestittää toimittajille: milloin palvelu halutaan aloitettavan vai mihin päivämäärään mennessä palvelun tulee olla valmis.

Ryhmä 2

Haastatteluryhmän mielestä palvelutilausmalleja tulisi yksinkertaistaa yhdeksi tavaksi toimia. Yksi ryhmäläisistä ehdotti ratkaisuksi muuttuvahintaisiin palvelutilauksiin, että toimittaja pääsisi tekemään ensimmäisen kirjauksen hankintajärjestelmään. Hänen

mielestään tilauksille syötetään nykyään liian usein väärä hinta, alv:n sisältäviä hintoja tai hinta puuttuu kokonaan, joista aiheutuu ylimääräistä selvitystyötä.

Kysymys 10. Mitä ominaisuuksia toivoisit SupplyCenteriin lisää tai pois palveluhankintojen P2P-prosessiin liittyen?

Ryhmä 1

Haastateltavat toivoivat, että erityisesti SuoraPO-tilausmallissa olisi toiminto, minkä avulla tilauksen voisi lähettää hankintayksikölle tarkistettavaksi ennen ostotilauksen lähettämistä toimittajalle. Reklamointiin toivottiin myös kohennusta, esimerkiksi mahdollisuutta reklamoida toimittajaa suoraan järjestelmän kautta ja siten, että reklamaatioista jäisi aina jälki SupplyCenteriin. Reklamaatioiden aiheita voisi käydä toimittajien kanssa tarkemmin läpi, jos niistä jäisi merkintä järjestelmään.

Ryhmä 2

Tämän kysymyksen osalta ryhmän vastaukset myötäilivät edellisiä ryhmän esittämiä vastauksia eli toivottiin mahdollisuutta raportoida paremmin tehdyt tilaukset ja verrata tulleita laskutuksia sopimuksiin ja tehtyihin tilauksiin. Palveluhankintamallien ja toimintatapojen vähentämistä toivottiin myös.

Kysymys 11. Minkä tyyppisiä palveluita kategoriassasi tilataan eniten? Esim. kiinteähintaisia, laskutus toteutuneen mukaan, lyhytkestoisia yhdellä laskulla laskutettavia, pitkiä useammalla laskulla laskutettavia projekteja jne.

Ryhmä 1

Haastatellut arvioivat, että eri tyyppisiä palveluita esiintyy melko tasaisesti, mutta kiinteähintaisia ehdottomasti vähiten. Lisäksi, haastattelussa mainittiin, että kiinteähintaisia kuukausittain veloitettavia palveluita on paljon, mutta niihin tulee monesti lisämaksuja ylimääräisten palveluiden tilaamisen myötä.

Ryhmä 2

Haastatteluryhmässä oli neljässä eri kategoriassa toimivia hankinta-alan ammattilaisia, joiden eri laskutustavoilla laskutettavia palveluita hankitaan tasaisen paljon. Ainoastaan kiinteähintaisesti laskutettavia palveluita koettiin olevan vähemmän.

5.6 Kyselylomakkeen vastaukset

Teema 1. Hankintojen tilausprosessi

Kysymys 1. Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin Postin tilausprosesseissa?

Vastauksissa kiiteltiin hyvää yhteistyötä hankintayksikön kanssa sekä hyväksyntäprosessia ja siihen liittyviä automaattimuistutuksia. Yksi vastaajista nosti esiin, että toimeksiantojen käsittelyvaiheista informoidaan hyvin sen lisäksi, että ne hoidetaan suhteellisen nopeasti.

Kysymys 2. Mitkä asiat kaipaavat mielestäsi parannusta Postin tilausprosesseissa?

Vastauksissa toivottiin parannuksia muun muassa ohjeistuksiin, mistä tilaajat pystyvät selvittämään työnumerot, kustannuspaikat, hyväksyjät ja investointeihin liittyvät asiat. Vastaajat toivoivat myös selkeyttä eri tyyppisten tilausten tekemiseen, käyttäjäystävällistä liittymää, sekä yhtenäistä ja helppoa vastaanoton ja laskun tarkastamista. Hyväksyntäprosessi koettiin myös hankalaksi tilanteissa, joissa hyväksyjän pitää hyväksyä tilaus kahteen kertaan. SupplyCenterin tilauslomakkeiden täytettäviä kenttiä toivottiin myös selkeämmiksi, esimerkiksi toimittajalle lähtevän tiedon osalta. Yksi vastaajista esitti, että toimittajat voisivat esimerkiksi käännöspalveluiden osalta viedä palveluhankinnan ensimmäiset tiedot hankintajärjestelmään, jolloin tilaaja tekisi vain asiatarjouskyselyn ja hyväksyjä tilauksen hyväksynnän. Tilaamiseen liittyen tuli myös toinen ehdotus: toivottiin työnumeroiden ja budjettien kytkemistä tilauksiin etukäteen, ettei jokaisesta pienestä yksittäisestä toimenpiteestä tarvitse luoda erillistä ostotilausta toimittajittain, kun yhdellä työnumerolla on useita toimittajia projektia toteuttamassa. Tilauksen saapumisen seuranta otettiin myös esille, sillä se on nyt pelkästään tilauksen tekijän vastuulla.

Kysymys 3. Miten hyvin pystyt seuraamaan tekemiäsi palvelutilauksia raporttien avulla?

Yksi vastaajista ei tiennyt, että palvelutilauksista on mahdollista saada raportteja. Suurin osa vastaajista ei ollut saanut tarvitsemiaan raportteja. Vain yksi pystyi kohtalaisesti seuraamaan tekemiään palvelutilauksia. Raportointiin liittyen moitittiin huonoa ohjeis-

tusta tai sen puutetta. Tilausten kehittyneempää etsimistä SupplyCenteristä ja kulujen seuraamista työnumeroittain toivottiin uuteen hankintajärjestelmään.

Kysymys 4. Miten hyvin pystyt seuraamaan tekemiesi palvelutilauksien laskutusta?

Kaikki vastaajat yhtä vastaajaa lukuun ottamatta pitivät palvelutilauksien laskuttamisen seuraamista huonona kyselyyn vastaamisen hetkellä. Laskutuksen seuraamisen kannalta IWF-laskunkierrätysjärjestelmää pidettiin parempana vaihtoehtona, kuin SAP-toiminnanohjausjärjestelmää. Laskujen seuraamista pidettiin erityisen hankalana, jos yhtä tilausta kohden tulee useampia laskuja. Tärkeänä ominaisuutena pidettiin laskujen kohdistamista työnumeroille.

Kysymys 5. Mitä toiveita haluat esittää tilausprosessin kehittämiseksi?

Tilauksen tekemistä, laskutusprosessia ja vastaanottoa toivottiin läpinäkyvämmäksi eli näkymää tilaajille, jossa voidaan avata ja tehdä tarvittavat toimenpiteet koko ketjulle. Laskutuksen seuraaminen koettiin haasteelliseksi, jos ostotilauksesta seuraa useampia laskuja, joita asiatarvistetaan sähköpostin välityksellä. Hyväksyntäprosessia haluttiin myös yksinkertaistettavan siten, että kerran tehty hyväksyntä riittäisi, jos laskulla olevat asiat täsmäävät ostotilauksen kanssa. Yksi vastaajista ehdotti, että hyväksyjät voisivat jossain määrin siirtää hyväksyntäoikeuksia asiantuntijoille. Tilaajat toivat myös tässä kysymyksessä ohjeistuksen tärkeyden, esimerkiksi käyttöomaisuus- ja investointihankintojen tilaamisen osalta.

Teema 2. SupplyCenter-hankintajärjestelmä

Kysymys 6. Mitkä SupplyCenterin ominaisuudet toimivat hyvin?

Vastaajien mielestä SupplyCenterin ominaisuuksista toimivat hyvin SuoraPO, tilauksista tiedottaminen, SupplyCenteristä tilaajilla ja hyväksyjille lähtevät automaattiviestit sekä tilausten ennakkohyväksyntä.

Kysymys 7. Mitkä SupplyCenterin ominaisuudet kaipaavat mielestäsi parannusta?

SupplyCenterin käyttöliittymää pidettiin vanhanaikaisena. Hankintajärjestelmää ei pidetty käyttäjäystävällisenä eikä loogisena. SupplyCenterin pitäisi muun muassa toimia kaikilla selainohjelmilla. Vastaajilla oli myös liikaa valintoja käytettävänä eikä järjestelmän koettu ohjaavan heitä seuraaviin vaiheisiin. Vastaajien oli hankala luoda tilauksia, hakea tekemiään tilauksia ja toimittajia. Kustannuspaikat ja hyväksyjäoikeudet eivät olleet SupplyCenterissä ajan tasalla. Copy + paste -toimintoa toivottiin. Toimituksen etenemisen seurannan puuttumista moitittiin myös.

Kysymys 8. Mitä toiveita haluat esittää SupplyCenterin kehittämiseksi?

Palvelukatalogiin toivottiin, että sieltä voisi tilata palveluita hyödyntäen useampaa Postin SNOW-tikettinumeroa. Työnumeroiden päivittämiseen toivottiin parannusta, jotta ne olisivat aina ajan tasalla. Yksi vastaajista halusi toimittajien hakuun niin sanottua suosikit-toimintoa eli tilaaja voisi merkitä usein tarvitsemansa toimittajat. Palveluennakkotilaukseen tulisi yhden vastaajan mukaan saada liitettyä liitetiedosto tilauksen mukaan.

Teema 3. Palveluhankinnat SupplyCenter-hankintajärjestelmässä

Kysymys 9. SupplyCenteristä on mahdollista tilata palveluita palvelukatalogista, toimeksiantoina, palveluennakkotilauksina ja vapaatekstimuotoisina ostotilauksina. Mitkä ominaisuudet toimivat näissä hyvin ja mitkä taas eivät?

