Selvitys

Tulevaisuuden ostotoiminta

Strategisempi ammattirooli, lisääntyneet eettisyysvaatimukset ja tehokkaammat järjestelmät – tässä joitakin tulevia ostajan työhön vaikuttavia muutoksia.

Lue lisää: www.visma.fi/hankinta/proceedo-hankintajarjestelma

VISMA®

Organisaatioiden ostotoiminnassa on odotettavissa suuria muutoksia. Kysymys kuuluu vain, mikä muuttuu ja miten, sekä miten kehitys vaikuttaa yritysten osto-osastoihin.

Kysyimme asiaa kolmelta alan asiantuntijalta:
Helena Brynolfsson, ProSourcian toimitusjohtaja, joka on aiemmin toiminut mm. PostNordin ostopäällikkönä, Björn Axelsson, Ruotsin ensimmäinen ostoalan professori, sekä Daniel Knudsen, Eonin Senior Procurement Advisor. Tässä käsittelemme muutamia heidän ennustamiaan trendejä tuleville vuosille:

Ostajille strategisempi rooli

Ostotehtävissä työskentelevien on valmistauduttava siihen, että heidän roolinsa voi tulevaisuudessa muuttua huomattavasti. Perinteinen rooli ostojen hallinnoijana tulee muuttumaan yhä enemmän strategisen toiminnan suuntaan.

> Perinteinen rooli ostojen hallinnoijana tulee muuttumaan yhä strategisempaan suuntaan

-Suhteellisesti entistä suurempi osa ostotehtävissä työskentelevistä tulee työskentelemään strategisten kysymysten parissa. Rutiinitehtävät, kuten seuranta, suoritetaan tietojärjestelmien avulla.
Strategiset ostajat saavat entistä näkyvämmän roolin. Tämä luo suuren kysynnän sellaisista henkilöistä, joilla on kaupallista draivia ja luovuutta, eivätkä tyydy ainoastaan työn hallinnoimiseen, sanoo Björn Axelsson

Menestyvän ostajan on vastaisuudessa työskenneltävä toisin kuin ostajan perinteisessä työnkuvassa määritellään.

-Heiltä vaaditaan suhteellisen dynaamista työskentelytapaa, jossa ei tyydytä tarkastelemaan ostettavan tuotteen hintakuvaa, vaan toimitaan hieman mm. Ikean tapaan ja selvitetään, voidaanko prosessin kustannuksia karsia. Tämä voi tarkoittaa tuotteen valmistusta eri tavalla, tuotteiden yhdistämistä, tai vaikka materiaalivalintojen tekemistä sen perusteella, että materiaaleja on voitava käyttää useammissa tuoteperheissä, toteaa Björn Axelsson.
Miten nopeasti tämä muutos tapahtuu, onkin sitten kysymys erikseen.

– Toivon ostajien roolin muuttuvan strategisemmaksi. Olemme menossa siihen suuntaan, mutta mielestäni hyvin hitaasti. On hämmästyttävää, ettemme ole päässeet pidemmälle, sanoo Helena Brynolfsson.

Tietoperusteista ostamista

Faktoihin perustuvien ostojen yleistyminen on toinen kehityssuunta, joka tulee muuttamaan ostajien työtä. Sen sijaan, että ostajat luottaisivat markkinahintojen oikeellisuuteen, he pilkkovat kustannukset osiin saadakseen käsityksen siitä, mitä esimerkiksi tuotteen tuottaminen maksaa ja mikä olisi tuotteen kohtuullinen hinta.

-Tänä päivänä pyydetään yleensä tarjous muutamalta toimittajalta, minkä jälkeen neuvotellaan hinnasta. Jos päätöksesi ja alustuksesi perustuvat faktoihin ja pystyt perustelemaan oikeana pitämääsi hintatasoa, sinulla on aivan erilaiset mahdollisuudet saada hintaa alaspäin, sanoo Daniel Knudsen.

Tämä antaa ostajille vahvan työkalun, joka vahvistaa heidän asemaansa toimittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa.

Tiedon hankkimiseen on monia keinoja. Eräs keino voi olla tuotteen fyysinen purkaminen alkuosiin, mittaaminen ja punnitseminen sekä materiaali- ja valmistuskustannusten tarkastelu, jotta saadaan käsitys siitä, mikä tuotteen markkinahinta tulisi olla, kertoo Daniel Knudsen.

