

## Menestystarina: Terveystalo Oy

### Keskitetty hankintajärjestelmä hajautetussa organisaatiossa

Ostojen sähköistäminen tuki yhtenäisen hankintaprosessin omaksumista läpi organisaation. Tavoitteena on koko tilauksesta maksuun -prosessin tehostaminen, strategisen hankintatoimen määrätietoinen kehitys ja sopimususkollisuuden kasvattaminen valikoitujen toimittajien kanssa.

Terveystalo tarjoaa monipuolisia terveyspalveluja läpi Suomen ja organisaatio on hajaantunut 150 toimipaikkaan, joista pohjoisin yksikkö sijaitsee Rovaniemellä. Kun jokaisessa toimipaikassa on hankintaan ja laskujen käsittelyyn liittyvää toimintaa, kului terveydenhuollon ammattilaisilta hankintaan liittyviin tehtäviin liikaa aikaa ilman kunnollista järjestelmää.

Näistä lähtökohdista Terveystalo alkoi kehittää strategista hankintaa organisaatiossaan. Terveystalossa hankintoihin sisältyvät tavara-hankinnat, palveluhankinnat ja investoinnit. Hankinnat vuositasona ovat 100 miljoonaa euroa, joista investointien osuus on 10 miljoonaa euroa. Hankintatoimen tehtävät jaetaan Terveystalossa karkeasti strategisiin ja operatiivisiin hankintatehtäviin.

Strategisen hankinnan tärkein rooli on kategoriahallinnan tukeminen, säännöstenmukaisuus toimittajasopimuksissa ja valikoimasuosituksen noudattaminen. Jokaisella toimipaikalla on

käytössään samat valikoimat, joten vuoropuhelu strategisen hankintatoimen ja toimipaikkojen välillä on elintärkeää, jotta ostotyökaluun saadaan mukaan juuri ne tuotteet, joita työssä halutaan käyttää. Valikoimien ylläpito on myös tärkeää onnistuneen kilpailutusprosessin takia. Kilpailutus ei onnistu, jos ei tiedetä mitä materiaaleja toimipisteissä suositetaan ja halutaan käyttää.

#### Ostotyökalun käyttö tukee toimittajayhteistyön tiivistämistä

Osa ostojen sähköistämiprojektia oli kategoriahallinnan tukeminen ja toimittajasopimusten noudattaminen. Molempiin osa-alueisiin haluttiin lisää näkyvyyttä ja kontrollia. Materiaaliostoissa oli merkittävä spendi, mutta näkyvyyttä piti parantaa.

Lisäksi toimittajat haluttiin saada kiinteäksi osaksi hankintaprosessia. Toimittajamäärää haluttiin vähentää ja kohdistaa ostoja valituille toimittajille. Samalla määriteltiin valikoimasuositukset tuotekategorioille. Hankintajärjestelmän käyttöönotto alkoi kilpailutuksen kautta sopimusneuvotteluilla, jotta toimittajasopimusten sisältö ja neuvoteltu hintaetu saatiin heti käyttöön.

**”Strategista hankintaa johdetaan keskitetysti. Strategisen hankintatoimen tehtävät liittyvät hankintojen laajempaan johtamiseen, toimittajien ja valikoimien valintaan ja hallintaan sekä hankintatoimen kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen. Operatiivinen toiminta ja materiaalihallinta on hajautettu toimipaikkoihin. Operatiiviseen toimintaan kuuluu päivittäin suoritettavat tehtävät, kuten tilausten käsittely ja varastotasojen optimointi. Toimittajasopimukset, valikoimat sekä hankinnan työkalut kuuluvat strategiselle hankintatoimelle ja ne tuodaan yhteisesti toimipaikkojen käyttöön.”**

Sari Hakkarainen  
Hankintajohtaja, Terveystalo

#### Asiakas

#### Nimi

Terveystalo

#### Toimiala

Terveyspalvelut

#### Sijainti

Suomi

#### Käyttäjämäärä

450 loppukäyttäjää

#### Haaste

Kehittää strategista hankintatoimea, lisätä läpinäkyvyyttä materiaalihankintojen kuluihin ja kitkeä ohioistamista