Kysymyksen asettelu lienee ollut puutteellinen, sillä vain kaksi vastaajaa kommentoi palvelutilausmallien ominaisuuksia. Toinen vastaajista ihmetteli tilauslomakkeiden rivitilauksien tuotenumeroiden tarpeellisuutta ja toinen kommentoi toimeksiantojen ominaisuuksien olevan riittävät. Vastaajat nostivat yksitellen esille, mistä tilausmalleista piti välttää, mutta eivät kommentoineet sen tarkemmin hyväksi kokemiaan ominaisuuksia.

Kysymys 10. Mitä ominaisuuksia tulisi lisätä tai poistaa palvelutilausmalleihin liittyen?

Vapaatekstimuotoisen ostotilauksen ominaisuuksiin toivottiin tilauspohjan tallentamisen mahdollisuutta kahden vastaajan toimesta, kun he tekevät usein samanlaisia tilauksia

toimittajille. Yhdessä vastauksessa hankintaa kehoitettiin miettimään, miksi palveluhankintamalleja on niin paljon ja miksi tai mihin niitä tarvitaan.

Kysymys 11. Saatko mielestäsi helposti selville, mitä palvelutilausmallia sinun tulee käyttää?

Kaksi vastaajaa piti tilausmallin valintaa helppona, kun taas viisi vastaajaa kertoi valinnan olevan hankalaa. Kahden tilaajan mukaan he pystyvät tekemään tilauksen, mutta hankinnan avustuksella.

Kysymys 12. Ohjaako SupplyCenter tilaajaa riittävästi oikean palvelutilausmallin käyttämiseen?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että SupplyCenter ei ohjaa heitä riittävästi oikean palvelutilausmallin käyttämiseen, vaan tilaajaan pitää itse tietää oikea malli.

Kysymys 13. Minkä tyyppisiä palveluita tilaat eniten? Esim. kiinteähintaisia, laskutus toteutuneen mukaan, lyhyitä yhdellä laskulla laskutettavia, pitkiä useammalla laskulla laskutettavia projekteja jne.

Kyselylomakkeeseen vastanneista volyymitilaaajista ylivoimaisesti suurin osa vastasi tilaavansa toteutuneen mukaan joko yhdellä tai useammalla laskulla laskutettavia palveluita liittyen yleensä projekteihin. Vain kaksi henkilöä kertoi tilaavansa kiinteähintaisia palveluita.

6 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

6.1 Lähtökohta

Opinnäytetyöni liittyi Postilla käynnistettyyn 1Sourcing-projektiin, jossa Postille kartoitettiin hankintajärjestelmien uutta kokonaisuutta. Opinnäytetyöni onnistumista voidaan arvioida sillä, miten hyvin ehdottamani ratkaisut ovat hyödynnettävissä Postille valitta-

vassa hankintajärjestelmässä. Tavoitteena oli sellaisten palveluiden hankintamallien luominen, joilla tilaajat voivat tilata hankintajärjestelmästä palveluita suoraan toimittajilta ilman, että hankinta tekee manuaalista työtä prosessin missään vaiheessa. Myös laskutus, laskujen tarkistaminen ja hyväksyminen menisivät mahdollisimman monessa tapauksessa eteenpäin ilman hankinnan manuaalisia toimenpiteitä. Parannusehdotuksia pyrittiin saamaan myös tilausten raportointiin pääpainon ollessa palveluhankintamalleissa. Ennakoin, että tulosten toteutumismahdollisuus on korkea. Opinnäytetyön aloittamisen hetkellä ennakkoon tunnistettu riski liittyi 1Sourcing-projektin uusien hankintajärjestelmien investointipäätöksen toteutumiseen. Postin johtoryhmä teki investointipäätöksen 2016 loppuvuodesta sen jälkeen, kun 1Sourcing-projektin jäsenet olivat saaneet esityksensä valmiiksi. Postin nykyinen hankintajärjestelmä SupplyCenter tarjosi mahdollisuuden toteuttaa uusien hankintamallien käyttöönoton ja muutoksen tuomien tuloksien tarkastelun, mikäli Postin johto olisi päättänyt, että uusia hankintajärjestelmiä ei hankita.

6.2 Kehitystyön vaiheet

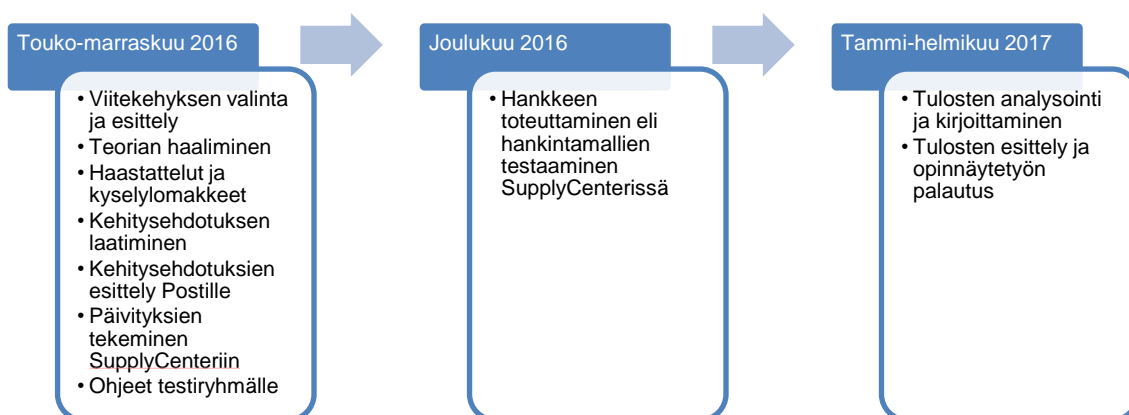
Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2016 ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi viimeistään keväällä 2017. Postin hankintayksikössä oli vuoden 2016 alkupuoliskolla käynnistetty 1Sourcing-projekti, johon opinnäytetyöni liittyy. Kyseisen projektin käynnistämisen aikoihin aloin hahmotella ideaa, että voisinko tehdä opinnäytetyöni tähän projektiin ja nimenomaan palveluhankintamallien kehittämiseen liittyen, koska sillä hetkellä käytössä olleiden mallien kanssa oli aikaisemmin opinnäytetyössäni mainitsemia haasteita. Pääpaino työssä on siis hankintamalleissa, joten en kovin tarkasti käsittele laskutukseen ja raportointiin liittyviä asioita. Keskustelin aiheesta silloisen esimieheni ja Sourcing Channels Managerin kanssa, jotka olivat samaa mieltä kehityskohteen aiheellisuudesta ja tarpeellisuudesta.

Suunniteltuani opinnäytetyöni kokonaisuuden aloitin haastattelut haastatteleamalla nykytila-analyysiä varten Supplier Integration Manageria. Toteutin myös kaksi Sourcing Managereille ja Sourcing Specialisteille kohdennettua teemahaastattelua, jotta sain näkemyksiä palveluhankintamalleista tulevaa hankintajärjestelmää varten. Haastatteluiden lisäksi lähetin Postin sisällä palveluiden volyymitilaaajille kyselylomakkeen, jossa selvitin heidän kokemuksiaan, näkemyksiään ja toiveitaan palveluhankintamalleista. Edellä mainittujen ohella perehdyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin, jotta

sain kerättyä riittävästi teoriaa viitekehyksessäni mainitseisiin aiheisiin ja tukemaan palveluhankintamallien kehittämistä.

Edellä mainitut työvaiheet kestivät noin kuusi kuukautta, minkä jälkeen pystyin alkaa laatia kehitysehdotuksiani kohdeorganisaatiolle. Esitin uudet palveluhankintamallit kohdeorganisaatiolle alkupuoliskolla marraskuuta 2016. Esitystä oli seuraamassa Postin hankintajohtaja sekä kaikki 1Sourcing-projektin parissa työskentelevät hankintayksikön työntekijät. Samoihin aikoihin varmistui myös, että esittelemiäni palveluhankintamalleja ei opinnäytetyön tekemiselle varatun aikataulun puitteissa keretä ottamaan käyttöön uudessa järjestelmässä, koska projektin ensimmäisen vaiheen käyttöönotto tulisi viivästyttämään. Asian varmistumisen jälkeen lähdin toteuttamaan varasuunnitelmaa eli hyödyntämään malleja SupplyCenter-hankintajärjestelmässä. Muutokset SupplyCenteriin pystyttiin pääosin toteuttamaan nopealla aikataululla, mikä mahdollisti mallien testaamisen ja arvioinnin jo joulukuun 2016 aikana. Tilaamiskäytäntöihin liittyvistä muutoksista laadittiin myös ohjeistus, joka toimitettiin testaamiseen valitulle kohderyhmälle ennen joulukuun testijakson alkamista. Opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa esittelen tarkemmin uudet palveluhankintamallit ja miten niitä testattiin SupplyCenterissä.

Työn viimeiset vaiheet ajoittuivat tammi- ja helmikuulle 2017. Tammikuussa saapui suurin osa laskuista, mitkä koskivat joulukuun eli testijakson aikana tehtyjä palveluhankintoja. Laskujen saapuminen mahdollisti mittareiden ja tulosten tarkastelun ja analysoimisen, mistä kerron opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa lisää. Helmikuun 2017 puolella välissä esittelin opinnäytetyön tulokset, sekä viimeistelin ja palautin kirjallisen työn. Kuvioon 8 on tiivistetty opinnäytetyön eteneminen.



Kuvio 8: Opinnäytetyön aikataulu.

6.3 Uudet palveluhankintamallit

Esitin kohdeorganisaatiolle uuteen hankintajärjestelmään yhteensä kolmea eri palveluhankintamallia, mitkä olin nimennyt havainnollistamisen helpottamiseksi. Ensimmäinen malli on nimeltään EP eli Easy-PO, mikä soveltuu sopimustoimittajilta erikseen tilattaville ja tarkempaa määrittelyä vaativille palveluille. Tilattavat palvelut on liitetty hankintajärjestelmän toimittajakorttiin, jotka hankinta on lisännyt neuvoteltuaan toimittajien kanssa raamisopimukset valmiiksi. Palveluhankintamallin tarkoitus on toimia pääsääntöisesti sellaisten palveluiden tilaamista varten, joiden vaatimusten määrittämiseksi tarvitaan tilaajan kommunikointia etukäteen toimittajan ja mahdollisesti myös hankintayksikön kanssa.