> Ostojen perustuessa faktoihin saa osto-osasto myös paremmat mahdollisuudet pro-aktiiviseen työhön ja toiminnan uusien mahdollisuuksien löytämiseen

Ostojen perustuessa faktoihin saa osto-osasto myös paremmat mahdollisuudet proaktiiviseen työhön ja toiminnan uusien mahdollisuuksien löytämiseen

-Osto-osasto hankkii kollegoilleen tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä informoituja päätöksiä. Ostajat voivat esimerkiksi osoittaa tuotantotiimille, kuinka ostokustannukset päätyvät tietylle tasolle käytettäessä tiettyä tuotekonfiguraatiota, ja miten pieni speksimuutos voi vaikuttaa myös ostokustannuksiin.

Ostot eivät voi ohjata toimintaa, mutta ne voivat luoda pohjan eri vaihtoehtojen vertailemiselle, sekä kustannus- että tuottonäkökulmasta, sanoo Daniel Knudsen.

Ostojen perustuessa yhä enemmän tietoon, ostotiimeihin tarvitaan entistä enemmän analyytikoita.

-Kun päästään siihen pisteeseen, että pystytään standardisoimaan tarpeet ja hyödyntämään koko yrityksen ostovoimaa, saadaan todellinen hyöty irti. Jotta tähän päästään, tarvitaan tietoa ja enemmän analyytikoita kuin tänä päivänä yleensä käytetään. Muuten käy niin, että useammalta toimittajalta ostetaan suunnilleen sama tuote, mikä on vielä yleistä monessa organisaatiossa, kertoo Helena Brynolfsson.

Yritykset tarvitsevat myös parempia keinoja avainlukujen selvittämiseen ja tulosten mittaamiseen, muihinkin tarkoituksiin kuin pelkkien säästöjen suuruuden osoittamiseksi.

-Toivottavasti saamme käyttöömme mittareita ja järjestelmiä lopullisen tuloksen arvioimiseen, sekä myös myyntiä ohjaavien tekijöiden arvioimiseen, sanoo Helena Brynolfsson.

Uusia kompetensseja

Strategisempi ja faktoihin perustuva työskentely tulee vaatimaan ostajilta osittain uusia kompetensseja. Perinteinen ostaja ei välttämättä sovellu parhaiten uuteen työskentelytapaan.

-Operatiivisesta työskentelytavasta strategisempaan työskentelyyn siirtyvien joukossa voi olla monia, jotka eivät selviä muutoksesta. Usein joudutaan rekrytoimaan jonkin verran uutta väkeä, jolla on laajempi kokemus muita aloilta ja kaupan luonnista yleensä. Heillä on ehkä myös ostoalan korkeampi koulutus, sanoo Björn Axelsson.

Aina ei kuitenkaan välttämättä tarvitse hakea juuri ostoalan koulutuksen omaavia henkilöitä. On täysin mahdollista laajentaa rekrytointipohjaa ja houkutella ryhmiä, jotka eivät normaalisti ehkä näkisi ostoalaa uravaihtoehtona.

-Minusta pitäisi olla mahdollista suuntautua ostojen johtamiseen esimerkiksi talousalan ja insinöörikoulutuksissa.

Tarvitsemme hyviä viestittäjiä ja projektinvetäjiä, innovatiivisia ja analyyttisia osaajia. Siksi meidän on kehitettävä korkeamman tason koulutus, joka houkuttelee lisää ihmisiä ostoalalle, sanoo Helena Brynolfsson.

Muuttunut ammattirooli voi edistää korkeakoulutettujen hakeutumista ostajiksi.

-Mitä pidemmälle päästään ostojen muuntamisessa strategiseen suuntaan, sitä helpompaa on saada uusia ihmisiä hakeutumaan alalle. -Jos ostajan ammatti mielletään täysin hallinnalliseksi työksi, se ei houkuttele yhtä monia. Jos useammat yritykset sen sijaan voisivat osoittaa toimivansa ostojen parissa strategisella ja jännittävällä tavalla, yhä useampi kiinnostuu ostajan ammatista, sanoo Björn Axelsson.

Korkeampi status

Eräs kompastuskivi useamman korkeakoulutetun houkuttelemisessa ostoalalle on alan vielä melko alhainen status. Markkinointipäällikön titteli sijoittuu statusasteikolla usein korkeammalle kuin ostopäällikön. Jotta ammatti houkuttelisi vastaisuudessa uusia kompetensseja, sen statusta on siis nostettava.

-Yrityksessä voi olla kunnianhimoisia, motivoituneita ja eteenpäin suuntaavia ostopäällikköjä, jotka jo tuovat yritykselle satoja miljoonia, mutta oikealla asemoinnilla voitaisiin päästä niin paljon pidemmälle, sanoo Helena Brynolfsson. Tätä edistäisi yhä useamman ostopäällikön valitseminen johtoryhmään.