Kytkeä toimittajat sopimuksellisesti osaksi hankintaprosessia

Ratkaisun pitää tukea määritettyä hankintaprosessia ja ohjata ostoja keskitetysti

#### Basware ratkaisut

Basware Procurement -ratkaisut  
Basware Purchase Management

Basware Invoice Automation -ratkaisut  
Basware Invoice Processing  
Basware Contract Matching



## Menestyksen salaisuus on hyvin määritellyssä käyttöönottoprojektissa

Heti käyttöönottoprojektin alussa tehtiin selvät rajaukset. Ostotyökaluun haluttiin vain tuotekatalogipohjaisia ostoja, jolloin katalogeissa saatavilla olevien tuotteiden pohjalla oli valittujen toimittajien kanssa käyty sopimusprosessi ja sopimukseen liittyvät ehdot. Toimittaja-aktiivointiprosessi katalogien tuottamiseen määriteltiin tarkasti jo projektin alkuvaiheessa, jotta voitiin varmistua sisällön saatavuudesta järjestelmän käyttöönottoajankohtana.

Lisäksi työkalun käyttö rajattiin ensivaiheessa vain materiaalihankintoihin eli rajattuihin tuotekategorioiden. Laskujen täsmäytys eriytettiin erilliseksi projektiksi, ei osaksi hankintajärjestelmän käyttöönottoa. Tilaajien kouluttaminen toimipisteissä päätettiin toteuttaa itseopiskeluna web-materiaalin avulla, vaikka koulutuskiertue ehkä olisikin nopeuttanut uuden työkalun omaksumista.

Tavoitteet ja mittarit hankintajärjestelmän käytölle määriteltiin myös jo ennen projektin alkua. Ensimmäisen yhdeksän kuukauden aikana ostot pyrittiin keskittämään hankintajärjestelmään siten, että 60 % soveltuvista tilauksista tehdään ostojärjestelmän kautta. Kolmen kuukauden aikana tavoitteena oli saada 40 toimittajan tuotekatalogit osaksi ostojärjestelmää.

## Katalogipohjainen ostaminen vaatii tehokasta toimittajien aktiivointia

Kilpailutusprosessiin ja sopimusehtoihin sisältyi edellytys toimittajien tuottamista tuoteluetteista. Koska ostamista haluttiin ohjata vain valikoiduille toimittajille valikoimasuosituksen mukaisesti, toimittajien tuotteet oli oltava tilattavissa hankintajärjestelmästä suoraan.

Terveystalo käytti ulkoista palveluntarjoajaa toimittajien aktiivointiin ja katalogien tuottamiseen hankintajärjestelmään. Terveystalon vastuulle jäi kilpailutus ja sopimusneuvottelut, mutta palveluntarjoaja huolehti katalogien tuottamisesta yhdessä toimittajien kanssa.

**”Tuotekatalogien tuominen järjestelmään kattavasti takaa käyttöönottoaiheen onnistumisen hajautetussa organisaatiossa, jossa tilaukset tehdään oman työn ohella”**

toteaa hankintajohtaja Sari Hakkarainen.

## Läpinäkyvyys strategisen hankintatoimen kehittämiseen kasvaa

Projektin prioriteettina on ollut saada ostovolyymit ostojärjestelmän kautta kasvuun ja omaksua työkalun käyttö katalogiostamisen kautta. Ostojärjestelmän avulla on pystytty



puuttamaan ohioistamiseen ja saatu seurattua ohioistamista paremmin. Jo projektin alkuvaiheessa määritellyt KPI-mittareita seurataan tarkasti kuukausittain. Tärkeimmät mittarit ovat ostotyökalun kautta tehtyjen ostosten osuus kokonaisostoista sekä katalogipohjaisten ostosten osuus ostotyökalun kautta tehdyistä ostoista.