Toisen palveluhankintamallin nimesin SMP:ksi eli Supplier-Made-PO:ksi, mikä käsittää kaikki ne palvelut, jotka on helppo määritellä, arvo on pienehkö ja niitä on niin sanotusti pakko tilata. Esimerkkinä tällaisista on Postin jakeluauton hinaaminen tai Postin polkupyörän korjaaminen. Tässä mallissa on myös hankinnan toimesta määritelty auton hinaamiselle ja polkupyörän korjaamiselle hyväksytyt toimittajat, ja neuvoteltu raamisopimukset. Kyseisessä mallissa tilaaja ei itse kirjaa tilausta järjestelmään vaan ottaa joko puhelimella, sähköpostilla tai muulla ennakkoon sovitulla tavalla yhteyttä toimittajaan, jonka tiedot hän saa hankintajärjestelmästä. Toimittajan tehtäväksi jää tehdä ensimmäinen kirjaus hankintajärjestelmään raamisopimukseen perustuvalla hinnalla. Toimittajan tekemä kirjaus tilauksesta siirtyy tilauksen tehneelle henkilölle hankintajärjestelmässä asiatarkestettavaksi ja tarvittaessa hyväksyjälle hyväksyttäväksi, minkä jälkeen toimittajalle muodostuu ostotilaus.

Viimeisen eli kolmannen palveluhankintamallin nimi on MP eli Manual-PO. Mallin tehtävänä on vastaanottaa kaikki ne hankintatarpeet, joita ei pysty tilaamaan malleilla EP tai SMP eli kiireelliset hankintatarpeet ja kertaalleen tilattavat palvelut uusilta tai hyvin harvoin käytettäviltä toimittajilta. Tämä malli toimii toimeksianto-tyyppisenä hankintamallina, johon tilaaja syöttää kaikki palvelutilauksen kannalta tarpeelliset tiedot, kuten perustelut hankinnalle, mahdolliset tarjouspyynnöt tai ehdotukset toimittajista, jotka hankinta käy yksitellen läpi ja tarvittaessa kilpailuttaa sopivan toimittajan. Toimeksianton avulla voidaan myös täydentää mallien EP- ja SMP-palveluhankintamallien palvelu- ja toimittajavalikoimaa sitä mukaa, kun tarpeita syntyy ja tilauksia tehdään.

6.4 Palveluhankintaprosessien vaiheet

6.4.1 EP-hankintamalli

Tilaaajan ensimmäinen tehtävä hankintajärjestelmässä on painaa Tee palvelutilaus – nappia. Tämän jälkeen hänelle avautuu listaus palveluista, joita järjestelmästä voi tilata. Valittavat palvelut tilataan Postin hankinnan määrittelemiltä hyväksytyiltä ja strategisilta toimittajilta. Hankinnan tulee lisätä jokaiseen toimittajakorttiin palvelut, joita kyseiseltä toimittajalta voi tilata ja ylläpitää listaa tarpeen mukaan. Tilaaajan valittua palvelulistauksesta ylätasoin palvelukategorian, esimerkiksi markkinointipalvelut, avautuu palvelukategoriasta alatasoin markkinointipalvelu, kuten TV-mainonta, radiomainonta ja lehtimainonta. Seuraava askel on valita sopiva alatasoin kategoria. Tämän jälkeen tilaajalle avautuu lista hankinnan määrittelemistä toimittajista, joista tilaaja valitsee sopivimman.

Toimittajan valitsemisen jälkeen hankintajärjestelmä tuo tilaaajan tarkisteltavaksi toimittajakortilta tietoja, kuten toimittajan yhteystiedot, maksu- ja toimitusehdot, sopimusnumeron, hyperlinkin raamisopimukseen ja palvelut, joita kyseiseltä toimittajalta saa tilata. Tämän ensimmäisen vaiheen ja näkymän on tarkoitus ohjata tilaaja oikean toimittajan ja hankintamallin luokse, ja olemaan viimeistään tässä vaiheessa yhteydessä toimittajan yhteyshenkilöön sopiaukseen tarkemmat tiedot hankittavasta palvelusta. Toimittajaan on tärkeää olla yhteydessä ennen ostotilauksen tekemistä, jotta tilaaja pystyy varmistamaan muun muassa, onko toimittajalla tarjota sopivaa osaamista ja riittävästi resursseja.

Seuraavassa vaiheessa tilaajan tulee täyttää hankittavan palvelun tiedot. Toimittajan valinnan myötä tilauslomakkeelle siirtyy toimittajan yhteystiedot, sopimusnumero sekä listaus tilattavista palveluista. Hankintajärjestelmä luo automaattisesti ostotilausnumeron sekä tuo tilaajan käyttäjätunnuksiin liitetyt kustannuspaikat valittavaksi tilaukselle. Tilaaajan tulee jo tilausvaiheessa tietää mahdolliset työnumerot ja käyttöomaisuuteen tai investointiin liittyvä käyttöomaisuus-ID numero. Tilauslomakkeelle tulee lisätä tilaajan ohjeistamista varten esimerkiksi info-pallo, jossa on riittävät ohjeet työnumeroiden ja käyttöomaisuus-ID:n hankkimiseksi. Muita palvelun toimittamiseen liittyviä tietoja ovat laskujen asiastarkastajan nimi, toimitusosoite, palveluna tilattavan työn aloituspäivämäärä ja mahdollisen liitteen liittäminen. Tilaaajan tulee syöttää lomakkeelle tietoja myös itse palvelusta, kuten tilauksen lisätiedot toimittajalle, tilausviite esimerkiksi tarjouksesta tai palvelusopimuksesta ja palvelun arvioitu kokonaishinta, jolle haetaan hyväksyntä. Ti-

laajan tulee myös valita alavetovalikosta alatasen palvelukategoria, jotta hankintajärjestelmään jää jälki, mitä palveluita toimittajilta tilataan. Tilauslomakkeella on myös valittava kyllä tai ei vaihtoehtoista sen mukaan, onko hankintayksikkö ollut mukana neuvottelemassa hankittavan palvelun kokonaisuudesta. Tämän hyväksyjälle välittyvän lisätiedon on tarkoitus helpottaa hyväksyjän päätöstä hyväksyä palveluhankinta tai pyytää tilaajaa kysymään hankinnan kommentit ennen tilauksen lähettämistä toimittajalle.

Edellä mainittujen tietojen täyttämisen jälkeen tilaajan tulee vielä päättää ne toimittajan sähköpostiosoitteet, joihin lähetetään PDF-muotoinen ostotilaus. Hankintajärjestelmä esittää vakiona toimittajakorttiin määritettyä sähköpostiosoitetta, mutta niitä tulisi tarvittaessa myös pystyä lisäämään, poistamaan ja muokkaamaan. Tilaukselle on myös pyydettävä Postin hankintapolitiikan mukaisesti etukäteishyväksyntä hyväksyjältä, jolla on käytettävään kustannuspaikkaan ja hyväksytettävään eurorajaan oikeuttavat hyväksyntäoikeudet. Hankintajärjestelmän on listattava kyseiset hyväksyjät automaattisesti tilaajan valittavaksi.

Sen jälkeen, kun tilaus on tilaajan toimesta lähetetty hyväksyjälle hyväksyttäväksi, tilauksen arvioitu kokonaishinta määrittelee, että meneekö tilaus suoraan hyväksyjälle vai palvelusta vastaavalle hankintayksikön Sourcing tai Category Managerille. Toimittajakorttien taakse määritellään sekä euromääräiset tilausrajat että henkilöt, jotka voivat euromääräisen tilausrajan ylittyessä tarkistaa, onko hankittavan palvelun osalta määriteltä ja sovittu kaikki tarpeelliset vastuut, ehdot ynnä muut hankinnan toteuttamisen kannalta oleelliset asiat. Hankinnan Sourcing tai Category Manageri voi tarkistuksen jälkeen hyväksyä tilauksen tai hylätä sen, ja olla tilauksen hylkäämisen kohdalla tilaajaan yhteydessä käydäkseen läpi hankittavan palvelun kokonaisuuden ja tarvittaessa neuvotella vielä toimittajan kanssa. Hankintajärjestelmä lähettäisi jokaisesta toimittajakorttiin määritellyn tilausrajan ylityksestä viestin Sourcing tai Category Managerille, että tilaus odottaa heidän toimenpiteitään. Tilaaja taas pystyisi seuraamaan tekemänsä tilauksen statusta suoraan hankintajärjestelmästä.

Hankintayksikön tarkastuskierroksen jälkeen tilaus siirtyisi valitulle hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Hyväksyjä voi vielä tässä vaiheessa hylätä tilauksen ja lähettää sen takaisin tilaajalle kommentteineen. Hyväksynnän jälkeen toimittajalle lähtisi etukäteen valittuihin sähköpostiosoitteisiin PDF-tiedostona varsinainen ostotilaus, jota vastaan toimittaja pääsee toteuttamaan palvelun ja laskuttamaan Postia sovitun mukaisesti. Toimittajan lähettämä lasku ohjautuisi tilaajalle asiatarkestettavaksi, jolla on viimeistään tässä vai-

heessa velvollisuus tehdä reklamaatio hankintajärjestelmään, mikäli palveluun tai laskuun liittyen on reklamoitavaa. Reklamaatio on tärkeää kirjata nimenomaan hankintajärjestelmään muun muassa toimittajahallinnan ja -yhteistyön kehittämisen kannalta. Liitteeseen 6 on havainnollistamisen helpottamiseksi lisätty EP-hankintamallin prosessikuvaus.

6.4.2 SMP-hankintamalli

Ensimmäisen hankintamallin tavoin tilaajan ensimmäinen tehtävä on painaa tee palvelutilaus -nappia, minkä jälkeen hankintajärjestelmässä avautuu sama ylätasoinen palvelukategorioiden valikoima. Poiketen ensimmäisestä tilausmallista, hankinnan hyväksymän toimittajan on tarkoitus tehdä ensimmäiset kirjaukset hankittavasta palvelusta Postin hankintajärjestelmään. Tiettyjen palveluiden hankkimisesta tämän hankintamallin kautta voidaan tiedottaa esimerkiksi Postin intranetin kautta tai kohdentaa viestintää tietyille kohderyhmälle. Tiedotus tapahtuu myös hankintajärjestelmän kautta, kun tilaaja on edennyt ylätasoinen palvelukategorian valinnasta alatasoinen palvelun valitsemiseen, sekä valinnut toimittajalistalta haluamansa toimittajan. Hankintajärjestelmän on toimittajan valitsemisen jälkeen tarjottava tilaajalle toimittajakortilla olevat tiedot, sekä kuinka hänen tulee toimia kyseisen palveluhankinnan kohdalla. Tarvittavat toimittajaa koskevat tiedot ovat toimittajan nimi ja yhteystiedot sähköpostin ja puhelinnumeron osalta. Samassa yhteydessä tilaajaa pyydetään olemaan toimittajaan yhteydessä sähköpostia lähettämällä tai soittamalla. Lisäksi, tilaajalle kerrotaan, että toimittaja tekee hankintajärjestelmään ensimmäiset kirjaukset tilauksesta palvelupyynnön vastaanotettuaan ja tilaus tulee vasta sen jälkeen tilaajalle asiatarkastettavaksi. Hankintayksikön tulee siis itse määritellä tarkasti ja huolellisesti ne toimittajat, joiden kanssa tällainen toimintamalli on mahdollinen ja jotka pystyvät edes vastaamaan Postin odotuksiin hankintajärjestelmän käyttämisestä.

Käytän tässä havainnollistamisen helpottamiseksi postiautojen hinauspalvelun tilaamista. Toimittaja X kirjaa siis hinauspyynnön vastaanotettuaan hankintajärjestelmään tilaajan nimen, kustannuspaikan, mahdollisen työnumeron, tilatun palvelun lyhyen kuvauksen ja raamisopimuksen hinnoitteluun perustuvan palvelun hinnan. Toimittaja voi tarvittaessa myös liittää tilaukseen mukaan tarkemman kuvauksen toteutuneesta palvelusta. Tilauslomakkeelle muodostuu automaattisesti ostotilausnumero sekä viittaus toimittajakorttiin kirjattuun sopimusnumeroon. Tietojen täyttämisen jälkeen toimittaja lähettää

hankintajärjestelmän sisällä tilauksen hinauspalvelusta tehneelle tilaajalle asiatarkastettavaksi.

Poiketen Postin hankintapolitiikan yleisestä etukäteishyväksynnästä, ehdotan etukäteishyväksyntöjen osittaista poistamista tämän hankintamallin osalta. Tähän hankintamalliin tulisivat valikoitumaan vain helposti määriteltävät, pieniarvoiset ja niin sanotusti pakko tilata tyyppiset palvelut ja hankinnan tarkkaan valitsevat toimittajat, joten hankintaprosessin sujuvoittamiseksi pieniarvoisten tilauksien kohdalla riittäisi pelkästään tilaajan tekemä palvelun asiatarkistus. Hankinnan tulisi siis määritellä toimittajakortteihin toimittajakohtaisesti euromääräiset rajat, joihin ei vaadita hyväksyntää ja minkä yli meneviin tilaukseen taas edelleen tarvittaisiin hyväksyntä. Euromääräinen raja voisi olla esimerkiksi hinauspalveluiden osalta 250euroa, minkä alle menevät tilaukset vaativat vain tilaajan asiatarkistuksen. Euromääräisen tilausrajan ylittyessä tilaus etenisi joko asiatarkistuksen tai hyväksynnän tekemisen jälkeen ostotilauksen lähettämiseksi toimittajalle. Alun perin toimittajan tekemästä tilauksesta hankintajärjestelmään muodostuu PDF-tiedostona toimittajalle lähtevä ostotilaus, mitä vastaan toimittaja pääsee laskuttamaan. Liitteessä 7 on SMP-hankintamallin prosessikuvaus.

6.4.3 MP-hankintamalli

Kolmas tilausmalli ei ole automatisoitu prosessi hankintayksikön kannalta kahden ensimmäisen tilausmallin tapaan. Tässä toimeksianto tyyppisessä hankintamallissa tilaajan tulee syöttää lähes tyhjäan ja vapaatekstikenttiä hyödyntävään tilauslomakkeeseen tietoja hankittavasta palvelusta ja mahdollisista toimittajista tai jo pyydetyistä tarjouksista. Hankintajärjestelmä tuo tilauslomakkeelle automaattisesti pelkästään ostotilausnumeron ja tilaajan käyttäjätunnuksiin liitetyt kustannuspaikat. Tilaajan täytettäväksi jää seuraavat kohdat: toimeksiannon nimi, tilaajan ja laskujen asiatarkastajan koko nimet, mahdollinen työnnumero, toimitusosoite, perustelut hyväksyjälle hankintatarpeesta, lisätietoja hankinnalle hankintatarpeesta, tilattavan palvelun kuvaus, tilausviite mahdolliseen tarjoukseen tai palvelusopimukseen ja palvelun arvioitu kokonaishinta. Tilaukseen on mahdollista lisätä mukaan myös liite esimerkiksi palvelun tarkemmasta kuvauksesta. Tilauslomakkeen täyttämisen jälkeen tilaaja lähettää sen hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Hyväksyjän on jälleen mahdollista joko hyväksyä tai hylätä tilaus.

Hyväksyjän hyväksynnän jälkeen tilaus siirtyy hankintayksikön operatiiviselle P2P-tiimille, joka käsittelee sen. Operatiivinen tiimi voi tarvittaessa pyytää Sourcing tai Ca-

tegory Managereita kommentoimaan tilauksen liitteenä olevia mahdollisia tarjouksia tai sopimuksia, ja tarvittaessa pyytää heitä etsimään sopiva toimittaja. Hankinnan toimenpiteiden jälkeen P2P-tiimi syöttää hankintajärjestelmän tyhjään tilauslomakkeeseen kaikki ostotilauksen kannalta oleelliset tiedot. Tilauslomake muodostuu tämän jälkeen varsinaiseksi PDF-muotoiseksi ostotilaukseksi, mikä lähetetään toimittajan sähköposti-osoitteeseen suoraan järjestelmästä. Liitteessä 8 on vielä MP-hankintamallin prosessikuvaus.

6.4.4 Laskuttamisesta ja raportoinnista yleisesti

Opinnäytetyöni on rajattu nimenomaan hankintajärjestelmän palveluhankintamallien kehittämiseen, joten en ota työssäni tarkalla tasolla kantaa palveluhankintojen laskuttamiseen ja raportointiin. Haastatteluiden ja kyselylomakkeen myötä muodostui ikään kuin sivutuotteena tietoa, mitä asioita SupplyCenterin käyttäjät toivovat uuteen hankintajärjestelmään. Nostan analysoimastani aineistosta esille seuraavat asiat:

- Laskun asiatarvikkeen yhteydessä tilaajan tulee mahdollisimman helposti päästä tarkastelemaan laskuja, ja hakemaan laskut tilausnumero- ja työnumerokohtaisesti. Samaa työnumeroa voidaan käyttää eri ostotilauksissa, joten toimittajien A, B ja C laskuja pitää pystyä hakemaan työnumerolla.
- Tilauksilla ennakoon hyväksyttyä summaa tulee tarvittaessa pystyä käyttämään esimerkiksi projektin budjettina, minkä täyttymistä tilaajan pitää pystyä seuraamaan sitä mukaan, kun toimittaja laskuttaa Postia.
- Ostotilaukset eivät muodostu SAP-toiminnanohjausjärjestelmään vaan hankintajärjestelmään. EDI-yhteyttä ei käytetä vaan tilaukset lähtevät PDF-tiedostoina toimittajille pienten volyymien ja palveluiden huonon tuotteistamisprosentin vuoksi.

6.5 Palveluhankintamallien käyttöönoton tulokset

1Sourcing-projektin ensimmäinen vaihe eli Source-to-Contract-prosessin implementointi koki aikataulullisia haasteita, mikä hidasti projektin etenemistä Procure-to-Pay-prosessin käyttöönottoon. Päädyimme kohdeorganisaation ohjaajani kanssa käytyjen

keskustelujen jälkeen ottamaan palveluhankintamallit parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön SupplyCenter-hankintajärjestelmässä. Posti Group Oyj sai ehdottamistani palveluhankintamalleista uuden hankintajärjestelmän valitsemiseen ja käyttöönottoon liittyen vaatimukset ja linjaukset, joiden tulisi uudessa järjestelmässä käydä toteen. EP-, SMP- ja MP-hankintamallien toimivuutta päätettiin testata Postin ICT-yksikön tilaajilla joulukuun 2016 ajan. Joulukuu oli erinomainen ajankohta hankintamallien testaamisen kannalta, koska se on perinteisesti ollut vuoden kiireisintä aikaa, kun Postin eri yksiköt tekevät vielä vuoden viimeisiä hankintoja. Testiryhmäksi valittiin nimenomaan ICT-yksikön tilaajat, koska kyseiset tilaajat tilaavat paljon hyvin eri tyyppisiä palveluita. Käsittelem seuraavaksi, miten hyvin ehdottamiani hankintamalleja saatiin testattua ja otettua käyttöön SupplyCenterissä.

Hankintamalleja haluttiin testata nimenomaan ICT:n tekemien palveluhankintojen kanssa, joten laadin tilaajia varten taulukon 1, minkä tarkoitus on ohjata tilaaja hankintatarpeen kautta käyttämään oikeaa hankintamallia ja toimittajaa. Taulukkoon on määritelty tärkeimmät ICT-kategorian ylä- ja alatason palvelukategoriat, joiden kautta tilaaja pystyy valitsemaan oikean toimittajan ja hankintamallin. Taulukosta on tarkoituksella jätetty pois toimittajien oikeat nimet.