> Tätä edistäisi yhä seamman ostopäällikön valitseminen johtoryhmään

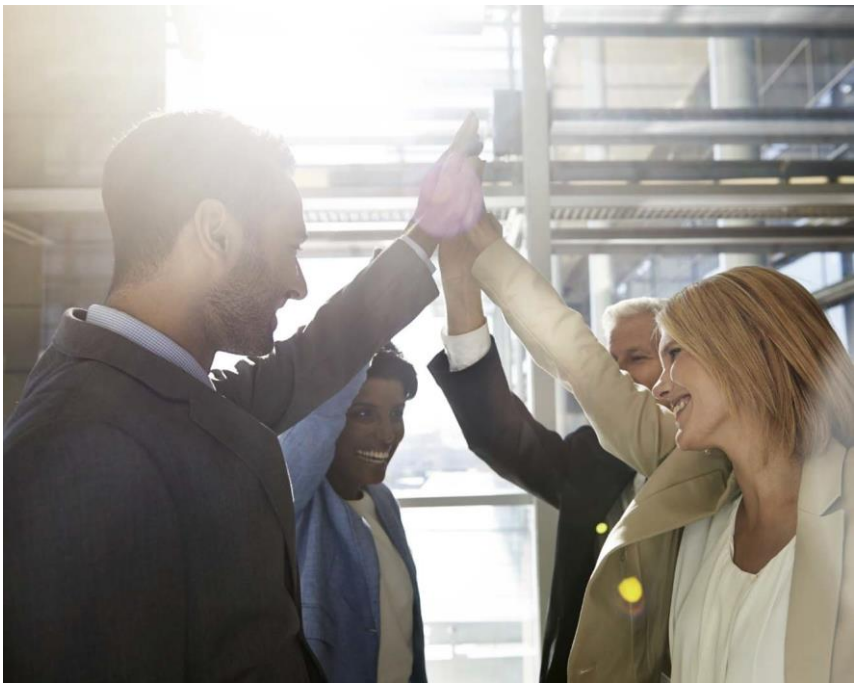
-Suuri osa yrityksen kustannuksista koostuu veroista, henkilöstökustannuksista sekä ostoista. Verot ja henkilöstöasiat ovat melko säänneltyjä ja siten helpommin hallittavia, mutta ostot voivat vaihdella paljonkin ja niillä on näin ollen aivan varmasti suuri vaikutus yrityksen tuloslaskentaan.

Siksi ostopäällikkö ansaitsee mielestäni paikan yrityksen johtoryhmässä, sanoo Daniel Knudsen.

Ostajien on myös entistä paremmin pystyttävä osoittamaan kykynsä ja aktiivisuutta..

-Puhuttaessa ostajien ammatillisesta identiteetistä , vallitsee monessa paikassa jonkinlainen uhrimentaliteetti, jossa ajatellaan ” Emme saa ansaitsemaamme arvostusta, emmekä ansaitsemiamme rooleja”. Mutta ehkä kaikkea ei aina saa valmiiksi tarjoiltuna, vaan on myös itse oltava aktiivinen, sanoo Björn Axelsson.

Tiiviimpää yhteistyötä toimittajien kanssa



Suhtautuminen toimittajaan läheisenä yhteistyökumppanina on trendi, joka luultavasti pätee jatkossakin, mutta se ei ehkä tule olemaan yhtä ajankohtainen kaikissa tilanteissa..

-Luulen, että tulemme näkemään differentioituneemman työskentelytavan. Jos tarvitset paljon innovaatiota ja sinun on saatava tuotteita markkinoille nopealla syklillä, toimittajien mukaan saaminen aikaisessa vaiheessa voi olla tärkeää. Kypsällä alalla, jolla ostajat tuntevat tuotteet ja palvelut sekä niiden rakenteen, ei toimittajan mukaan saaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuo suoranaista hyötyä, sanoo Daniel Knudsen..

Björn Axelsson yhtyy tähän näkemykseen:

-Joskus kauppa halutaan tehdä kumppanikeskeisesti siksi, että yhteistyöstä on saatavissa paljon synergioita, etenkin jos kyseessä on tuote, jonka kohdalla halutaan nähdä jatkuvaa kehitystä. Toisaalta on kauppoja, joissa tiivis yhteistyö tiettyjen valikoitujen toimittajien kanssa ei anna mitään lisäarvoa, ja joissa voidaan sen sijaan tukeutua markkinoihin, sanoo Björn Axelsson.

Nämä ajatukset ovat oikeastaan olleet olemassa jo kauan, mutta ne eivät ole aikaisemmin lyöneet läpi toden teolla.