Ostotyökalu on muodostunut Terveystalon tavaksi tehdä ostoja. Jatkossa arvioidaan lisäkategorioiden tuomista ostotyökaluun ja vietään prosessia pidemmälle tilauksesta maksuun -viitekehityksessä. Tilaushinta on muodostunut pakolliseksi ostotyökalussa eikä kertatoimittajia hyväksytä. Tilauksia tehdään vain toimittajilta, jotka ovat hankintajärjestelmässä.

Seuraava askel on tilaus-täsmäytysprosessin kehittäminen, jota vedetään taloushallinnan toimesta. Sopimukseen perustuvat toistuvaislaskut käsitellään erillisen täsmäytystyökalun kautta, mutta otsikkotasoinen täsmäytys tilauksille tulee käyttöön seuraavassa vaiheessa.

Talous ja hankinta tekevät paljon yhteistyötä Terveystalossa. Toimittajayhteistyön kautta molempien osapuolien tulee ymmärtää sekä toimittajasopimuksien että vaadittavan laskun sisältö, jotta tilauksesta maksuun -prosessin tehokkuutta saadaan lisättyä.

## Tulokset

### Vaihe 1: Hankintatoimen tapa toimia

150 toimipisteessä tehdyt ostot piti saada yhtenäistettyä ja mieluiten työkalun avulla, joka vie mahdollisimman vähän terveydenhuollon ammattilaisten aikaa, joille hankinta ei ole päätehtävä. Kategoriahallintaa haluttiin kehittää samalla, kun toimittajien lukumäärä haluttiin pitää hallittavana.

### Vaihe 2: Toimittajayhteistyön tiivistäminen

Heti käyttöönottoprojektin alkajaisiksi määriteltiin tuotekategorioiden valikoimasuosituksien mukaisesti toimittajat kilpailutettiin. Toimittajasopimuksissa edellytettiin tuotekatalogeja, joiden avulla ostamista saatiin ohjattua ostotyökaluilla oikeille toimittajille ja tuotteille, sovituihin sopimushinnoihin ja -ehtoihin.

### Vaihe 3: Hankintatoimen sähköistäminen laajenee tilaus-täsmäytysprosessiin

Tilaus-täsmäytys tuo lisätehokkuutta sekä hankinnan että talouden prosesseihin. Tilauksen hinta määritellään tilauksille jo ostotyökalussa, jolloin laskun täsmäytystä on helppo nostaa talouden prosesseihin. Hankintatoimi ja taloushallinto toimivat tiiviisti yhdessä, jotta ymmärretään toimittajasopimusten ja laskulta vaadittavan tietosisällön merkitys ja hyödyt.

Basware on johtava hankinnasta maksuun ratkaisujen toimittaja. Baswarella on yli 1500 asiakasta ja miljoona loppukäyttäjää maailmanlaajuisesti. Baswaren ratkaisut automatisoivat liiketoiminnalle kriittiset talouden- ja hankinnanprosessit ja tuottavat lisäarvoa säännösten mukaisen ja kontrolloidun toiminnan kautta. Ratkaisulla on lyhyt takaisinmaksuaika ja niitä myydään ja toimitetaan oman sekä kattavan jälleenmyyjäverkoston kautta Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa.

# Terveystalo

Kaikki mitä terveytesi tarvitset

Terveystalo on Suomen suurin terveyspalveluyritys. Yhtiö tarjoaa monipuolisia terveys-, työterveys-, sairaanhoito- ja tutkimuspalveluja lähes 150 toimipaikassa eri puolilla Suomea. Terveystalon asiakkaita ovat yksityishenkilöt, yritykset ja yhteisöt, vakuutusyhtiöt sekä julkinen sektori. Terveystalo työllistää valtakunnallisesti lähes 5000 terveydenhuollon ammattilaista.

[www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com)

**basware**

[www.basware.fi](http://www.basware.fi)

© Copyright 2011 Basware