Main service category	Sub service category	Supplier	Procurement model
Software	ERP support services	ICT supplier	EP
	Licences	ICT supplier	SMP/catalogue
IT experts	Consulting	ICT supplier	EP
		ICT supplier	EP
	Software development	ICT supplier	EP
		ICT supplier	EP
	Software testing and quality check	ICT supplier	EP
Network services	Maintenance and support	ICT supplier	EP
Other services and suppliers	Other services	Not known	MP

Taulukko 1: ICT:n palvelut, toimittajat ja hankintamallit.

6.5.1 EP-hankintamallin käyttöönotto

EP-hankintamalli rakennettiin pääpiirteittäin SupplyCenteriin ja tärkeimmistä hankintamallin SupplyCenterin sisällä olevista ominaisuuksista jäi puuttumaan vain Sourcing ja Category Managereiden kautta tapahtuva tarkistuskierrös. Puute korjattiin sillä, että kyseisen tarkistuskierröksen periaatteet, kuten mihin eurorajaan asti eri toimittajilta saa tilata, kerrottiin ICT-yksikön tilaajille laaditussa EP-hankintamallin käyttöönotto-ohjeistuksessa. Kyseinen ohjeistus piti sisällään myös taulukon 1, minkä tarkoituksena on tosiaan auttaa tilaajia valitsemaan oikea hankintamalli ja toimittaja. EP-hankintamallin toimittajiksi valittiin Sourcing ja Category Managereiden valitsemat sopimustoimittajat, joilta ICT-palveluiden tilaaminen on sopimusten puitteissa mahdollista ilman hankintayksikön osallistumista jokaiseen yksittäiseen tilaukseen. Käyttöönotto-ohjeistus lähetettiin sähköpostilla yhteensä 12:lle ICT-yksikön tilaajalle. Testaamiseen valittiin yhteensä seitsemän toimittajaa. Käyttöönotto-ohjeistus piti sisällään tilaajille laaditut EP-hankintamallin käyttöohjeet.

6.5.2 SMP-hankintamallin käyttöönotto

SMP-hankintamallia ei joulukuuksi valikoituneen testijakson aikana päästy suunnitelmista poiketen testaamaan. SMP-hankintamallin toteuttaminen SupplyCenter-hankintajärjestelmässä tuotti hankaluuksia muun muassa toimittajan käyttäjätunnusten kanssa, joten mallia ei pystytty testaamaan uuden lisenssipalvelun kanssa. Postille päätettiin alkaa tilata työasemalisenssien ylläpitoa ja hallinnointia ulkopuoliselta toimittajalta, mihin SMP:n toimivuutta oli tarkoitus testata. Tarkoituksena on testata tai ottaa käyttöön SMP-hankintamalli heti, kun järjestelmään liittyvät haasteet saadaan ratkaistua. Uudet lisenssipyynnöt olisi välitetty toimittajalle Postin SNOW-tiketöintijärjestelmää hyödyntäen. Tiketöintijärjestelmän avulla toimittajalle olisi pystytty tehokkaasti välittämään tiedot lisenssitarpeista, joten toimittaja olisi pystynyt tikettien pohjalta tekemään ensimmäisen kirjauksen tilauksesta SupplyCenter-hankintajärjestelmään. Taulukkoon 1 on jätetty optiona SMP-hankintamalli havainnollistamaan taulukon toiminnollisuuksia ja tulevaa testaamista varten.

6.5.3 MP-hankintamallin käyttöönotto

MP-hankintamallin idea eli toimeksiantona tehtävä tilaus oli SupplyCenterissä jo tarjolla, mutta siihen lisättiin yksi uusi ominaisuus: ostotilausten lähettäminen PDF-tiedostona suoraan SupplyCenteristä toimittajalle. Ennen kyseisen ominaisuuden lisäämistä operatiivinen hankinta siirsi toimeksiannon tiedot kaikissa tapauksissa manuaalisesti joko toiminnanohjausjärjestelmään tai erilliselle Excel-tilauslomakkeelle. MP-hankintamallia käytetään kuukausittain noin 200-250 kertaa tavaroiden ja palveluiden hankkimiseen, joten kyseinen hankintamalli on hyvä olla mukana myös uudessa hankintajärjestelmässä pienet parannukset huomioiden.

6.6 Mittareiden tarkastelu

Tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiolle esitettiin otettavaksi uuteen hankintajärjestelmään vain kolme palveluhankintamallia: EP-, SMP- ja MP-hankintamallit. Sitä, miten tarkkaan palveluhankintamallit tullaan loppujen lopuksi ottamaan käyttöön, oli hankala arvioida opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Kuitenkin, 1Sourcing-projektitiimin mukaan malleja voidaan ja tullaan hyödyntämään määräysvaatimuksina uutta hankintajärjestelmää valittaessa ja käyttöön otettaessa. SMP-hankintamallia lukuun ottamatta, hankintamalleja pystyttiin tästä huolimatta testaamaan SupplyCenter-hankintajärjestelmässä olemassa olevia prosesseja päivittämällä. Lisäksi, testivaiheessa taulukon 1 mukaisella ohjeistuksella pyrittiin muuttamaan ICT:n tilaajien lähestymistapaa valita oikea toimittaja ja hankintamalli.

Opinnäytetyön toinen mittari oli palveluhankintamallien lopullinen määrä. Kehityshankkeen nykytilaselvityksessä SupplyCenter-hankintajärjestelmässä oli neljä palveluiden hankintamallia: katalogin tuotteistetut palvelut, toimeksianto, vapaatekstimuotoinen SuoraPO ja palveluennakkotilaus. Kohdeorganisaatiolle esitettiin siis kolmea palveluhankintamallia, joista EP- ja MP-hankintamallit tulevat olemaan käytetyimmät. SMP-hankintamallia on tarkoitus hyödyntää tarkoin harkituissa tilaustarpeissa. Palveluiden hankkimisen selkeyttämiseksi oli tavoiteltavaa vähentää tarjolla olevien palveluhankintamallien määrää, missä myös onnistuttiin. Lähtötilanteeseen verrattuna tilaajalla oli siis testivaiheessa yksi hankintamalli vähemmän valittavanaan ja taulukon 1 mukainen ohjeistus apunaan.

Postin hankintayksikön yksi suoriutumisen ja opinnäytetyön onnistumisen mittareista on Maverick-ostamisen seuraaminen. Maverick-ostamiseksi kutsutaan sellaisia hankintoja, mitä ei ole tehty hankintayksikön määrittelemiä hyväksytyjä hankintakanavia hyödyntäen. Postilla Maverick-ostaminen oli kehityshankkeen aikana tammikuusta marraskuuhun vuonna 2016 5,8% ja 12,3% välissä kaikista hankinnoista. Prosentuaalinen osuus tulee ymmärtää, että luku on sitä parempi mitä pienempi prosentuaalinen numero on. Laatimiani palveluhankintamalleja testattiin ICT-kategoriassa, jossa Maverick-ostamisen osuus oli samalla ajanjaksolla keskimäärin 43% kaikista ICT-kategorian palveluhankinnoista. Uusien palveluhankintamallien testijaksolla eli joulukuussa 2016 kyseinen prosentuaalinen luku oli 13,8%, mikä on huomattavasti keskiarvoa parempi luku. Todettakoon, että Postille tulevien laskujen määrä vaihtelee voimakkaasti kuukausittain, joista Maverick luvut myös lasketaan. Esimerkiksi ICT-kategorian palveluhankintoihin liittyen heinäkuussa 2016 tuli vain 818 laskua, kun toukokuussa 2016 niitä tuli peräti 1295 kappaletta. Laskuissa on joka kuukausi myös eri määrät Maverick-ostamista. Joulukuun 2016 testijakson palveluhankintojen laskutuksia tarkasteltiin tammikuun 2017 osalta, jolloin laskuja tuli yhteensä 1171 kappaletta. Joulukuussa tilattujen ICT-kategorian palveluiden laskuista tuli suurin osa tammikuussa 2017, joten tammikuun Maverick-luku antaa hyvää osviittaa uusien hankintamallien vaikutuksesta Maverick-ostamiseen.

Neljäs kehitystyön onnistumista arvioiva mittari oli palveluhankintojen automatisointia mittaava mittari, minkä avulla myös tarkastellaan hankintayksikön suoriutumista. Kyseinen mittari tunnetaan nimellä Hands Free Transactions. Kaikkia hankintoja oli saatu automatisoitua kehityshankkeen aikana tammikuusta marraskuuhun vuonna 2016 24% ja 40% välillä. Hankintayksikön minimitavoite on saada pidettyä automatisoinnin määrä yli 40%, joten tässä on runsaasti parantamisen varaa. ICT-kategorian palveluhankintojen osalta automatisoinnin aste oli samalla ajanjaksolla keskimäärin 28%. Joulukuun testijakson luvuksi muodostui keskiarvoon verrattuna maltillista nousua osoittava 36%. EP-hankintamallia testattaessa ICT-kategorian toimeksiantoina tulleista palveluhankinnoista noin 10% saatiin siirrettyä EP-hankintamallin piiriin. ICT-kategoriaan liittyen tulee kuukausittain noin 50-60 tavaroiden tai palveluiden hankkimiseen liittyvää toimeksiantoa, joista palveluiden osuus on noin 90%. Kappalemääräisesti tämä tarkoittaa, että testijakson eli joulukuun 2016 aikana palveluhankintoja saatiin automatisoitua noin neljästä viiteen kappaletta. Toisin sanoen, Postin hankintayksikön P2P-tiimille tulee jatkossa neljästä viiteen toimeksiantoa vähemmän käsiteltäväksi kuukautta kohden. Tätä voidaan pitää hyvänä aloituksena palveluhankintojen automatisoinnille.

6.7 Palveluhankintamallien arviointi

Edellä käsitellyn Hands Free Transaction –mittarin positiivisen kehittymisen syyksi arvioin Sourcing ja Category Managerin tarkistusprosessin lisäämisen. SupplyCenterissä olleen alkuperäisen SuoraPO:n ongelmana oli, että hankintayksiköllä ei ollut lähestulkoon minkäänlaista kontrollia, mitä palveluita tilaajat tilasivat kyseisellä hankintamallilla. Tarkistusprosessi tai testaamisjaksolla hyödynnetty tilaajien ohjeistus alensi selvästi ICT-kategorian Sourcing ja Category Managerien kynnystä ottaa käyttöön automatisoitu hankintamalli useampien sopimustoimittajien kanssa, kuin lähtötilanteessa.

Yleisesti ottaen EP-hankintamalli tai SupplyCenterin SuoraPO tulee testijakson hyvien kokemusten perusteella olemaan yhä suosituampi hankintamalli. MP-hankintamalli eli SupplyCenterin toimeksianto tulee myös jatkossa olemaan paljon hyödynnetty hankintamalli, koska Postilla on jo pitkään ollut tarvetta tilata muun muassa yksittäisiä palveluita kertatoimittajilta, eikä tämä trendi tule todennäköisesti jatkossakaan muuttumaan, ellei Postin hankintapolitiikkaan tehdä radikaaleja muutoksia tällaisten ja vastaavanlaisten palveluhankintojen tekemiseen. Tutkimuksen toteuttajana olen yleisesti ottaen tyytyväinen muodostuneeseen palveluhankintamallien kokonaisuuteen, mitkä pohjautuvat keräämääni aineistoon niin Postin kollegoilta kuin kirjallisiin lähteisiin. Opinnäytetyössä toteutetulla interventiolla palveluiden hankkimiseen liittyviä prosesseja ja toimintoja saatiin vietyä lähemmäs kohti kohdeorganisaation tavoitteita, mikä tukee ehdotettujen palveluhankintamallien muodostamista uuteen hankintajärjestelmään.

7 Johtopäätökset

7.1 Ehdotetun tutkimuksen reliabiliteetti, valideetti ja verifiointi

Tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan mittaustulosten toistettavuuteen. Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, joten tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 226.) Rakensin opinnäytetyöni onnistumisen arvioinnin mittarit siten, että muutoksen tuomia lukuja, kuten palveluhankintojen automatisointia, pystyi helposti vertaamaan lähtötilanteeseen. Tutkimuksen toistettavuus on todennäköisesti hankalaa, koska kohdeorgani-

saatiolla on yrityskohtaisia vaatimuksia, kuten etukäteishyväksynnän edellyttämä hankintapolitiikka.

Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Esimerkiksi kysymyslomakkeiden kysymykset voidaan käsittää vastaajien toimesta eri tavalla, kuin mitä kyselylomakkeen laatija on niillä ajatellut selvittää. Tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä, jos kysymysten laatijan ja vastaajien ajattelumallit eivät kohtaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Varmistin tutkimukseni validiteetin eli pätevyyden valitsemalla viitekehukseen relevantin teoriapohjan siten, että eri teorit tukevat toisiaan ja muodostavat selkeän kokonaisuuden. Laatimieni tutkimuskysymysten oli myös vastattava opinnäytetyöni aihetta, jotta etsin nykytilan selvittämisen lisäksi vastauksia kehittämistyön kannalta oikeisiin asioihin. Laadin mittarit tunnistamaan ja mittaamaan havaitsemieni ongelmakohtien nykytilaa sekä kehitystyön jälkeistä aikaa, jotta työn onnistumisen arviointi onnistui.

Tutkimuksen verifioimiseksi ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kohentamiseksi tutkijan on pyrittävä tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkijan on tärkeää kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti esimerkiksi haastattelun olosuhteista, paikoista, haastatteluun käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkinnoista haastattelussa ja omasta itsearviointista tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Toin työssäni selvästi esille haastattelussa ja kyselylomakkeissa esittämäni kysymykset sekä kohderyhmät, joilta keräsin aineistoa. Haastattelukysymykset ja kyselylomakkeet dokumentoitiin liitteiksi opinnäytetyöhöni.

7.2 Jatkokehitystarpeet

Jatkokehitystarpeet liittyvät erityisesti kehittämieni palveluhankintamallien käyttöönottoon uudessa hankintajärjestelmässä, kun 1Sourcing-projektin jälkimmäinen osuus etenee vuoden 2017 ensimmäisen puoliskon lopulla hankintajärjestelmän käyttöönottamiseen. Mallien testaamisen positiiviset kokemukset SupplyCenter-hankintajärjestelmässä kannustavat ottamaan mallit käyttöön myös uudessa hankintajärjestelmässä täysimittaisina. Joulukuun testijakson aikana ei havaittu merkittäviä haasteita, mutta jään odottamaan mielenkiinnolla, miten hyvin palveluhankintamallit lähtevät toimimaan uudessa järjestelmässä. Oma roolini 1Sourcing-projektissa keskittyy Procure-to-Pay osuuteen, joten pystyn aktiivisesti vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi hankintajärjestelmä muodostuu erityisesti palveluhankintojen osalta.

Toisena jatkokehitystarpeena voisi olla esimerkiksi lyhyen asiakastyytyväisyyskyselyn laatiminen tilaajille. Kyselyn tarkoituksena olisi selvittää, miten tilaajat kokivat palveluiden tilaamisen helpottuneen laatimani taulukon 1 avulla. Kyselyn avulla voisi saada käsityksen, että oliko oikean palveluhankintamallin ja toimittajan valitseminen helpompaa lähtötilanteeseen verrattuna, jossa tilaajan piti itse kaivaa tarvittavat tiedot eri lähteitä käyttäen. Toisaalta, kukaan tilaajista ei valittanut kyseisestä asiasta, joten onko hiljaisuus tyytyväisyyden merkki myös tässä tapauksessa?

Opinnäytetyötä kirjoittaessa huomasin, miten tärkeää on valita oikeanlaiset tiedonkeruun tavat. Toteuttamani haastattelut ja kyselyn toteuttaminen kyselylomakkeen muodossa poikkesivat toisistaan suuresti sen suhteen, miten paljon hyödyllistä tietoa saatiin kerättyä. Haastatteluihin osallistui yli puolet vähemmän ihmisiä, kuin mille joukolle kyselylomake lähetettiin, mutta haastatteluiden avulla saatiin suhteellisesti parempia ja syvällisempiä vastauksia. Kyselylomakkeen vastauksista pystyi havaitsemaan, että osa vastauksista oli laadittu kiireessä eivätkä kyselylomakkeen vastaajat olleet aina täysin ymmärtäneet, minkälaisiin asioihin kysymyksillä haettiin vastauksia. Toisin sanoen, jos uutta hankintajärjestelmää varten olisi halua vielä tehdä etukäteistyötä niin panostaisin tiedon keräämisessä enemmän laatuun kuin määrään eli toteuttaisin teemahaastattelun pienemmälle joukolle tilaajia sen sijaan, että lähettäisin kyselylomakkeen sähköpostilla kahdelle kymmenelle henkilölle.

8 Yhteenveto

Tutkimuksen tekeminen herätti ääripäissä olevia tuntemuksia niin epäonnistumisten kuin onnistumisten osalta. Turhautumista aiheuttivat aluksi tutkimuksen kokonaisuuden mallintaminen itselleni sekä tutkimuksen ja 1Sourcing-projektin aikataulujen sovittaminen yhteen. 1Sourcing-projekti oli erinomainen alusta lähtien työstämään tutkimusta ja edetä tutkimuksessa projektin aikataulutavoitteiden mukaan, mutta lopulta aikatauluja ei projektissa tapahtuneiden viivästysten myötä saatu kohtaamaan. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että päivitettyjä palveluhankintamalleja pystyttiin testaamaan varasuunnitelman mukaisesti.

Onnistumisen tuntemuksia tutkimuksesta tuli muun muassa sopivan teoria-aineiston löytämisen ja onnistuneiden teemahaastatteluiden myötä. Tutkimukseen valitun viitekehyksen aihepiirit tukivat mielestäni hyvin uusien palveluhankintamallien suunnittelua, laatimista ja käyttöönottoa. Hankinta-alan teoriassa käsiteltiin runsaasti organisaatioiden palveluhankintojen ja hankintajärjestelmien kasvanutta merkitystä, mutta eri lähteissä oli hyvin vähän tarjolla materiaalia nimenomaan palveluhankintamalleista organisaatioiden hankintajärjestelmissä. Tavaroiden hankintamalleihin oli puolestaan tarjolla runsaasti tutkimustietoa ja toimivia ratkaisumalleja. Onnistumiseksi koen tästä syystä, minkälaiseksi muodostin teoreettisen viitekehyksen ja miten sain hankittua riittävästi teoriaa hankinta-alan artikkeleista ja teoksista tukemaan kohdeorganisaatiolle laatimiani kehitysehdotuksia. Kokonaisuudessaan olen silti tyytyväinen kokoon saamaani aineistoon, josta vinkkejä erityisesti siihen, miten toimittajat kokevat asiakkaan e-hankintajärjestelmän käyttämisen.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen työstäminen oli hyvin mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Tutkimuksen kohteena olleet palveluhankintamallit ja niiden toimivuus käytännössä SupplyCenter-hankintajärjestelmässä olivat puhuttaneet Postilla jo pidemmän aikaa, joten malleissa esiintyneiden ongelmien ratkaiseminen oli niin tutkimuksen tekemisen kuin työelämälähtöisen ongelmanratkaisun kannalta mielenkiintoista ja palkitsevaa. Tutkimuksen testijakson tulosten perusteella ehdottamani kehitysehdotukset palvelevat sekä tilaajien että hankintayksikön tavoitteita. Kehitysehdotusten myötä tilaajat pystyvät nyt taulukon 1 avulla valitsemaan helpommin oikean palveluhankintamallin ja toimittajan. Lisäksi, testatut palveluhankintamallit palvelevat paremmin myös hankintayksikön tavoitteita, kun Maverick-ostamista ja automatisointia pystyttiin parantamaan. Toivon SMP-palveluhankintamallin tukevan vielä entisestään edellä mainitsemiani asioita, kun malli saadaan otettua käyttöön toivottavasti viimeistään uudessa hankintajärjestelmässä 1Sourcing-projektin myötä.

Tutkimuksen tekijänä sain kokonaisuudessaan arvokasta oppia kehitysprojektin johtamisesta ja läpiviemisestä kansainvälisillä markkinoilla toimivassa ja miljardiluokan liikevaihtoa tekevässä yrityksessä. Toimintatutkimuksellinen opinnäytetyö oli mielekästä toteuttaa käytännössä, koska tutkimus käsitti kaikki tärkeimmät työvaiheet nykytila-analyysistä ja tutkimusongelman määrittelystä aina kehitysehdotusten implementointiin ja tulosten analysointiin. Tutkimuksen toteuttamisesta saamiani oppeja uskon pystyväni hyödyntämään erinomaisesti myös tulevissa työtehtävissäni.

Lähteet

Angeles, Rebecca & Nath, Ravi 2007. Business-to-business e-procurement: success factors and challenges to implementation. 104-115.

Chaffey, Dave 2015. Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice (Sixth edition.). Harlow: Pearson.

Croom, Simon & Johnston, Robert 2003. E-service: enhancing internal customer service through e-procurement. 539-555.

Haffey, Dave 2015. Digital business and E-commerce management. 6. painos. Pearson Education Limited, Harlow.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjäla, Leena 2010. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (3. tark. p.), Kansanvalistusseura, Vantaa.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutkija ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Johnston, Robert & Clark, Graham & Shulver, Michael 2012. Service operations management: Improving service delivery (4th ed.). Pearson Education Limited, Essex.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management (4. uudistettu painos). Teknologiateollisuus Oy, Helsinki.

Nurmilaakso, Juha-Miikka 2008. Adoption of e-business functions and migration from EDI-based to XML-based e-business frameworks in supply chain integration. 721-733. Helsingin teknillinen yliopisto, Helsinki.

Posti Group Oyj. Strategia. <http://www.posti.com/postigroup/strategia/>. Luettu 27.3.2016.

Puschmann, Thomas & Alt, Rainer 2005. Successful use of e-procurement in supply chains, Supply Chain Management, vol. 10, no. 2, pp. 122-133.

Schniederjans, Marc J. & Cao, Qing & Triche, Jason H. 2014. E-commerce operations management. 2. uudistettu painos. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.

Spiegel, Rob 2011. The Payback in Automated Procurement. Supply Chain Management Review, 15(2), sivut 62-64.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice (5. painos). Australia: Cengage Learning.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Viesti ryhmähaastatteluun osallistuville

Hei!

Tässä kokouskutsu teemamuotoiseen ryhmähaastatteluun, mikä liittyy Postilla käynnissä olevaan 1Sourcing-hankeeseen sekä ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyöhön. Haastattelulla kerätään tietoa Postin hankintayksikön Sourcing Managereiden ja Specialistien näkemyksistä palveluhankintojen P2P-osuuteen liittyen ja sen toteuttamisesta uudessa hankinta-järjestelmässä. Vastauksianne hyödynnetään nimettöminä.

Haastatteluja on yhteensä kaksi kappaletta, joihin molempiin osallistuu sekä kaksi Sourcing Manageria että kaksi Sourcing Specialistia.

Pyydän teitä ystävällisesti tutustumaan liitteenä olevassa tiedostossa esitettyihin kysymyksiin, jotta vastauksianne pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla uudessa hankintajärjestelmässä.

Pyydän olemaan allekirjoittaneeseen yhteydessä, mikäli teillä herää kysymyksiä ennen haastattelua.

Terveisin

Ilkka Rynänen

Viesti kyselylomakkeen vastaanottaneille

Hei!

Liitteenä oleva kyselylomake liittyy ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni opinnäytetyöhön ja Postin hankintayksikössä käynnissä olevaan 1Sourcing-projektiin. Kyseisessä projektissa kartoitetaan Postille uutta hankintajärjestelmäkokonaisuutta. Kyselylomakkeella pyritään selvittämään palveluiden tilaajien näkemyksiä ja kokemuksia nykyisestä SupplyCenter-hankintajärjestelmästä sekä toiveita tulevaan hankintajärjestelmään. Kyselylomakkeen kysymykset koskevat pelkästään palveluhankintoja. Vastauksenne tullaan käsittelemään nimettöminä.

Pyydän teitä vastaamaan kyselylomakkeen kysymyksiin huolellisesti ja ajatuksella, jotta kyselylomakkeesta saadaan paras mahdollinen hyöty irti uuteen hankintajärjestelmään.

Palautattehan kyselylomakkeen vastauksineen allekirjoittaneelle sähköpostilla viimeistään 12.10.2016

Pyydän olemaan yhteydessä allekirjoittaneeseen, mikäli teillä herää kysymyksiä.

Kiitos ajastanne!

Terveisin

Ilkka Rynänen

Kyselylomake SupplyCenterin tilaajille

Kyselylomakkeella kerätään tietoa Postin SupplyCenterin tilaajien näkemyksistä palveluhankintojen tilaamiseen liittyen ja minkälaisia toiveita tilaajilla on järjestelmän kehittämisen suhteen. Vastauksianne hyödynnetään nimettöminä Postin käynnissä olevassa 1 Sourcing-projektissa ja Ilkka Ryynäsen YAMK opinnäytetyössä.

Hankintojen tilausprosessi

Mitkä asiat toimivat mielestäsi hyvin Postin tilausprosesseissa?

Vastauksesi:

Mitkä asiat kaipaavat mielestäsi parannusta Postin tilausprosesseissa?

Vastauksesi:

Miten hyvin pystyt seuraamaan tekemiäsi palvelutilauksia raporttien avulla?

Vastauksesi:

Miten hyvin pystyt seuraamaan tekemiesi palvelutilauksien laskutusta?

Vastauksesi:

Mitä toiveita haluat esittää tilausprosessin kehittämiseksi?

Vastauksesi:

SupplyCenter-hankintajärjestelmä

Mitkä SupplyCenterin ominaisuudet toimivat hyvin?

Vastauksesi:

Mitkä SupplyCenterin ominaisuudet kaipaavat mielestäsi parannusta?

Vastauksesi:

Mitä toiveita haluat esittää SupplyCenterin kehittämiseksi?

Vastauksesi:

Palveluhankinnat SupplyCenter-hankintajärjestelmässä

SupplyCenteristä on mahdollista tilata palveluita palvelukatalogista, toimeksiantoina, palveluennakkotilauksina ja vapaatekstimuotoisina ostotilauksina. Mitkä ominaisuudet toimivat näissä hyvin ja mitkä taas eivät?

Vastauksesi:

Mitä ominaisuuksia tulisi lisätä tai poistaa palvelutilausmalleihin liittyen?

Vastauksesi:

Saatko mielestäsi helposti selville, mitä palvelutilausmallia sinun tulee käyttää?

Vastauksesi:

Ohjaako SupplyCenter tilaajaa riittävästi oikean palvelutilausmallin käyttämiseen?

Vastauksesi:

Minkä tyyppisiä palveluita tilaat eniten? Esim. kiinteähintaisia, laskutus toteutuneen mukaan, lyhyitä yhdellä laskulla laskutettavia, pitkiä useammalla laskulla laskutettavia projekteja jne.

Vastauksesi:

Nykytilan haastattelukysymykset

Haastateltava: Supplier Integration Manager, Posti Oy

Haastattelija: Ilkka Ryyänen, opinnäytetyön tekijä

Haastattelupäivämäärä ja -paikka: 20.10.2016, Posti Group Oyj:n pääkonttori Helsinki

Teema 1. Hankintajärjestelmä

1. Mitä hankintakanavia tilaajilla on käytettävissä palveluiden hankintaan?
2. Mitä palveluhankintamalleja Postin tilausjärjestelmässä on tällä hetkellä?
3. Mitkä asiat/tekijät ohjaavat palveluiden tilaamista hankintajärjestelmässä?

Teema 2. Tilaamisen toimenpiteet

4. Millä eri tavoin Postin operatiivinen hankinta osallistuu ostotilausten lähettämiseen toimittajille?
5. Mitkä ovat tilaajan toimenpiteet palvelutilausta syötettäessä SupplyCenteriin?
6. Mitkä ovat tilaajan toimenpiteet ostotilauksen lähettämisen jälkeen?
7. Mitkä ovat operatiivisen hankinnan toimenpiteet ostotilauksen lähettämisen jälkeen?
8. Mitä eri kanavia pitkin toimittajien lähettämät laskut menevät maksuun?
9. Minkälaisia raportteja tilaajat voivat tehdä tilauksiinsa liittyen ja mitä kautta he voivat niitä hankkia?

Teema 3. Hankintajärjestelmän palveluhankintamallien ominaisuudet

10. Mitkä asiat toimivat hyvin tällä hetkellä SupplyCenterissä palveluiden tilaamisen suhteen?
11. Mitkä asiat taas eivät toimi tällä hetkellä SupplyCenterissä palveluiden tilaamisen suhteen?
12. Minkälaista palautetta tilaajilta tai hankintayksikön työntekijöiltä on tullut, mitä asioita tai ominaisuuksia he muuttaisivat SupplyCenterin palvelutilauksiin liittyen?

Ryhmähaastattelun kysymykset

Teemahaastattelu Sourcing Managereille ja Specialisteille

Teemahaastattelulla kerätään tietoa Postin hankintayksikön Sourcing Managereiden ja Specialistien näkemyksistä palveluhankintojen P2P-osuuteen liittyen ja sen toteuttamisesta uudessa hankinta-järjestelmässä. Vastauksianne hyödynnetään nimettöminä 1Sourcing-projektissa ja Ilkka Rynäsen YAMK opinnäytetyössä. Teemahaastatteluita järjestetään yhteensä kaksi kappaletta, joihin molempiin osallistuu Postilta sekä Sourcing Managereita että Sourcing Specialisteja.

Teema 1. Hankintojen tilausprosessi

1. Onko hankintasopimukseen kirjattuja asioita mielestäsi tärkeää tuoda tilaajan tietoisuuteen, kun tilaaja alkaa syöttää palvelutilausta hankintajärjestelmään?
2. Miten näet tilanteen, jossa tilaajat tilaavat hankintajärjestelmästä suoraan palveluita toimittajilta ilman, että hankintayksikkö puuttuu tilaus-toimitus-laskutusprosessiin?
3. Miten palveluhankintojen raportointi toimii mielestäsi tällä hetkellä erityisesti tilaajan kannalta? Miten sen pitäisi mielestäsi toimia?
4. Miten palveluhankintojen laskuttaminen mielestäsi toimii? Miten sen pitäisi toimia?

Teema 2. Hankintajärjestelmä

5. Jos näet kysymyksessä 2 kuvatun tilanteen mahdollisena niin minkälaisia asioita tai ominaisuuksia hankintajärjestelmässä tulee mielestäsi olla? Jos taas et pidä kysymyksessä 2 kuvattua tilannetta mahdollisena niin mitä riskejä tai ongelmia näet kyseisessä tilausmallissa?
6. Mitkä asiat mielestäsi mahdollistavat hyvän asiakaskokemuksen hankintajärjestelmän käyttöön liittyen? Mitkä asiat puolestaan haittaavat hankintajärjestelmän käyttämistä?
7. Mitkä ovat kokemuksesi toimittajien integroimisesta hankintajärjestelmään?

Teema 3. Palveluhankinnat hankintajärjestelmässä

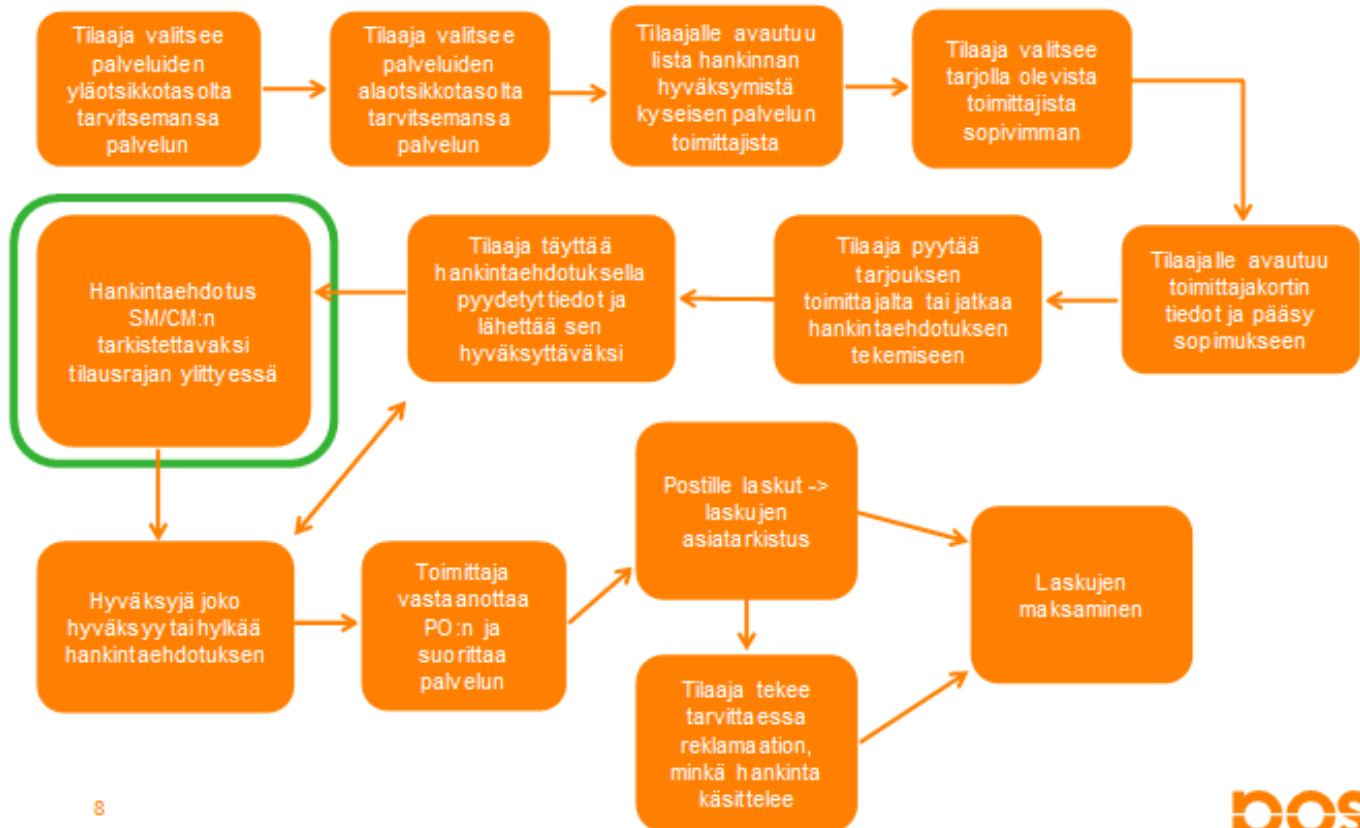
8. Mitä mieltä olet SupplyCenterin nykyisistä palveluhankintamalleista (palvelukatalogi, toimeksianto, palveluennakkotilaus, SuoraPO)? Mitkä asiat/ominaisuudet toimivat ja mitkä eivät toimi?
9. Oletko havainnut ongelmia palvelutilauksen syöttämisessä hankintajärjestelmään? Jos olet niin minkälaisia? Mitkä asiat taas toimivat hyvin?

10. Mitä ominaisuuksia toivoisit SupplyCenteriin lisää tai pois palveluhankintojen P2P-prosessiin liittyen?

11. Minkä tyyppisiä palveluita kategoriassasi tilataan eniten? Esim. kiinteähintaisia, laskutus toteutuneen mukaan, lyhytkestoisia yhdellä laskulla laskutettavia, pitkiä useammalla laskulla laskutettavia projekteja jne.

EP-prosessikuvaus

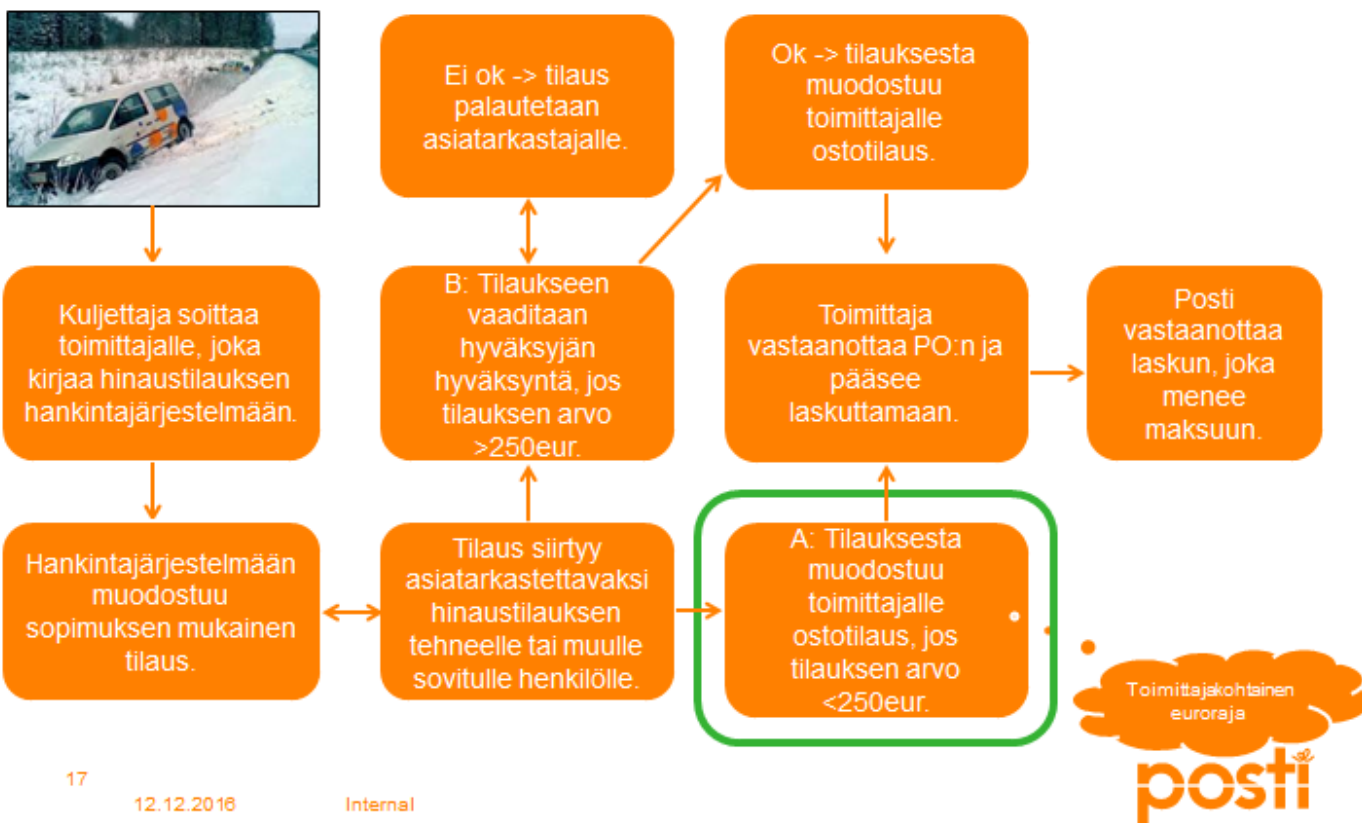
Palveluhankintamalli EP (Easy-PO)



SMP-prosessikuvaus

Palveluhankintamalli SMP (Supplier-Made-PO)

Prosessikuvaus ajoneuvon hinauspalvelutilauksen etenemisestä



MP-prosessikuvaus

Palveluhankintamalli MP (Manual-PO)

Prosessikuvaus, jos tilaaja ei pysty tilaamaan tarvitsemaansa palvelua tilausmalleilla 1 tai 2.