-Näin sanoi Kraljic jo 1980-luvulla, kun hän kehitti matriisinsa toimittajien luokittelemiseksi. Mutta emme vieläkään ole päässeet ihan perille asti, sanoo Daniel Knudsen.

> **Tiiviimpi yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä helpottaa kompleksisempia ostoja, mikä voi ohjata kehitystä yhä enemmän tämän tyyppiseen yhteistyöhön**

Tiiviimpi yhteistyö ostajan ja toimittajan välillä helpottaa kompleksisempia ostoja, mikä voi ohajta kehitystä yhä enemmän tämän tyyppiseen yhteistyöhön.

-Mitä integroituneempi, kompleksisempi ja laajempi kaupan rakenne on, sitä tärkeämpi yhteistyö toimittajan kanssa on. Et osta vain postinjakelua ja siivousta, vaan ostat varmuuden siitä, että päivittäiset toimistoasiat hoituvat niin kuin pitää. Toiminta ohjautuu näin enemmän partneroinnin suuntaan. Uskon, että tulemme näkemään entistä enemmän partnerointia ja yhteistyötä, sanoo Björn Axelsson..

Automatisointi

Toistaiseksi suuri osa ostotyöstä on ollut manuaalista, mutta tulevaisuudessa järjestelmät pystyvät suurelta osin automaattisesti käsittelemään monia asioita, joiden parissa ostajat tänä päivänä pähkäilevät.

-Tulemme näkemään paljon enemmän työtä helpottavaa automatisointia, joka suurelta osin korvaa rutiinityön. Järjestelmät tulevat seulomaan pois monia helpompia työtehtäviä, jolloin ostajat voivat keskittyä enemmän strategiseen työhön, sanoo Björn Axelsson

Purchase-to-pay, eli P2P, on yksi esimerkki niistä ratkaisuista, jotka tulevat yleistymään yrityksissä. Automaattinen täydennys (replenishment) tulee yleistymään monella alueella. Sen sijaan että ostaja valvoo eri varastopisteiden saldoja ja tekee tilauksia varastojen huvetessa, ostojärjestelmä voi automaattisesti tilata uusia tuotteita tarvittaessa.

Tämä koskee myös suurelta osin kausittaisia palveluhankintoja. Esimerkiksi kiinteiden maksujen käsittely soveltuu hyvin automatisoitavaksi.

-Auto- ja vaateteollisuudessa käytetään jo ulkoista integraatiota. Myös muilla aloilla voitaisiin hyödyntää tätä menetelmää, sekä soveltaa sitä myös epäsuoraan materiaaliin, sanoo Helena Brynolfsson.

Automatisoinnin laaja-alainen käyttö on jo mahdollista olemassa olevien työkalujen avulla. On siis osittain kyse myös asenteesta. Automatisoinnin laajuus riippuu ostojen laadusta. Tavaraostojen selkeät tilausvirrat soveltuvat paremmin automatisoitaviksi kuin kompleksisemmat ostot.

> Automatisoinnin laaja-alainen käyttö on jo mahdollista olemassa olevien työkalujen avulla. On siis osittain kyse myös asenteesta.

-Eonilla meillä on paljon rakennusprojekteja, joihin sisältyy monia muutos- ja lisätöitä. Ostotilauksen tiedot eivät välttämättä täsmää loppulaskun tietoihin, koska matkan varrella tehdään erilaisia lisäyksiä ja muutoksia, joita on vaikea automatisoida. Toisin sanoen ostojen edellytykset määräävät automatisoinnin laajuuden, sanoo Daniel Knudsen.

Tehokkaampia ja helpompia järjestelmiä

Ostojärjestelmät ja esimerkiksi spend-analyysiin tarvittavat työkalut ovat toistaiseksi usein olleet kalliita ja monimutkaisia. Tulevaisuudessa ne ovat tehokkaampia ja helppokäyttöisempiä. Toistaiseksi suhteellisen yksinkertaisten asioiden tekeminen voi vielä olla melko hankalaa.

Uskon, että ostojärjestelmistä kehitetään entistä intuitiivisempia. Siirrytään siis enemmän kuluttajamarkkinoiden suuntaan, jossa sinun ei tarvitse käydä kurssia voidaksesi tilata kirja Adlibriksesta.

Usein järjestelmien avulla tehdään melko perusluonteisia toimenpiteitä, joita on vastaisuudessa pystyttävä käsittelemään helpommin, toteaa Helena Brynolfsson.

Samanaikaisesti kuin järjestelmistä tulee helppokäyttöisempiä, ne muuttuvat entistä tehokkaammiksi. Kehityksen myötä esimerkiksi spend-analyyseillä saadaan helpommin laadukkaampaa informaatiota kuin tänä päivänä.

Teknologia on aikaisemmin ollut liian kallista ja monimutkaista, mutta nyt spend-analyysien tekeminen alkaa jo sujua kätevämmin. Tämä luo perustan suurelle osalle strategisesta työstä – tiedot siitä, mitä hankitaan ja miten, saadaan järjestykseen, ja lisäksi saadaan hyödyllisiä tilastotietoja. Spend-analyysi on esimerkki sellaisesta perusluonteisesta työkalusta, joka tulee jatkossakin olemaan hyvin tärkeässä roolissa selvitettäessä, mihin voimavarat tulisi keskittää.

-Analyysin tekeminen helpommin ja paremmin on tärkeä askel eteenpäin, sanoo Björn Axelsson

Lisääntyneet kestävyysvaatimukset

Kestävyys on tulevaisuudessa yrityksille yhä tärkeämpi asia, liittyen sekä ympäristön laajempaan huomioimiseen että sosiaalisiin kysymyksiin (CSR). Tänä päivänä lähinnä kuluttajamarkkinoille tuotteita tarjoavat yritykset työskentelevät tosissaan CSR:n parissa. Tulevaisuudessa vaatimuksia liittyen toimittajaketjujen kestävyyden lisäämiseen asetetaan entistä useammalle yritykselle..

> Kestävyydestä tulee selviytymis-kysymys myös organisaatioille jotka eivät vielä työskentele näiden kysymysten parissa

Kestävyydestä tulee selviytymiskysymys myös niille, jotka eivät vielä aktiivisesti työskentele näiden kysymysten parissa. Yritykset, jotka eivät tarkastele toimittajaketjujaan CSR-kysymysten näkökulmasta, eivätkä työskentele proaktiivisesti tällä alueella, eivät tule voittamaan kilpailua asiakkaista, tai pärjäämään mediassa, sanoo Helena Brynolfsson.

Yhteenveto

Enemmän strategista työtä, faktoja ja automatisointia, tiiviimpää yhteistyötä toimittajien kanssa ja osittain uusia kompetensseja ostajien keskuudessa - tältä voisi kuulostaa yhteenveto ostoalan lähitulevaisuuden näkymistä.

Ostajille tämä merkitsee jännittävämpää työtä, kun taas ostopäälliköiden on varmistettava, että tarvittavat kompetenssit ovat kohdallaan. Mm. analyytikoita tullaan tarvitsemaan enemmän..

Tuleva vuosikymmen tulee olemaan mielenkiintoinen osto-organisaation sopeutuessa tuleviin muutoksiin.

5 suurta muutosta

Strategisempi rooli

Yhä useampi ostaja tekee strategista työtä ostojärjestelmien hoitaessa rutiinitehtävät. Ostajilta vaaditaan kaupallista draivia ja heidän on oltava valmiita työskentelemään dynaamisemmin.

Faktoihin perustuvia ostoja

Ostajat hankkivat entistä enemmän tietoa ostettavasta tuotteesta. He voivat esimerkiksi purkaa tuotteen alkuosiin sekä tarkastella materiaali- ja valmistuskustannuksia selvittääkseen tuotteen kohtuuhinnan..

Uusia kompetensseja

Pystyäkseen työskentelemään strategisemmin ja faktoihin pohjautuen, ostajien on vahvistettava osaamistaan. Jatkokoulutusten lisäksi tämä tarkoittaa ostotoiminnan lisäämistä suuntautumisalaksi esimerkiksi talousalan ja insinöörikoulutuksiin, jotta rekrytointipohjaa saadaan laajennettua..

Tehokkaita ja helppokäyttöisiä järjestelmiä

Ostojärjestelmistä ja spend-analyysityökaluista tulee helppokäyttöisempiä sekä tehokkaampia. Näin entistä useammat pääsevät hyödyntämään kehittyneitä analyysejä ja helpottamaan ostoalan jokapäiväistä työtä.

Automatisointi

Monet tämän päivän ostoalan rutiinitehtävistä automatisoituvat tulevaisuudessa ostojärjestelmien avulla. Tällaisia ratkaisuja ovat purchase-to-pay, automaattinen täydennys, kausiluonteisten ostojen automatisointi ym. Rutiinitehtävien automatisoituessa strategiseen työhön vapautuu enemmän aikaa.

Visma Proceedo – Hankinnasta Maksuun

Jos haluat tietää miten Visma voi tehostaa hankinnasta maksuun – prosessianne, lue lisää:

www.visma.fi/hankinta/proceedo-hankintajarjestelma

Dela detta whitepaper på: