

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mery-Liis Mänd

**HANKEPROTSESSI TULEMUSLIKKUSE
HINDAMINE JA JUHTIMINE REISIFIRMA
AURINKOMATKAT-SUNTOURS OY NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks majandusteaduses

Juhendaja: doktorant Karina Kenk
Kaasjuhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

doktorant Karina Kenk

Soovitan suunata kaitsmisele

professor Toomas Haldma

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016. a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Mery-Liis Mänd

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilised alused	8
1.1 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mõistete analüüs ning lähenemine tulemuslikkuse näitajate valikule	8
1.2 Teenuste hankeprotsess ning selle tulemuslikkuse juhtimine	18
1.3 Reisifirma hankeprotsessis kasutatavad tulemuslikkuse võtmenäitajad	26
2. Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine Aurinkomatkat-Suntours Oy näitel	37
2.1 Uurimismetoodika ning ettevõtte tutvustus	37
2.2 Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise analüüs ettevõttes	43
2.2.1 Hankeprotsess ettevõttes ja kontsernis	43
2.2.2 Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamine ettevõttes	47
2.2.3 Hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimine ettevõttes	54
2.3 Ettepanekud ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks	59
Kokkuvõte	65
Viidatud allikad	68
Lisad	75
Lisa 1. Küsimused Accounts Payable Travel osakonna juhatajale	75
Lisa 2. Küsimused Accounts Payable Procurement osakonna juhatajale	76
Lisa 3. Aurinkomatkat Oy bilansi vertikaalanalüüs	77
Lisa 4. Aurinkomatkat Oy bilansi horisontaalanalüüs	77
Lisa 5. TUI Grupi bilansi vertikaalanalüüs	78
Lisa 6. TUI Grupi bilansi horisontaalanalüüs	78
Summary	79

SISSEJUHATUS

Ettevõtete üheks eesmärgiks on olla kasumlikud oma tegutsemisvaldkonnas ning selle eesmärgi paremaks täitmiseks on üheks oluliseks osaks hinnata ning juhtida ettevõtte tulemuslikkust tulemuslikkuse näitajate kaudu. Kuigi tulemuslikkuse näitajate kasutamisel ettevõttes on mitmeid motiive, siis selle peamiseks kasuks on kasumlikkuse parandamine (Tangen 2004: 3). Mitmed uuringud on jõudnud järeldusele, et ettevõtted, kes tegelevad tulemuslikkuse hindamise ja juhtimisega on edukamad ning ka nende majandusnäitajad on paremad kui ettevõtetel, kes ei pea oluliseks seda teha. Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine aitab saada kasulikku informatsiooni, mille põhjal ettevõttel on võimalus seada oma eesmärgid tulevikuks. Samuti on tulemuslikkuse hindamise läbi võimalik vaadata tagasi ettevõtte tegevusele möödunud perioodil ning teha selle põhjal järeldusi ja muudatusi tulevaseks perioodiks. Suuremates ettevõtetes on tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine muutunud üha enam populaarsemaks, mida tõestab ka viimastel aastakümnetel avaldatud artiklite ja teostatud uuringute arvu tõus. Samuti näitab see, et antud uurimisvaldkond on muutunud üha tähtsamaks ja vajalikumaks.

Ettevõttes on võimalik juhtida nii tulusid kui ka kulusid. Kuigi tulemuslikkuse juhtimist ja hindamist on teostatud aastakümneid, siis vähem on tähelepanu pööratud kulude juhtimisele ettevõtte erinevates tegevusprotsessides ning pigem on keskendutud ettevõttele kui tervikule. Autor soovib aga keskenduda teenuste hankimisele ning selle protsessi tulemuslikkuse hindamisele ja juhtimisele. Hankimise teel ostetakse ettevõtte tegevuseks vajalikke tooteid ning teenuseid, et tagada ettevõtte häireteta tegevuse toimimine (Ostutegevus ettevõttes, ostutegevuse ... 2016). Seega on hangete läbiviimise teel võimalik ettevõttele osta teenuseid või tooteid ettevõtte igapäevaseks tegevuseks sobilikel tingimustel. Seejuures hankeprotsess kui terviklik tarneahel seob endas erinevad tegevused, mis on vajalikud toodete ja teenuste ostmiseks. Selle protsessi süsteemne juhtimine aitaks parandada ettevõtte finantstulemusi ning seetõttu tuleks

hankeprotsessi käsitleda kui ettevõtte jaoks strateegiliselt tähtsat protsessi (Moorits 2014: 4).

Antud magistritöö eesmärgiks on ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiustamine. Süsteemi täiustamiseks tehakse ettepanekud, mis tulenevad praeguse süsteemi analüüsist. Eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilistest alustest,
- selgitada hankeprotsessi terviklikku tarneahelat teenuste puhul,
- kirjeldada hankeprotsessis kasutatavaid tulemuslikkuse näitajad,
- tutvuda uuritava ettevõtte ning selle hankeprotsessiga,
- viia läbi intervjuud tulemuslikkuse näitajate kaardistamiseks ettevõttes,
- analüüsida ettevõtte hankeprotsessis kasutatavaid tulemuslikkuse näitajaid,
- analüüsida ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimist tervikuna,
- teha ettepanekuid hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis määratletakse tulemuslikkuse mõiste ning antakse ülevaade tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teoreetilistest alustest. Täpsemalt keskendutakse teenuste hankeprotsessi tulemuslikkusele ning kirjeldatakse terviklikku hankeprotsessi tarneahelat. Tulemuslikkuse hindamiseks on oluline ka sobivate tulemuslikkuse näitajate valik ning nende tulemuste tõlgendamine. Selle jaoks on välja toodud erinevad aspektid, mida ettevõtetel tuleks arvestada näitajate valikul. Viimasena on teoreetilises osas välja toodud erinevad tulemuslikkuse näitajad, mida enamjaolt hankeprotsessis kasutatakse.

Empiirilises osas on vaatluse all ettevõtte, mille põhitegevus on seotud reise korraldamisega ja pakettreiside osutamisega. Ettevõtte Aurinkomatkat-Suntours Oy koos oma Eestis tegutseva tütarettevõttega Aurinko Oü kuulub Finnairi kontserni ning on Soome üks juhtivamaid ja suuremaid reisikorralduse teenust pakkuvaid ettevõtteid, mille peamiseks sooviks on pakkuda oma klientidele parimat reisikvaliteeti ning usaldusväärset (Kaikki matkat ... 2015). Autor kasutab empiirilise analüüsi jaoks

juhtumiuuringu meetodit, mille käigus teostatakse ettevõtte sisedokumentide analüüsi ja osalevat vaatlust tööprotsessides. Samuti viiakse läbi intervjuud tarneahelasse kuuluvate osakondade juhatajatega ja ärikontrolleriga. Lisaks analüüsitakse ettevõtte majandusnäitajaid ning kirjeldatakse kontserni hankeprotsessi, millest lähtub ka Aurinkomatkat-Suntours Oy.

Antud magistritöös käsitletakse hankeprotsessi ostja seisukohast ehk kuidas ettevõttes teenuse ostmise protsess välja näeb ja kuidas selle tulemuslikkust hinnatakse ja juhitakse. Ettevõtte kaks peamist sisseostetavat teenust on hotellide ja lendudega seonduvad teenused, kuid kuna lennuteenus ostetakse sisse oma emaettevõttelt Finnairilt, siis valis autor uuritavaks valdkonnaks konkreetsemalt hotellinduse sektori. Seda põhjusel, et selles valdkonnas tuleb ettevõttel sobivate tarnijate leidmiseks ja valikuks rohkem tegeleda hankestrateegia arendamisega. Samuti on tihedama konkurentsi tõttu ettevõttel rohkem võimalusi läbirääkimisteks paremate lepingutingimuste saamiseks, mis muudab antud valdkonna tulemuslikkuse uurimise otstarbekaks.

Läbiviidavate intervjuude käigus selgitatakse välja ning kaardistatakse need tulemuslikkuse näitajaid, mida juhid peavad oluliseks oma töö tegemisel ning milliseid andmeid tulemuslikkuse näitajate kohta ettevõttes kogutakse. Lisaks uuritakse intervjuude käigus, kuidas on praegune hindamise süsteem välja kujunenud ning kas selles esineb ka puudujääke. Edasise analüüsi käigus võrreldakse, kas ja milliseid teoreetilises osas välja toodud peamiselt hankeprotsessis kasutatavaid näitajaid kasutatakse ka antud ettevõttes. Uuritakse, millised võiksid olla erinevate tulemuslikkuse näitajate kasutegurid ning nende kasutamisega kaasnevad negatiivsed kõrvalmõjud. Samuti vaadeldakse, kas kasutatavad tulemuslikkuse näitajad katavad ühtlaselt kõik etapi ettevõtte hankeprotsessis või esineb etappe, kus tulemuslikkust ei hinnata või selle hindamine on keeruline ja puudulik.

Analüüsi põhjal võivad selguda ka kitsaskohad, kus on võimalik tulemuslikkust protsessis veelgi parandada. Samuti on võimalik välja selgitada, kuivõrd efektiivsemaks on ettevõtte suutnud oma protsesse muuta, milliseid muutuseid on võrreldes varasema perioodiga tehtud ning kuidas need on tulemuslikkuse näitajaid mõjutanud. Samuti on võimalik analüüsida, millised muutused on enim kasu andnud

hankeprotsessi efektiivsemaks muutmisel. Analüüsi põhjal tehakse ettevõttele ettepanekuid hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks.

Magistritöö koostamisel on autor peamiselt tuginenud ingliskeelsetele teostele ja artiklitele, mis käsitlevad erinevaid tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teooriaid. Teoreetilises osas kasutatud kirjandus on peamiselt leitud kasutades erinevaid andmebaase. Empiirilises osas on kasutatud ettevõtte ning kontserni majandusaasta aruandeid, tööjuhendeid ja siseprotsesse kirjeldavaid dokumente, mis pärinevad kontserni Intranetist. Analüüsis kasutatud andmed on kogutud intervjuude käigus erinevatelt tarneahelasse kuuluvatelt juhtidelt.

Märksõnad: tulemuslikkus, tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine, tulemuslikkuse võtmenäitajad ja hankeprotsess.

1. TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE JA JUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1 Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mõistete analüüs ning lähenemine tulemuslikkuse näitajate valikule

Selleks, et mõista tulemuslikkuse juhtimise olemust ning selle tähendust, tuleks esmalt alustada tulemuslikkuse definitsiooni selgitamisest. Tulemuslikkuse (*performance*) mõistel ei ole kirjanduse põhjal ühest definitsiooni, vaid see sõltub mingil määral kontekstist, kus seda mõistet kasutatakse. Siiski on vajalik, et tulemuslikkus oleks selgelt defineeritud, sest muidu pole võimalik seda täpselt hinnata ja juhtida (Armstrong 2001: 468). Erinevad autorid on tulemuslikkuse mõistet defineerinud erinevalt. Brumbacki (1988: 387) jaoks tähendab tulemuslikkus nii käitumist kui ka tulemusi, kuna käitumine tuleneb inimesest ja muudab selle mõttest tegevuseks. Bernardin *et al.* (1995, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel) järgi peaks tulemuslikkus olema tehtud töö väljund. Nende arvates tagab tulemuslikkus tugevaima ühenduse ettevõtte strateegiliste eesmärkide, kliendi rahulolu ja majandusliku panuse vahel. Ka Carton ja Hofer (2006: 2) nõustuvad, et tulemuslikkus hindab tehtud töö väljundeid, mis tulenevad juhtimisotsustest ning mille töötajad omakorda elluviivad. Neely (2004: 74) arvates on lisaks tulemusele endale oluline ka protsess, mille käigus tulemuslikkus tekib.

Samas nii Kane (1996, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel) kui ka Campbell (1990, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel) on välja toonud, et tulemuslikkus peaks olema eristatud eesmärgist, sest see on tegevus, mis on mõjutatud süsteemi teguritest. Tangeni (2004: 43) arvates hõlmab tulemuslikkus hoopis tulukust ning ka teisi hindadest sõltumatuid tegureid nagu kiirus, kvaliteet, jaotus ja paindlikkus. Tulemuslikkuse mõistest parema ülevaate ning võrdluse saamiseks on autor järgnevalt koostanud tabeli 1 (vt lk. 9), et välja tuua erinevate autorite definitsioonid.

Tabel 1. Tulemuslikkuse mõiste definitsioonid

Autor	Tulemuslikkuse definitsioon	Peamised märksõnad
Brumback (1988: 387)	Tulemuslikkus koosneb nii käitumisest kui ka tulemusest, sest käitumise teel muudetakse mõte tegevuseks.	• Tegevus • Tulemus
Campbell (1990 , viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel)	Tulemuslikkus on käitumine ja peaks olema eristatud eesmärgist ning väljunditest, sest need on mõjutatud süsteemi teguritest.	• Tegevus • Eesmärgist eraldi
Bernadin <i>et al.</i> (1995, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel)	Tulemuslikkus on tehtud töö väljund, mis seob ettevõtte eesmärgid kliendi rahulolu ja majandusliku panusega.	• Tulemus • Eesmärgipärane
Kane (1996, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel)	Tulemuslikkus on miski, mille inimene jätab endast järgi ja mis eksisteerib eesmärgist eraldi.	• Tulemus • Eesmärgist eraldi
Tangen (2004: 43)	Tulemuslikkus hõlmab endas lisaks tulukusele ka teisi kuludega mitteseonduvaid tegureid nagu kiirus, kvaliteet, jaotus ja paindlikkus.	• Tulukus
(Neely 2004: 74)	Tulemuslikkus on mitmetahuline ning kirjeldab nii tulemust kui ka protsessi, mille käigus tulemus tekib.	• Tegevus • Tulemus
Carton, Hofer (2006: 2)	Tulemuslikkus hindab ogranisatsiooni finantsilise seisuga muutust või finantsilisi väljundeid, mis tulenevad juhtimisotsustest.	• Tulemus • Juhtimisotsused

Allikas: autori koostatud.

Tabelist on näha, et aja jooksul on tulemuslikkust defineeritud nii käitumise tulemusena, tehtud töö väljundina kui ka tulukuse ja teiste kuludega mitteseonduvate tegurite koondamisena. Kuigi erinevad autorid defineerivad mõistet erinevalt, siis vaadates peamisi märksõnu erinevate definitsioonide lõikes, on tulemuslikkuse mõiste tuum jäänud samaks ehk seda võib võtta kui töö tegemist või protsessi, mille tegemisel saavutatakse tulemusi ning väljundeid. Samas erinevate arvamuste tõttu mõiste defineerimisel pole jõutud üksmeelele selles osas, kas tulemuslikkus peaks olema seotud ettevõtte eemärkidega või mitte (Kane 1996, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel; Bernadin *et al.* 1995, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel). Antud töö autori arvates seavad ettevõtte eesmärgid tehtava töö, mille tegemisel tekib ka tulemuslikkus. Fookus on seatud tehtud töö väljunditele, mida lisaks Bernadin *et al.* (1995, viidatud Armstrong 2001: 468 vahendusel) definitsioonile toetab ka Cartoni ja Hoferi (2006: 2) definitsioon. Seega lähtub töö autor töö kirjutamisel mõlemast viimati mainitud autorite tulemuslikkuse definitsioonidest.

Tulemuslikkust on võimalik käsitleda ka selle erinevate dimensioonide kaudu. Üks levinumaid dimensioonide põhiseid käsitusi on 3E (*effectiveness, efficiency, economy*) käsitus, mis hõlmab endas mõjusust, tõhusust ehk efektiivsust ja säästlikkust. Selle käsitluse järgi mõjusust näitab, kas ja kuidas saavutatakse eelnevalt seatud eemärgid, tõhususega hinnatakse seda, kui hästi on sisendeid kasutatud väljundite saavutamiseks ning säästlikkusega on võimalik hinnata ressursside kasutamist ning eelarves püsimist. (Nan 2009: 68-69) Ettevõtte tulemuslikkuse parandamiseks on oluline leida õige tasakaal kõigi kolme dimensiooni vahel.

Lisaks on autor pidanud vajalikuks selgitada ka tulemuslikkuse hindamist (*performance evaluation*) ja tulemuslikkuse juhtimist (*performance management*), et paremini avada ja selgitada kogu protsessi ning koostanud selle jaoks tabeli 2.

Tabel 2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise mõistete definitsioonid

Autor	Tulemuslikkuse hindamise definitsioon	Peamised märksõnad
Neely (2004: 3)	Tulemuslikkuse hindamise alustaladeks võib pidada kvantitatiivseid lähenemisi tulemuslikkuse hindamisel.	• Kvantitatiivne lähenemine
Neely <i>et al.</i> (1995: 80)	Kvantitatiivse hinnangu andmine tegevuse mõjususele ja tõhususele.	• Kvantitatiivne hinnang • Mõjusust • Tõhusus
Marshall <i>et al.</i> (1999: 13)	Tulemuslikkuse hindamine on näitajate arendamine ja andmete kogumine, et kirjeldada, raporteerida ja analüüsida tulemuslikkust.	• Andmete kogumine • Analüüs
Autor	Tulemuslikkuse juhtimise definitsioon	Peamised märksõnad
Bititci <i>et al.</i> (1997: 524)	Tulemuslikkuse juhtimine on protsess, millega ettevõtte juhivad vastavalt oma strateegiale tulemuslikkust.	• Tegevus • Strateegia
Armstrong (2001: 469)	Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on saada paremaid tulemusi nii ettevõtte, meeskondade kui ka indiviidi tasanditelt.	• Efektiivsus • Erinevad tasandid
Karu (2008: 48)	Tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on koostöös organisatsiooni ja selle allsüsteemidega organisatsiooni püstitatud eesmärgid täita.	• Koostöö allsüsteemidega • Eesmärgi täitmine

Allikas: autori koostatud.

Tulemuslikkuse efektiivse juhtimise eelduseks on tulemuslikkuse hindamine, mille läbi juhtimine toimub. Seejuures on tulemuslikkuse hindamisest saadaval informatsiooni liigitamiseks mitmeid viise. Üheks põhiliseks liigituseks peetakse informatsiooni

jaotust finantsiliseks ja mittefinantsiliseks, seejuures finantsiline on kvantitatiivne informatsioon ning mittefinantsiline kvalitatiivne või kvantitatiivne (Choong 2013: 115-116). Neely (2004: 3) järgi võib tulemuslikkuse hindamise alustaladeks pidada kvantitatiivseid lähenemisi tulemuslikkuse hindamisel. Samuti Neely *et al.* (1995: 80) defineerib tulemuslikkuse hindamist kvantitatiivse hinnangu andmise kaudu. Lisaks on Marshall *et al.* (1999: 13) välja toonud, et tulemuslikkust hinnatakse andmete kogumise ja nende analüüsimise teel. Kuigi varasemalt on tulemuslikkuse hindamisel rohkem tähelepanu pööratud finantsiliste näitajate kasutamisele, siis viimastel aastakümnetel on enam hakatud tähelepanu pöörama ka mittefinantsiliste näitajate kasutamisele ja nende arendamisele (Neely 2004: 3). Seega tulemuslikkuse hindamine koondab endas nii kvantitatiivsete näitajate mõõtmist kui ka kvalitatiivsete näitajate hindamist. Mõiste erinevaid käsitusi analüüsides selgub, et erinevad autorid on rõhutanud erinevaid dimensioone tulemuslikkuse hindamise juures. Seetõttu tuleks tulemuslikkuse hindamise juures valida need üksikud aspektid ehk kriitilised edutegurid ettevõtte jaoks, mille tulemuslikkust on otstarbekas hinnata.

Vastavalt Bititci *et al.* (1997: 524) definitsioonile on tulemuslikkuse juhtimine protsess, millega ettevõtte juhivad vastavalt oma strateegiale tulemuslikkust. Protsess saab alguse eesmärkide ja sihtide seadmisega, mille vastu on hilisemalt võimalik hinnata, kas soovitud tulemus saavutati või mitte (Ferreira, Otley 2009: 267 ja Otley 1999: 367). Armstrong (2001: 469) on välja toonud, et tulemuslikkuse juhtimise eesmärgiks on saada paremaid tulemusi nii ettevõtte, meeskondade kui ka indiviidi tasanditelt. Samuti aitab protsess luua ühise arusaama ning seada eesmärgi millegi saavutamiseks. Kui vaadelda peamisi märksõnu, mille kaudu on tulemuslikkuse juhtimist selgitatud, siis selgub, et seda võib defineerida kui protsessi, mis hõlmab kogu ettevõtet ning mille eesmärgiks on organisatsioonis efektiivsuse tõstmine ning püstitatud eesmärkide täitmine. Sarnaselt tulemuslikkuse hindamisele võib ka tulemuslikkuse juhtimise juures täheldada, et mitmed autorid on lähtunud erinevatest aspektidest. Enamus autoreid näeb tulemuslikkuse juhtimist kui tulemuslikkuse kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete näitajate integreerimist juhtimisprotsessi. Seega on tulemuslikkuse juhtimise lahutamatu osa ka saadaval informatsioonil põhinevad juhtimisotsused.

Aja jooksul on fookus liikunud tulemuslikkuse hindamiselt tulemuslikkuse juhtimisele ning selle tegemiseks kaasatakse ka erinevaid näitajaid (Ates *et al.* 2013: 29). Traditsioonilised finantsnäitajad on suunatud mineviku tegemistele ning sündmustele, kuid kuna ettevõtetel on vaja luua uusi väärtusi tulevikuks, siis ainult traditsioonilistest finantsnäitajatest enam ei piisa (Kaplan, Norton 2003: 7). Leitakse, et ainult traditsiooniliste näitajate kasutamine ei toeta piisavalt tippjuhte otsuste tegemisel ning seetõttu on vaja kaasata ka teistsuguseid kvalitatiivseid näitajaid (Neely 2004: 53). Seega tulemuslikkuse juhtimisega hinnatakse majandusliku tegevuse väljundeid ning selle põhjal tehakse järeldusi, kas tulemused vastavad ettevõtte eesmärgile ning strateegiale. Kui varasemalt keskenduti rohkem kvantitatiivsetele ehk finantsilistele näitajatele ning seega mineviku sündmuste analüüsile, siis nüüdseks on fookus suunatud tulevikule ning selleks kaasatakse rohkem kvalitatiivseid näitajaid.

Kui tulemused pole kooskõlas seatud sihtidega, siis on tulemuslikkuse juhtimisest saadud informatsiooni võimalik kasutada tulemuslikkuse paremaks muutmisel tulevasteks perioodideks. Tulemuslikkuse juhtimise teel saadud informatsioonil on suur väärtus ning palju tähelepanu pööratakse andmete kasutamisele juhtide ja aktsionäride poolt. Samas tuleb osata ära kasutada saadava informatsiooni potentsiaali, sest tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine tasub ära ainult siis, kui kogutud informatsiooni kasutatakse lõpuks ka otsuste tegemisel (Tandarini, Kroll 2015: 84). Otsuste tegemisel kasutatav informatsioon on spetsiifiline vastavalt juhi vajadustele ja nõudmistele ning seeläbi aitab otsuste tegemine kaasa ka tulemuslikkuse loomisele tänu selle juhtimisele (Neely 2004: 77-78). Tulemuslikkuse juhtimine ja hindamine aitab eristada tähtsamat informatsiooni vähemtähtsamast. Kõrgema taseme juhtide jaoks on oluline saada kontsentreeritud informatsiooni, mille põhjal on võimalik langetada otsuseid ettevõtte edasiseks tegevuseks. Kogu protsess annabki võimaluse neid tegevusi analüüsida, informatsiooni koondada ning selle põhjal on juhtidel võimalik teha järeldusi või ettepanekuid, kuidas muuta protsesse veelgi efektiivsemaks ja paremini toimivaks.

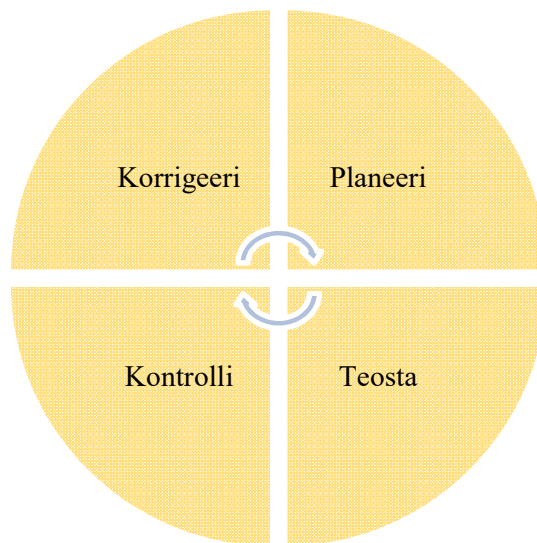
Tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks kasutatakse tulemuslikkuse võtmenäitajad (*key performance indicators*). Need annavad informatsiooni ettevõtte tulemuslikkuse kohta üldistatud kujul, tehes informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta kergemini jälgitavamaks ja loetavamaks. Samuti on nende abil võimalik mõista, kuidas on

ettevõtte tegevus kooskõlas oma eesmärkide ja sihtidega. (Marr 2010a: 3) Mitmed autorid on rõhutanud, et tulemuslikkuse näitajad peavad vastama ettevõtte eesmärkide ja strateegiaga. Nende seas on ka Paun (2014: 57) välja toonud, et planeeritud tulemuste saavutamiseks peavad nii seire-, hindamise- kui ka analüüsimetodid olema eesmärkide ja strateegiaga kooskõlas.

Samuti Baldwin *et al.* (2005: 20) ning Chenhalli ja Langfield-Smithi (2007: 268) arvates on vajalik, et tulemustele orienteeritud ja sisemised juhtimise näitajad oleksid eesmärkide ja strateegiaga kooskõlas ning ajendatud ettevõtte vajadusest. Mõlemad nõustuvad, et näitajaid tuleb pidevalt jälgida ning kui planeeritud tulemusi ei saavutata, tuleb ettevõttel võtta kasutusele korrigeerivad tegevused. Ferreira ja Otley (2009: 271) tõid samuti välja, et tulemuslikkuse võtmenäitajad on kas finantsilised või mitte-finantsilised näitajad, mida kasutatakse erinevatel organisatsiooni tasemetel hindamaks edu eesmärkide saavutamisel ning strateegia ja plaanide elluviimisel. Tulemuslikkuse näitajate ühildumisel strateegiaga mõjub positiivselt ka tulemuslikkusele.

Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine on järjepidev protsess, kus kitsaskohtade tuvastamisel on võimalik seda paremaks muuta. Kui tulemuslikkuse juhtimise teel saadud informatsioonist selgub mõni ettevõtte protsessi osa või tulemuslikkuse näitaja, mille kasutamisel esineb puuduseid, siis on võimalik antud protsessi osa või tulemuslikkuse näitaja kasutamist analüüsida ja efektiivsemaks muuta kasutades PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) tsüklit. PDCA tsükel seob tulemuslikkuse juhtimisprotsessi ühtseks tervikuks ning see on kujutatud joonisel 1 (vt lk. 14).

PDCA tsükel on välja töötatud kvaliteedi tõstmiseks ning protsesside parandamiseks. Tsüklit iseloomustab järjepidevus ning erinevate tegevuste omavaheline seotus. (PDCA Cycle 2016) Seega on seda tsüklit sobilik kasutada enne uute muutuste täideviimist nende testimiseks ning tagasiside saamiseks. Samuti võimaldab tsükli kasutamine lihtsal, kuid samas efektiivsel viisil leida probleemidele lahendusi. (Implementing New Ideas ... 2016)



Joonis 1. PDCA tsükel

Allikas: (PDCA Cycle 2016).

Protsess saab alguse tulemuslikkuse planeerimisega ning selle tegevuse eesmärgiks on tuvastada probleemseid kohti ning välja mõelda ideid nende paremaks muutmiseks (PDCA Cycle 2016). See faas hõlmab endas ka strateegilise suuna analüüsimist ning eesmärkide ja sihtide seadmist (Ates *et al.* 2013: 41). Tegutsemise faasis rakendatakse need muutused, mida planeerimise faasis välja mõeldi. Muutuseid tuleks teostada järkjärgult, sest selline muutuste sisseviimine aitab paremini jälgida nende efektiivsust ning tulemuslikkust. (PDCA Cycle 2016)

Järgmisena on oluline kontrollida, kas kasutusele võetud tegevused annavad soovitud tulemuse või mitte. Selleks on vajalik koguda asjakohaseid andmeid, mida on võimalik eesmärgipäraselt analüüsida. (*Ibid.* 2016) Analüüsimine sisaldab endas nii kvalitatiivsete kui ka kvantitatiivsete näitajate kontrollimist, kus jälgitakse ja hinnatakse muutuste elluviimise tulemuslikkust. Lisaks tekib selles faasis arusaam, kuidas ettevõtte läheb võrreldes esimeses faasis seatud eesmärgi täitmisega, ning selguvad ka kohad, mis vajaksid rohkem tähelepanu. (Ates *et al.* 2013: 41) Võrreldes tegelikku toimivust planeerimise faasis seatud eesmärkide ja standarditega on võimalik kindlaks määrata, kas ja kui suurelt erineb eesmärk tegelikust olukorrast (Oakland 2006: 102). Reageerimise faasis on oluline algatada ja sisse viia vajalikud muutused ning tegevused, et tõsta või täiustada protsesside või näitajate kvaliteeti ning likvideerida erinevused

tegeliku ning soovitava tulemuste vahel. (PDCA Cycle 2016 ja Oakland 2006: 102) Selles faasis võetakse vastu tulemuslikkusele põhinevad juhtimisotsused ning korrigeeritakse tegevust plaanidele vastavaks või plaane tegelikkusele vastavaks. Ühele probleemile lahenduse leidmisel on võimalik alustada järgmise probleemi lahendamisega ning see tagabki mudeli järjepidevuse. Pidev protsesside hindamine, tulemuslikkuse hindamine ning ümberhindamine tagab tulemuslikkuse juhtimise olulise paranemise.

Võib öelda, et tulemuslikkuse võtmenäitajate eesmärgiks on anda ettevõttele vastuseid, kuidas ettevõttel oma tegevuses läheb. Samas vastuste saamiseks on eelnevalt vaja formuleerida küsimused, milliseid vastuseid täpsemalt soovitakse saada. Sageli pööratakse küsimustele vähem tähelepanu ning hakatakse kohe näitajaid välja töötama, kuigi puudub teadmine, mida selle näitajaga soovitakse saavutada. (Marr 2010b: 3) Selliselt kujundatud tulemuslikkuse võtmenäitajad võivad olla ebamäärased ning neil puudub selge eesmärk, mille jaoks neid kasutada soovitakse. Kuna tulemuslikkuse efektiivsemaks muutmine põhineb näitajate analüüsil ning tulemustest õppimisel, siis valesti kasutusele võetud näitajast kasu saamine on minimaalne.

Pole olemas universaalset tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, vaid sobilike näitajate valik sõltub konkreetsest ettevõttest ning asjaoludest, mis mõjutavad antud ettevõtet (Otley 1999: 367). Enamikes ettevõtetes on üks levinumaid näitajate kasutamise süsteeme see, et süsteem täielikult puudub. Näitajate süsteemitust põhjustab see, kui nende valikul ja ülesehitusel puudub seos ettevõtte strateegiaga ning esinevad vastuolud erinevate osakondade näitajate vahel. (Süsteemitust ei anna ... 2016) On oluline, et ka osakondade lõikes oleksid tulemuslikkuse näitajad üksteisega kooskõlas, kuna ettevõttes peab olema ühtne arusaam ning ühine suund. Siiski, kui ettevõttes pole tulemuslikkuse näitajate kasutamine kooskõlastatud, võivad tulemuslikkuse näitajad osakonniti üksteisest suurel määral erineda ning seejuures esineb oht, et osakonnad teevad teatud näitajate hindamisel ja analüüsil üksteist dubleerivat tööd.

Kuna pole olemas süsteemi, mis sobiks kõikidele ettevõtetele, siis pole olemas ka universaalset näitajat tulemuslikkuse hindamiseks. Iga ettevõtte on erinev ning näitajad, mis sobivad ühele, ei pruugi sobida teisele ettevõttele. Isegi kui ettevõtted tegutsevad samas valdkonnas, võivad ettevõtte eesmärgid olla erinevad ning seega peaksid ka

näitajad tulemuslikkuse hindamiseks olema erinevad. (Süsteemitus ei anna ... 2016) Enne hindamise läbiviimist tuleks esmalt selgeks teha, mis on tulemuslikkuse näitajate hindamise eesmärk ning kuidas oleks seda kõige otstarbekam läbi viia. Ettevõttes peab olema ühtne mõistmine nii töötajate kui ka juhtkonna tasemel, et püstitatud eesmärki saavutada. Selgusele tuleb jõuda, milliseid tulemuslikkuse näitajad on kõige otstarbekam hinnata lähtuvalt ettevõtte tegevusalast ning kuidas seda informatsiooni kasutada, et ettevõtte sellest ka kasu saaks. Tähtis on leida ettevõtte eripärale sobilikud ja vastavad näitajad, mille analüüsimine toetaks ettevõtte tegevust ning eesmärkideni jõudmist. Seetõttu tuleb esialgsel valikul nende otstarve hoolikalt läbi mõelda ning mõista, kuidas antud tulemuste hindamine ettevõtte tegevust toetab.

Näitajate disainimisel tuleks kaasata töötajaid erinevatelt tasandidelt, et minimeerida üksteisest möödarääkimisi ning ebavajaliku töö tegemist. Tulemuslikkuse kvantitatiivse hindamise praktiline kogemus on siiski näidanud, et esinevad olulised erinevused tulemuslikkuse näitajates, millest ettevõtte erinevad tasandid aru annavad ning mida finantsjuhid peavad oluliseks hinnata ning kasutada. Keskmiselt suudavad finantsjuhid analüüsida vähem kui 50% saadavast informatsioonist. (Schreiber 2009: 1) Möödarääkivuste vältimiseks tuleks enne tulemuslikkuse võtmenäitajate kasutusele võttu välja selgitada koostöös erinevate huvipooltega, mis on ettevõtte strateegia ja eesmärk tulevikuks ning kuidas tulemuslikkuse näitajate hindamine nende saavutamist toetada suudaks. (Procurement KPIs 2016)

Sobivate tulemuslikkuse näitajate valikul tuleks silmas pidada mitmeid aspekte. Esialgsel näitajate kasutusele võtul tuleks pigem piirduda vähemate näitajatega kui nende suure hulgaga. Väiksemat hulka on alustades lihtsam hallata ning saadakse maksimaalne kasu nende informatsioonist. (*Ibid.* 2016) Ka Joel Timm nõustub, et alustades tuleks kasutusele võtta minimaalne arv näitajaid ning mõne aja möödudes on võimalik näha ning teha järeldusi, kas näitajad täidavad oma eesmärki või mitte. Samuti on siis võimalik näitajaid vajadusel juurde lisada või olemasolevate fookust muuta. (Süsteemitus ei anna ... 2016) Väiksema arvu näitajate kasutamise puhul väheneb ka oht, et ei jõuta kõiki näitajaid piisavalt jälgida. Üleliigsete näitajate puudumine annab võimaluse keskenduda tulemuslikkuse juhtimisel olulisematele näitajatele. Sobilik arv tuleb ettevõttel endal otsustada, kuid kui kaasatakse liiga palju näitajaid, siis võidakse

ületada kognitiivseid piire, mille tulemusel informatsioon läheb kaduma. (Neely 2004: 53) Ka Ferreira ja Otley (2009: 271) on välja toonud, et võtmenäitajate arv on äärmiselt oluline, sest üleliigsed näitajad vähendavad oluliste näitajate mõju. Rohkete näitajate korral juhtide piiratud tähelepanu tõttu ei keskenduta piisavalt olulistele näitajatele.

Teine levinud probleem tulemuslikkuse näitajate puhul on nende vale kasutus, mis võib kahjustada ettevõtte protsesse, tekitades ettevõtte jaoks mitte soovivat käitumist. Kui tulemuslikkuse näitajaga hinnatakse varude õigeaegset olemasolu, siis äriüksused võivad hakata suurendama oma laovarusid. Sellega kaasnevad aga suurenevad amortisatsioonikulud, mis omakorda vähendavad ettevõtte puhaskasumit. (Procurement KPIs 2016). Tulemuslikkuse näitajate vale kasutus võib vastupidiselt mõjuda eesmärgi saavutamisele ning samuti tekitada ettevõttele põhjendamatuid kulusi. Vale näitaja hindamisel võivad töötajad keskenduda ainult näitajale endale ning selle konkreetse näitaja tulemuslikkuse maksimeerimisele, kuid seda tehes võidakse unustada eemärk, mida tegelikult soovitakse saavutada.

Lisaks tuleks silmas pidada, et tulemuslikkuse näitaja hindamine poleks liiga keeruline ning ei võtaks liiga palju aega (Procurement KPIs 2016). Andmete kogumine ei tohiks olla keerulisem, kui nendest saadav kasu. Samuti peaks andmete kogumisele kulutatav aeg jääma mõistlikkuse piiridesse. Kui andmete kogumisele tuleb kulutada liiga palju ressursse, siis võiks mõelda, kas on võimalik andmeid koguda mõnel muul moel või asendada näitaja mõne teise näitajaga, kus andmed on paremini kättesaadavamad.

Ettevõtted peaksid aru saama tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise kasulikkusest. Ühest küljest aitab antud protsess paika panna eesmärgid tulevikuks ning loob võimaluse kontrollida eesmärgi täitmist varasematel perioodidel. Teisest küljest aitab tulemuslikkuse juhtimine parandada ka ettevõtte tulemuslikkust, kui leitakse kitsaskohad, mida annab efektiivsemaks muuta. Iga ettevõtte, selle eemärgid ja strateegia on erinevad. Seetõttu on oluline, et iga ettevõtte suudaks luua endale sellise tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, mis toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist ning põhineb ettevõtte strateegial. Vastavalt eesmärkidele ja strateegiale on vajalik valida ka sobilikud tulemuslikkuse võtmenäitajad, mis annavad informatsiooni ettevõtte tulemuslikkuse kohta üldistatud kujul.

1.2 Teenuste hankeprotsess ning selle tulemuslikkuse juhtimine

Ettevõtte tulemuslikkust on võimalik hinnata ja juhtida erinevates ettevõtte protsessides. Suurenenud konkurents on sundinud ettevõtteid mõtlema oma äriprotsesside üle ning muutma neid efektiivsemaks, samal ajal vähendades tegevuskulusid (Jackson 2010: 20). Äriprotsesside arendamisse investeerimine aitab seda eesmärki saavutada, kuna saadavad finantsilised kasud operatiivsete protsesside täiustamisest võivad ilmnedagi juba esimese aasta jooksul. Seejuures on oluline tuvastada need kriitilised protsessid, mis on kõige tähtsamad ning mis loovad kõige rohkem väärtust ettevõtte jaoks. Ettevõtte ülesandeks on juhtida kõiki oma protsesse hästi, kuid vähestele strateegilistele protsessidele tuleks pöörata erilist tähelepanu. (Kaplan, Norton 2004: 47)

Äriprotsesside täiustamiseks on olemas ettevõtte ressursside planeerimise süsteemid, mis kiirendavad äriprotsesse neid automatiseerides ning integreerides omavahel andmeid erinevatest süsteemidest ning allikatest. (Jackson 2010: 20) Ettevõtte ressursi planeerimise süsteemi rakendamisel on oluline integreerida erinevad protsessid ka ettevõtte tegevusse. Selle jaoks on vajalik standardiseerida äriprotsesse ning ühendada erinevad funktsioonid omavahel ühtseks ning elektroonseks süsteemiks. (Okrent, Vokurka 2004: 637-638) Täiuslikkus selle tegevuses omab otsest seost efektiivsuse suurenemisega. Lisaks mõjub see kaudselt ka finantsilisele tulemuslikkusele, kuna ettevõtte parandab oma teenuse kvaliteeti ja hinda. Selliste täiustamiste tulemusena kasum kasvab tänu rahulolevatele klientidele ning samuti on võimalik hinnatundlikke kliente konkurentidelt üle lüüa. (Kaplan, Norton 2004: 81)

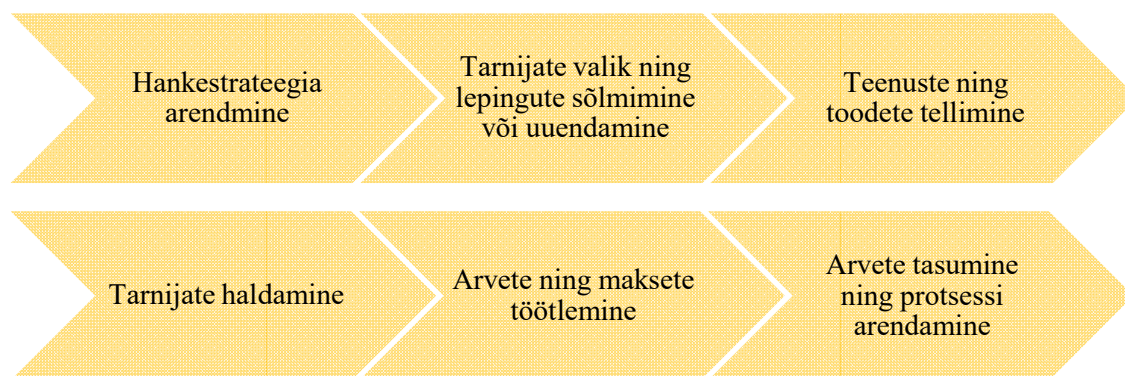
Üheks selliseks protsessiks on ka hankeprotsess, mis on üks kuuest tähtsamast äriprotsessist ettevõttes (Okrent, Vokurka 2004: 639). See on üks teenuse osutamist toetavatest protsessidest, kuna teenust ei ole võimalik pakkuda, kui hankeprotsessiga ei ole tagatud vajalikud sisendid (Projekti ja protsessijuhtimise ... 1999: 8.1, 2). Seega võib hankeprotsessi defineerida kui meetodit, kuidas ettevõtte soetab vajaliku toote, teenuse või ressursi selleks, et toota oma enda tooteid või teenuseid ning selle käigus määratakse üldiselt ära 25-90% toote kuludest (Ukalkar 2000: 2). Toodete ning teenuste hankimise protsess toetab ettevõtet vajalike teenuste ning toodete hankimisega ning integreerib erinevate osakondade tööd. See sisaldab endas äritegevusi, mis on seotud

hankimise planeerimise, ostustrateegia arendamise, tarnijate valiku, toodete või teenuste tellimise, tarnijate haldamise ning lisaks ostuarvete käsitlemise ja maksmisega. (APQC Process Classification ... 2016)

Üheks hankeprotsessi käsitlemise viisiks on terviklik hankest makseni (*procure-to-pay*) tarneahel. Selle käsitluse puhul vaadatakse protsessi tervikliku ostuprotsessina, mis seob erinevad tegevused alates nõudluse tekkimisest ja planeerimisest kuni ostu eest saadud arve tasumiseni ühtseks ja terviklikuks äriprotsessiks. (Okrent, Vokurka 2004: 639) Seejuures toodete ning teenuste hankimise tarneahel on mõnevõrra erinev. Toodete puhul on tarneahelas üheks protsessi osaks ka logistika, mille käigus optimeeritakse vedude mahtu ning kauba jõudmisel ostja lattu, tuleb tegeleda varude planeerimise ja juhtimisega (Procure-to-pay process ... 2016). Antud magistritöö kontekstis käsitletakse hankeprotsessi kui terviklikku hankest makseni tarneahelat teenuste hankimise puhul.

Kuna hankeprotsessis määratakse ära suur osa kuludest, siis on oluline uurida ka selle tulemuslikkust. Antud protsessis saavutatav kulude kokkuhoid aitab suurel määral alandada ka omahinda ning seeläbi suurendada ettevõtte kasumit. Kirjanduses on välja toodud mitmeid mudeleid, mis kirjeldavad hankeprotsesse. Enamik neist panevad rõhku operatiivsetele tegevustele nagu läbirääkimised ja kokkulepped. Samas on tähtsad ka pikaajalised hankeprotsessidega seotud tegevused ja ka tellimuste töötlemise aspekt. (Behncke *et al.* 2014: 357) Lisaks eelnevale on oluline ka arvete käsitlemise ja maksete teostamise funktsioon. Kuna hankeprotsess saab alguse vajadusest millegi järele, olgu selleks siis toode või teenus, tuleb esmalt planeerida ja mõelda selle üle, mida täpsemalt soovitakse saada ning leida selle jaoks sobiv pakkuja. Samamoodi nagu tuleb mõelda, millist toodet või teenust soovitakse saada, tuleb mõelda ka selle üle, millist strateegiat selleks kasutada.

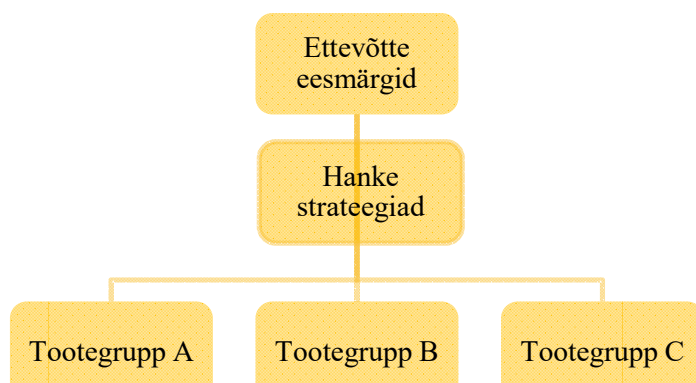
Vastavalt APQC (*American Productivity and Quality Center*) rahvusvahelisele standardile on strateegia arendamine samuti esimene protsessi osa hankest makseni tarneahelas, millest tuleks alustada tarneahela juhtimisel (APQC Process Classification ... 2016). Kokku koosneb tarneahel kuuest osast, millest esimesed neli on seotud hankimisega ning viimased kaks maksmisega. Joonisel 2 (vt lk. 20) on välja toodud terviklik hankest makseni tarneahel vastavalt antud standardile.



Joonis 2. Hankest makseni tarneahel APQC standardi järgi
Allikas: (APQC Process Classification ... 2016).

Tarneahel saab alguse ostustrateegia arendamisega, mis sisaldab endas mitmeid tegevusi, seal hulgas hankimise tingimuste välja selgitamine, ettevõtte vajaduste sobitamine tarnija võimetega, eelarve analüüs ning kõige efektiivsema strateegia valik vastavalt teenuse või toote tüübile ning kategooriale. Kõik need tegevused on kaasatud selleks, et välja töötada hankestrateegia ning plaan juhtimaks kogu tarneahelat, mille fookus oleks seatud kogukulude vähendamisele ning tasakaalustatud tarnijate baasi loomisele. (APQC Process Classification ... 2016) Ka Baldwin *et al.* (2005: 13) leiab, et hankeprotsessis on oluline valida kindel strateegia, millele tuleks rohkem keskenduda. Optimaalne valik erinevate strateegiatega vahel sõltub mitmetest faktoritest, kuhu alla kuulub nii ostetava teenuse või toote omadused kui ka turutingimused.

Strateegia väljatöötamiseks tuleks esmalt täpsemalt aru saada teenuste või toodete omadustest, nõudluse tasemest ning selle ajastusest. Eristada tuleks omavahel püsiva, perioodilise või ühekordse teenuse või toote ostmist. Kui teenust või toodet ostetakse sisse ainult ühel korral, siis valitud lähenemisviis läbirääkimisteks on erinev lähenemisviisile, mida kasutatakse pikemaajaliseks sisseostmiseks. (Baldwin *et al.* 2005: 15) Hanke strateegia arendamisel ettevõtte eesmärgid, nagu näiteks kasumi kasv ja suurem turuosa, aitavad juhtida hankeprotsesse ehk mida organisatsioon ostab ja mille jaoks. Ettevõtte ostuosakond omakorda arendab ostmisega seonduvaid eesmärke nagu näiteks kulude vähenemine ja suurenev tulemuslikkus. Selle tegevusega toetavad nad ka üldlaseid ettevõtte eesmärke, mis aitab moodustada optimaalsed hanke ja tarne juhtimise strateegiad erinevatele toodete gruppidele. (Baldwin *et al.* 2005: 14) Järgneval joonisel 3 (vt lk. 21) on kujutatud seost ettevõtte eesmärkide ja hankestrateegiatega vahel.



Joonis 3. Seos ettevõtte eesmärkide ja hanke strateegiate vahel

Allikas: (Baldwin *et al.* 2005: 14).

Jooniselt on näha, et ettevõtte eesmärgid seavad paika hanke strateegiad erinevate tootegruppide lõikes. Seetõttu tuleks esmalt välja selgitada, milliseid eesmärke ettevõtte soovib saavutada ning hiljem on nende põhjal võimalik välja töötada hankestrateegiad erinevate tootegruppide lõikes. Kuna tooted on erinevad, siis tuleb neile ka erinevalt läheneda. Sama kehtib ka teenuste puhul ehk erinevate teenuste puhul tuleb neile erinevalt läheneda ning erinev strateegia valida.

Järgmine osa tarneahelas on sobivate tarnijate valik ning lepingute sõlmimine või olemasolevate tarnijatega lepingu uuendamine selleks, et luua väärtust, vähendada kulutusi ning tagada kvaliteeti. (APQC Process Classification ... 2016) Tuleks määrata tarnija valimise meetod, et tagada nende pidev suutlikkus nõutavat kaupa või teenust tarnida. (Oakland 2006: 66) Selle jaoks tuleb tarnijate valikul silmas pidada mitmeid aspekte nagu ostukategooriate sisse seadmine, tarnijate sobitamine vastava kategooriaga, läbirääkimiste pidamine, lepingute sõlmimine ja haldamine ning tarnijate kinnitamine. (APQC Process Classification ... 2016) Esmalt tuleks alustada ostukategooriate sisse seadmisega, kuna erinevad tarnijad vajavad erinevat lähenemist nendega koostöö tegemisel. (Hangete juhtimisel ... 2015) Vastavalt eelnevalt valitud strateegiale seoses hangitava toote või teenuse iseärasustega, toimub selles tarneahela osas ettevõtte jaoks kõige sobilikuma tarnija valik antud toote või teenuse jaoks. Seejuures rohkesti keskendutakse ka lepingute tingimustele, kus läbirääkimiste käigus üritatakse ettevõttele võimalikult soodsad tingimused välja rääkida (Okrent, Vokurka 2004: 639). Seetõttu on sobiliku tarnija valik üks võtmeosadest antud tarneahelast, kuna sõlmitavate lepingutega pannakse paika hangitavate toodete või teenuste hinnad ning tehtavad kulutused. Mida

rohkem suudab ettevõtte läbirääkimiste käigus soodsamad tingimused ja hinnad ettevõtte jaoks saada, seda suurem on ka kokkuhoid ettevõtte kuludelt.

Tähtis on omada ka õiget tarnijate arvu. Õige tarnijate arvu määramine võib tähendada, et ettevõttel tuleb vähendada või suurendada tarnijate arvu, kes neile teenust või kaupa pakuvad. Ettevõttel, kellel on liiga palju tarnijaid, ei pruugi olla piisavalt mõjuvõimu ühegi tarnija üle, et alandada kulusid või tõsta tulemuslikkust. Teisest küljest ettevõttel, kellel on liiga vähe tarnijaid, võib suurened risk, et tarnijad ei tunne konkurentsipurvet ning seeläbi pole innovatiivsed ega arene edasi. Samuti võib tekkida oht, et tarnijad ei pruugi oma kohustusi täita. Õige arv tarnijaid sõltub teenuse või kauba tähtsusest ettevõttele ning seejuures võetakse arvesse ka kaasnevaid riske tõrgete korral varustamisega. (Baldwin *et al.* 2005: 13)

Teenuste ja toodete tellimine on tarneahela osa, kus planeerimise tulemusel tellitakse tarnijatelt teenust või toodet ning toimub nende kättetoimetamine tarnijatelt ettevõttele, kus teenust või toodet parasjagu vajatakse. See osa sisaldab endas tellimuse töötlemist ning läbivaatamist, tarnijate hinnapakkumiste jälgimist ning ostutellimuse tegemist ja kinnitamist. (APQC Process Classification ... 2016) Suurt tähelepanu tuleks pöörata hangete läbivaatamisele, kuna see on üks tarneahela osadest, kus esineb kõige suurem võimalus parenduste tegemiseks (Hанgete juhtimisel ... 2015). Seejuures tuleks erilist tähelepanu pöörata teenuste hankimisele, kuna ostjate arvates on nende puhul kvaliteeti keerulisem hinnata ja kontrollida kui kauba ostmise puhul (Hawkins *et al.* 2015: 81).

Kui toode või teenus on edukalt ostjani jõudnud ning hankimisega seonduv tarneahela osa on lõppemas, siis ei tuleks unustada tarnijatega edasi tegelemist. Tarnijate haldamise osa tarneahelast on seotud nende hindamise ja arendamise tegevustega. Selle käigus arendatakse ja hallatakse programme ning strateegiat tarnijatega suhtlemiseks. Samuti antud tarneahela osas hinnatakse ja parandatakse nende tulemuslikkust tänu nende tegemiste jälgimisele ja tarnijatega seotud informatsiooni juhtimisele. Lisaks analüüsitakse kulutusi ning tarnija vastavust ettevõtte kvaliteedi standarditele. (APQC Process Classification ... 2016) Tarnijate auditeerimine ja nende süsteemide perioodiline ülevaatus on kasulik partnerlussuhete arendamiseks, mis kindlustab kliendi vajaduste rahuldamise ka tulevikus (Oakland 2006: 69).

Ettevõtted, kes seavad fookuse strateegiliste tarnijasuhete arendamisele, saavad paremaid pikaajalisi kasusid kui need, kes ei kasuta strateegilist lähenemisviisi. Kuna pikaajaline väärtuse loomine peaks olema üks ettevõtete eesmärged ja strateegiline ostmise ning tarnija arendamine aitab kaasa tulemuslikkuse tõstmisele, siis tuleks ettevõtetel mõista strateegilise ostmise ja tarnija arendamise tähtsust ning seda, kuidas need omavahel seotud on. (Sánchez-Rodríguez 2009: 169) Seetõttu on strateegiliste tarnijate puhul oluline nendega edasi tegeleda ning kontakti hoida. See loob ka head eeldused ning võimalused uute hangete läbiviimiseks ning lepingute sõlmimiseks samade tarnijatega tulevikus.

Tarneahela lõpus asuvad ostureskontro tegevustega seotud protsessi osad sisaldavad endas arvete käsitlemist ning nende maksmist. Selle käigus kontrollitakse tarnijalt saadud arvete õigsust vastavalt tarnijatega sõlmitud lepingutele, millele järgneb maksete töötlemine ning nende kinnitamine. Samuti kogutakse selles tarneahela osas asjakohast maksudega seonduvat informatsiooni. Ostureskontro protsessi osade lõpus toimub ka strateegia ja protseduuride arendamine. Seejuures tehnoloogia on üks võtmeteguritest parima tulemuslikkuse saavutamiseks antud tarneahela osas. (APQC Process Classification ... 2016)

Tänu terviklikule süsteemile ning integreeritud tarneahelale on töötajatel ja juhtidel võimalik saada ajakohast ning kiiret informatsiooni otsuste tegemiseks, mis tõstab omakorda ka nende kvaliteeti (Okrent, Vokurka 2004: 637-638). Integreeritud ja tervikliku tarneahela juurutamine peaks olema ettevõtete prioriteet, kuid mitmed ettevõtted on siiski tarnijate otsimise, toodete ja teenuste hankimise ning ostureskontro protsessid üksteisest lahus hoidnud. Protsesside eraldamine vähendab aga efektiivsust ning sidusrühmade rahulolu. Terviklik tarneahel ja selle selge läbimõeldud strateegia annab ettevõttele mitmeid selgeid eeliseid nagu väiksem tööjõukulu, parem likviidsus ning suurenenud säästus. (Procure-to-pay process ... 2016)

Üheks protsessi arendamise viisiks on selle moderniseerimine ja seda peamiselt tänu uuemale tehnoloogiale, mis aitab muuta tegevust efektiivsemaks. Hanke funktsioonis on üks viis moderniseerida läbi automatiseeritud tööülesannete nagu näiteks elektroonne süsteem (*e-procurement*). Peamine kasu automatiseerimisest on töötajate efektiivsuse tõus, sest automatiseeritud ostutellimuse töötlemine võimaldab töötajatel

saavutada rohkem tulemusi lühema aja jooksul. See omakorda vähendab kulutusi tööjõule, kes on seotud ostutellimuse töötlemise ja päringute esitamisega tarnijatele. Samuti loob see võimaluse muuta töötajate ülesandeid primaarsetest ülesannetest rohkem väärtust lisavatele ülesannetele. Seejuures ostutellimuse protsessi tsükkel muutub kiiremaks ja efektiivsemaks. Organisatsioonidel, kes on investeerinud elektroonsesse süsteemi, on lühem ostutellimuse käsitlemise aeg. Need tulemused näitavad, et sellised organisatsioonid on rohkem fokusseeritud strateegilistele ülesannetele, sest tehnoloogia on võimaldanud töötajate jõupingutused suunata strateegilistele tegevustele. (Partida 2015: 80) Primaarsete ülesannete väiksem osakaal ning keskendumine strateegilistele ülesannetele tõstab ka töötajate lisandväärtust, sest töötajad saavad tegeleda tähtsamate ülesannetega. Kõrgem lisandväärtus on ettevõttes ka suurema kasumi üheks eelduseks.

Suurenenud konkurentsi tõttu on üles kerkinud vajadus optimeerida tarneahelate juhtimist. Selle tegemiseks on informatsiooni ja kommunikatsiooni tehnoloogiaga seotud arendused olulised vahendid, et tarneahelaid efektiivselt juhtida. Ka siin annab elektroonse süsteemi kasutamine positiivseid tulemusi ning viimastel aastatel on märgatud tõusvat trendi seoses elektroonse hankeprotsessi kasutusele võtuga. Toktas-Palut *et al.* (2014: 77) sõnul viitab elektroonne hankeprotsess hankeprotsesside integreerumisele, kus sisalduvad nii läbirääkimised, tellimised, vastuvõtmised kui ka ostujärgsed ülevaatamised. Seega elektroonne hankeprotsess aitab saada majanduslikku kasu tänu vähenenud käibesagedusele ning maksumusele, paranenud täpsusele ja koostööle partneritega (Mishra *et al.* 2013: 376).

Baek (2015) on defineerinud elektroonsed hankeprotsessi kui süsteemi, mis kasutades Internetis olevat informatsiooni, kommunikatsiooni tehnoloogiaid ning teisi teenuseid, automatiseerib ja kiirendab ettevõtte protsesse, seda alates tarnijate otsimisest kuni maksmiseni. Seega e-süsteemi võib vaadelda kui terviklikku lahendust, mis integreerib mitmeid hankeprotsessi osasid. Traditsioonilise hankeprotsessi korral kasutatakse pigem telefoni, faksi ja teisi kommunikatsiooni kanaleid (Toktas-Palut *et al.* 2014: 77). Kuna hankimisel on oluline roll tarneahelas, siis mõjutab see otseselt tarneahela tulemuslikkust ja selle efektiivsust.

Lisaks protsessi tsükli kiiremaks muutmisele, töötajate efektiivuse tõusule ning paremale koostööle tarnijatega on hankeprotsessil veelgi positiivseid külgi ning nende efektiivse juhtimisega on ettevõtetel võimalik suurendada kokkuhoidu erinevates valdkondades. Dadswell on välja toonud mitmed kokkuhoiu kohti hankeprotsessis, milledeks on (Set KPIs for ... 2015):

- kokkuhoid odavamalt ostetud kaupade ja teenuste eest, mis hõlmab endas ebavajalike ostude vältimist, varase maksja soodustusi ja hilinenud maksete kulu vähendamist;
- kokkuhoid suurenenud hankeprotsessi finantsvõimendusest, tänu suurenenud mahtudele ja paranenud suhetele tarnijatega;
- kokkuhoid protsessi efektiivsusest, tänu sujuvamale ja optimaalsemale protsessile;
- kokkuhoid vähenenud riskilt, tänu kulude vähenemisele, mis on põhjustatud tarnijate kokkulepete mittetäitmisest;
- strateegilised kasud, tänu suurenenud finantskontrollile, hankeprotsessi suurenenud läbipaistvusele ja kulutuste paremale ülevaatele.

Hankeprotsessi juhtimine on muutunud tähtsaks ja eraldiseisvaks alaks, mille uurimine ja analüüsimine aitab tarneahela tulemuslikkust suurendada. See on ala, millele juhtkond peaks tulevikus ka rohkem keskenduma. (Ukalkar 2000: 2) Kui vaadelda eraldi teenuste tarneahelaid, siis moodustavad need ligi 70% maailma SKP-st ning on seega maailmamajanduses olulisel kohal. Kuna nõudlus teenuste järgi on kiiresti kasvanud, on ka nõudmised tõusnud nendel, kes tegelevad teenusepakkujate juhtimise ja hankimisega. (Hawkins *et al.* 2015: 81)

Hanke funktsioon on üheks oluliseks viisiks tänapäeva ettevõtetel, mille abil säilitada kuluefektiivsus ja konkurentsivõimelisus keskkonnas, mida iseloomustab ülemaailmne kasvav konkurents ja kasumimarginaalide vähenemine. Mõistes hankeprotsessi tähtsust, on ettevõtted püüdnud parandada hankeprotsessi tõhusust ja seejuures ka tervet väärtusahelat. Üheks selliseks meetmeks on tervikliku ja ühtse hankest makseni tarneahela olemasolu, kus integreeritakse erinevad protsessi osad, mis on seotud toodete ja teenuste hankimisega kui ka arvete töötlemise ja maksmisega.

Hankeprotsessi tulemuslikkuse efektiivse juhtimise tulemusel tõuseb nii töötajate efektiivsus, kiireneb ostutellimuste käsitlemise aeg kui ka paraneb ajakohase informatsiooni kättesaadavus otsuste tegemiseks. Seeläbi aitab hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimine ettevõttel vähendada ka tegevuskulusid ning suurendada kasumit. Efektiivseks juhtimiseks on aga vaja ettevõttel seada selged eesmärgid ning strateegia, mille täitmist hilisemalt vastavate tulemuslikkuse näitajatega hindama hakatakse.

1.3 Reisifirma hankeprotsessis kasutatavad tulemuslikkuse võtmenäitajad

Tulemuslikkuse hindamiseks kasutatakse hankeprotsessi tarneahelas erinevaid tulemuslikkuse näitajaid. Peamised tulemuslikkuse näitajad on seotud kvaliteedi, kiiruse, vastupidavuse, painduvuse ja kuludega sõltuvalt sellest, millele ettevõtte soovib rohkem keskenduda (Beske-Janssen *et al.* 2015: 664). Ka Sánchez-Rodríguez (2009: 164) viitab sellele, et hankeprotsessi tulemuslikkus seostub materjalide ja teenuste hankimise efektiivusega, mida hinnatakse omandamiseks tehtud kulutuste, õigeaegse tarne, õige kvaliteedi ja sobiliku koguse kaudu. Eelnevate autoritega nõustub ka Oakland (2006: 66), kelle kohaselt on toodete ning teenuste kvaliteet, hind, töökindlus ning nende hankimise õigeaegsus need näitajad, mille tulemuslikkust ettevõtted enim hindavad, sest hankimise eesmärgiks on korralike toodete ning teenuste ostmine. Kvaliteeti, aega ja teenuste või toodete ostuks tehtavaid kulutusi võib pidada olulisteks näitajateks, mis kirjeldavad protsessi. Seetõttu on need ka kesksed näitajad, mille tulemuslikkust hinnatakse ning saadavat informatsiooni kasutatakse protsesside kujundamisel ja nende optimeerimisel. (Projekti ja protsessijuhtimise ... 1999: 8.5, 2)

Hankeprotsessis on finantsilised näitajad seotud mittefinantsiliste näitajatega ning kuigi ettevõtted soovivad tulemuslikkust suurendada finantsnäitajate kaudu, siis finantsnäitajatest pärinev informatsioon kirjeldab mineviku tegevusi ning seetõttu ollakse muutuste sisse viimisega juba hiljaks jäänud. Kuna korrigeerivaid tegevusi soovitakse võimalikult varakult rakendada, kaasatakse selle tegemiseks mittefinantsilisi näitajaid, mille kaudu on võimalik ennustada finantsnäitajate käitumist tulevikus. Seetõttu on ettevõtte tegevuses oluline kaasata rohkem selliseid näitajaid, mis aitavad

tulemuslikkust ennustada ehk mineviku (*lagging*) näitajate asemel tuleks rohkem kaasata ennustavaid (*leading*) näitajaid (Anderson, McAdam 2004: 467-468).

Samaaegset kõrgete tulemuste saavutamist kõikide näitajate juures peetakse keeruliseks ülesandeks (Beske-Janssen *et al.* 2015: 664). Heade tulemuste saavutamise eelduseks on tihe koostöö erinevate osakondade vahel, informatsiooni kiire vahetus üksteisega ning selle liikuvus. Siiski keskendutakse hetkel ettevõtetes üsna palju funktsiooni põhilistele tegevustele ehk hoitakse erinevad osakonnad lahus, kuigi see takistab ühtset protsessi juhtimist ning muudab eesmärgi saavutamise erinevate näitajate juures veelgi keerulisemaks (Projekti ja protsessijuhtimise ... 1999: 8.5, 2). Kuna hankeprotsess hõlmab ettevõtetes mitmeid osakondi, siis tuleks välja töötada sellised tulemuslikkuse näitajad, mis on selged, hinnatavad ja võrreldavad terves tarneahelas (Beske-Janssen *et al.* 2015: 664). Selgete ja ühtsete tulemuslikkuse näitajate kasutamine ettevõttes aitab saavutada paremaid tulemusi, kuna tehakse rohkem koostööd ning informatsioon liigub kiiremini ja selgemini.

Tulemuslikkuse võtmenäitajate kasutamise eesmärgid võib jagada kolme gruppi sõltuvalt nende sihist: kokkuhoiu saavutamine, kvaliteedi tõstmine ja tarne parandamine. Kõik kolm gruppi on omavahel seotud ning seetõttu tuleks nende arendamisel tegeleda kõigi kolmega korraga. Üks levinud vigadest on keskendumine ainult kulude kokkuhoidmisele, kuid sellevõrra võivad kannatada nii kvaliteet kui ka kiirus. Seega hinna tõttu ei tohiks teha allahindlust tarne kiiruse ja kvaliteedi pealt, kuna strateegiliste toodete tarne järgi ootamine võib osutuda kulukamaks katkestatud töö tõttu. (Procurement KPIs 2016) Vajalik on leida tasakaal kõigi kolme omaduse vahel ning mitte keskenduda neist ainult ühele. Kõik kolm omadust peaksid olema ettevõtte jaoks tähtsad, kuna lisaks hinnale suudavad toodete kvaliteet ning nende tarne kiirus mõjutada ettevõtte tegevust. Kui mõni eelnevatest omadustest ei vasta ettevõtte ootustele, siis mõjutab see omakorda kliendi rahulolu (Oakland 2006: 66). Seejuures on tuvastatud, et kliendi rahulolu on samuti üks tähtsamatest elementidest hankimise tulemuslikkuse juures (Sánchez-Rodríguez 2009: 164). Keskendumine ainult teatud näitajatele võib põhjustada teiste näitajate halvenemist ning seetõttu peaksid ettevõtted vaatlema tulemuslikkuse näitajate kasutamist terves tarneahelas tervikuna erinevate näitajate lõikes.

Üsna palju kasutatakse hankeprotsessides ja üldse tulemuslikkuse hindamiseks hinna, kulude vähendamise ja kuluefektiivsusega seonduvaid näitajad. Mitmed autorid, nende seas ka Baldwin *et al.* (2005: 23) on kirjeldanud hinna tähtsust tulemuslikkuse hindamisel. Kuna teenustele ja toodetele tehtud kulutused on kerkinud esile, on ettevõtted üha enam huvitatud võimaluse kasutamisest kulude vähendamiseks.

Vastavalt APQC standardile on hankeprotsessis kasutatavad näitajaid võimalik jagada viie erineva kategooria vahel, mis hindavad (APQC Process Classification ... 2016):

- kuluefektiivsust,
- tsükliaga,
- protsessi efektiivsust,
- töötajate efektiivsust,
- täiendavat informatsiooni.

Kui võrrelda APQC standardi põhist jaotust eelnevalt välja toodud jaotusega, kus põhiliselt hinnati kvaliteeti, kiirust, vastupidavust, paindlikkust ja kulusid (Beske-Janssen *et al.* 2015: 664), siis APQC standardipõhine jaotus on eelkõige lähtunud efektiivsuse hindamisest, seda nii kulude, protsessi kui ka töötajate lõikes. Siiski mõlemad käsitlused on oma olemuselt sarnased. Kuluefektiivsusega hinnatakse kulusid ning seda, kuidas kulusid kokku hoida, tsükliajaga kiirust ning protsessi ja töötajate efektiivsusega teisi mittefinantsilisi näitajaid. Samuti on APQC standardi puhul olemas ka viies kategooria täiendav informatsioon, mille alla liigituvad ülejäänud näitajad.

Järgnevalt on autor koostanud tabeli 3 (vt lk. 29), kus on välja toodud peamised hankeprotsessis kasutatavad tulemuslikkuse näitajad ning selle järgselt kirjeldanud igast kategooriast vähemalt ühte tulemuslikkuse näitajat detailsemalt, et selgitada erinevate kategooriate näitajate tähtsust tarneahelas. Näitajate koondamisel on kasutatud APQC standardipõhist jaotust, kuna autori arvates on selle lähenemise puhul tulemuslikkuse näitajad paremini liigitatud. Lisaks APQC standardis välja toodud tulemuslikkuse näitajatele, esineb hankeprotsessis ka teisi näitajad, mida ettevõtetes kasutatakse ja mis on samuti järgnevas tabelis välja toodud.

Tabel 3. Tulemuslikkuse näitajad hankeprotsessis vastavalt APQC standardi jaotusele

Kuluefektiivsus	• Hankeprotsessi süsteemikulud protsendina kogukuludest, • keskmine tellimuse käsitlemise kulu, • hankeprotsessi teostamise kogukulud protsendina kasumist, • hankehinna kasv, • kulutuste võrdlus osakondade või regioonide lõikes firmasiseselt, • hinnatrendid, • läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuhoid, • lepinguga kaetud kulutused, • garanteeritud mahu edasi müümise protsent.
Tsükliäeg	• Hankest makseni tsükli aeg päevades, • keskmine ooteaeg tarnijalt ostetud kauba saamiseks, • tsükliäeg tundides ostutellimuse sooritamiseks, • tarneaja efektiivsus.
Protsessi efektiivsus	• Lepingu konkurentsivõime näitaja, • strateegiliste tarnijate protsent kõikidest aktiivsetest tarnijatest, • tehingu summa ostutellimuse kohta, • protsent ostetud kauba ja teenuste koguväärtusest, mis on hangitud esikümnesse kuuluvate tarnijate käest; • tarnebaasi ratsionaliseerimine, • ostutellimuste protsent, mis on heakskiidetud elektroonselt; • teenuse töökindlus võttes arvesse teenuses esinenud häirete arvu, • teenuse usaldusväärsus.
Töötajate efektiivsus	• Töödeldud ostutellimuste arv vastavalt hankeprotsessi täistööajale taandatud personali kohta, • kogu hangete väärtus vastavalt hankeprotsessi täistööajale taandatud personali kohta, • töötaja hõivatuse tase.
Täiendav informatsioon	• Protsent hangete kogukuludest, mis on sooritatud vastavalt tellimuse esitamise meetodile (telefon, elektroonne süsteem, faks jne); • elektroonse süsteemi kaudu tehtud ostutellimuste protsent, • ostetavate teenuste koguväärtus protsendina kõikidest ostudest, • protsessi sooritamiseks tehtavad personalikulud protsendina kogukuludest, • hotelli kvaliteet, • tarnija rahulolu, • kliendi rahulolu ja soovitusindeks.

Allikas: (APQC Process Classification ... 2016; Baldwin *et al.* 2005: 23; Behncke *et al.* 2014: 357; Paun 2014: 59; Kumar *et al.* 2015: 159; Key Performance Indicators ... 2016); autori koostatud.

Tabelist selgub, et kuluefektiivsust on võimalik hinnata mitmetel erinevatel viisidel. APQC standardis toodi välja, et hankeprotsessi erinevates protsessi osades on kuluefektiivsust võimalik hinnata nii hankeprotsessi kulude protsendina kogukuludest, müüdud kauba või teenuse kuludest kui ka protsendina kasumist. (APQC Process Classification ... 2016) Need tulemuslikkuse näitajad aitavad ettevõttel aru saada

hankeprotsesside kulude osakaalust. Samuti on võimalik praeguseid kulutusi võrrelda varasemate kulutustega, juhul kui võetakse arvesse nii inflatsiooni kui ka teenuse või toote olemuse muutust, seega ettevõtte peab koguma infot ka muutuste kohta turul, et võrdlus oleks piisavalt informatiivne. Selline võrdlus on sobivaim teenuste ja toodete puhul, mida ostetakse pidevalt. Perioodiliste või ühekordsete ostude puhul on andmed tihti puudulikud võrdluse tegemiseks.

Kuluefektiivsust hindab ka hankehinna kasvu näitaja. See näitaja hindab protsentides hankehinna arengut ja muutust, mida võivad mõjutada läbirääkimised, toote arengud ja valuutakursid (Paun 2014: 59). Näitaja arvutamisel kasutatakse järgnevat valemit (Paun 2014: 59):

$$(1) \quad \text{hankehinna kasv} = \frac{(\text{toote hind} - \text{toote hind eelneval perioodil}) \times \text{kogus}}{\text{toote hind eelneval perioodil} \times \text{kogus}}$$

Sama näitajat on võimalik kasutada ka teenuste puhul. Üsna sarnane näitaja on ka aastate lõikes hinnatrende hindav näitaja. Näitaja eesmärgiks on jälgida, millised on eelarvete ja hinnastamise trendid ning tulemusi võrreldakse sektori keskmisega. Seda näitajat arvutatakse järgnevalt (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(2) \quad \text{hinnatrend} = \frac{\text{kulud käesoleval perioodil}}{\text{kulud eelneval perioodil}} \times 100$$

Sarnaselt eelneva näitajaga on ka siin olulised valuutakursi muutused, mida tuleks arvesse võtta, kuna see võib antud näitajat suuresti mõjutada. Tõepärasema tulemuse saamiseks on soovitatav kasutada kohalikku valuutat näitaja väärtuse arvutamiseks. Kui antud näitajat võrreldakse sektori keskmisega, siis suureks raskuseks saab olema sobiva turuindeksi leidmine. (Key Performance Indicators ... 2016) Hinnatrendi jälgimine aitab aru saada millises suunas ja kui kiiresti on hinnad aja jooksul muutunud. Selle teadmisega on võimalik paremini eelarveid koostada ning samuti aitab see teadmine uute lepingute sõlmimisel hinna läbirääkimistel arvestada toimunud muutustega.

Eelnevalt kirjeldatud näitajate alternatiivina on võimalik võrrelda kulutusi osakondade või regioonide lõikes firmasiseselt. Sellisel juhul ettevõtte võrdleb erinevate osakondade kulutusi antud tootele või teenusele, et leida võimalusi kulutuste vähendamiseks. (Baldwin *et al.* 2005: 23) Samuti on võimalik teostada võrdlusuuringuid, mille

eesmärgiks on saada informatsiooni toote või teenuse kohta ja võrrelda neid alternatiivsete toodetega turul. Seeläbi on võimalik saavutada väiksemad kulud oma toodetele või teenustele. (Behncke et al. 2014: 357) Järgmiseks kuluefektiivsust hindavaks näitajaks on lepinguga kaetud kulutused. Selle näitaja eesmärgiks on visualiseerida hangete mõju antud kategooriale ning näitajat arvutatakse järgmiselt (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(3) \quad \textit{lepinguga kaetud kulutused} = \frac{\textit{lepingupõhised kulutused}}{\textit{kogukulutused}}$$

Paremaks peetakse näitaja suuremat väärtust, kuna see näitab, et ettevõtte on suutnud lepingutega katta suurema osa oma tegevusest. Tänu lepingute sõlmimisele on ettevõttel võimalik paremini planeerida eelarvet ning vähenevad ettenägematud kulutused, kuna lepinguga on hinnad varasemalt kokkulepitud. Üheks tähtsaks näitajaks on ka läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuvõtted. Selle näitaja eesmärgiks on teada saada, kui palju on tarnijatega lepingu sõlmimisel tänu läbirääkimistele suudetud säästa ning saada paremad lepingutingimused. Näitaja arvutamiseks kasutatakse järgnevat valemit (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(4) \quad \textit{kokkuvõtted} = (\textit{turuhind} - \textit{kokkulepitud hind}) \times \textit{ühikute arv}$$

See näitaja toob välja selle kokkuvõtte, mis on saadud tänu läbirääkimistele. Tarnija lepingujärgseid hindu võrreldakse tavapäraste hindadega, millega kõigil on võimalik teenust osta normaalsel tingimustel. Mida rohkem teenust suudetakse selle hinnaga enda ettevõttele kindlustada, seda suurem on ka võit ettevõtte jaoks. Seetõttu on selle näitaja juures oluline ka lepingu maht, milles tarnijaga kokku lepitakse. Antud näitajat võib vaadata nii tarnija põhiselt kui ka kõikide tarnijate peale kokku. Mida kõrgem on näitaja tulemus, seda paremad hinnad on ettevõtte läbirääkimiste käigus saanud ning seda suurem on ka kokkuvõtted. Samas kokkuvõtte arvestamisel tuleks hoolikalt valida turuhind, et vältida kunstlikult kõrgete hindade kasutamist. Turuhinna määramiseks kasutatakse üldiselt turuhinda, mis on keskmine turuhind antud turul. Reisifirmade ja hotellinduse sektori kontekstis võib parema tulemuse saamiseks kasutada broneerimise hetkel olevat hinda, sest see annab täpsema tulemuse. (Key Performance Indicators ... 2016) Mõnedel juhtudel võib läbirääkimiste käigus parema hinna saamiseks kokku leppida ka eritingimustes seoses maksimisega. Hotellil on kindlam, kui talle

garanteeritakse, et ettevõtte ostab teenust kokku lepitud mahus ning maksab teenuse eest isegi juhul, kui reisifirma kogu mahtu oma klientidele edasi müüa ei suuda.

Järgmine näitaja hindabki seda, kui hästi on suudetud lepingutega garanteeritud tubade mahtu klientidele edasi müüa. Selle näitajaga soovitakse teada saada, kui palju eelnevalt tarnijatelt juba ostetud tubadest suudetakse edasi müüa. Läbirääkimiste käigus paremate hindade saamise eelduseks on, et ostja tagab tarnijale teatud käibe ning sellega ka kindlustunde. On oluline, et ettevõtte suudaks kõik need garanteeritud toad hiljem klientidele ka edasi müüa, vastasel korral tekib ettevõttele mittesoovitav kulu. Näitaja arvutamiseks kasutatakse järgnevat valemit (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(5) \quad \textit{garanteeritud mahu edasimüük} = \frac{\textit{broneeritud tubade arv}}{\textit{lepinguga tagatud tubade arv}} \times 100$$

Soovitud tulemuseks on näitaja kõrgem väärtus. Kui näitaja väärtus on kõrgem kui 100%, siis ettevõtte peaks teadlik olema võimalusest uuesti läbirääkimiste alustamiseks hindade osas, et veelgi paremad hinnad saada. Vastasel korral võiks ettevõtte mõelda lisaäritegevuse juhtimist teiste tarnijate juurde. (Key Performance Indicators ... 2016) Ettevõtte peaks jälgima seda näitajat üsna sagedasti ja vajaduse korral suunama kliente teiste hotellide juurde, kus lepinguga tagatud toad pole veel täidetud. Samuti on see näitaja heaks argumendiks järgmiste lepingute sõlmimisel paremate hindade saamiseks.

Teine kategooria tulemuslikkuse näitajate kasutamise juures koondab endas näitajad, mis on seotud tsükliajaga ehk protsesside kiirusega. Peamised näitajad selles kategoorias on seotud ajaga, mis kulub nii tervikliku tarneahela läbimiseks kui ka erinevate protsessi osade läbimiseks. Seega on võimalik hinnata, mitu päeva kulub alates tarnijale ostutellimuse esitamisest kuni makse teostamiseni ning selle sees veel eraldi hinnata, kui palju aega kulub nõudluse tekkimisest kuni tellimuse heakskiiduni, ostutellimuse sooritamiseks või tarnijalt ostetud kauba või teenuse saamiseks.

Järgnevalt on kirjeldatud tarneaja efektiivsuse näitajat, mis hindab keskmise tegeliku tarneaja ja soovitud tarneaja erinevust. Valem näitaja arvutamiseks on järgmine (Kumar *et al.* 2005: 159):

$$(6) \quad \textit{hankeaja efektiivsus} = \frac{\textit{tegelik keskmine tarneaeg}}{\textit{soovitud keskmine tarneaeg}}$$

Hankeaja efektiivsusega hinnatakse seda, kui edukalt süsteem saavutab soovitud eesmärgi (Kumar *et al.* 2005: 154). Kui näitaja väärtus on ühest kõrgem, siis seda vähem efektiivsem on hankeaeg ning seda suurem on erinevus keskmise tegeliku ja soovitud hankeaja vahel.

Üheks tähtsaks näitajate grupiks võib pidada ka neid näitajaid, mis hindavad protsesside efektiivsust. Need näitajad toetavad suuresti ostetud teenuste ja toodete tulemuslikkuse parandamist. Üheks selliseks näitajaks on tarnebaasi ratsionaliseerimine ehk eesmärgiks on luua baas, mis on õige suuruse ja koosseisuga (Baldwin *et al.* 2005: 29). Nagu eelnevalt selgus, siis õige tarnijate arvu omamine on oluline sel põhjusel, et ettevõtte oleks piisavalt mõjuvõimu läbirääkimistel paremate tingimuste saamisel ning samas oleks ühe tarnijaga probleemide tekkimisel olemas varuvariandid teenuse või toote tellimiseks teistelt tarnijatelt.

Protsessi efektiivsust hindab lepingu konkurentsivõime näitaja, mida võib pidada eespool kirjeldatud kokkuhoiu näitaja edasiarendusena. Näitaja hindab seda, kui head on ettevõtte lepingud ning seda kasutatakse, kuna seotud osapooled soovivad teada, kui kuluefektiivsed on ettevõtte kokku lepitud hinnad. Antud näitaja puhul leitakse esialgu lepingu kokkukoid ning võrreldakse seda võrdlusaluse grupi keskmise kokkuhoiu määraga. Valem näitaja arvutamiseks on järgmine (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(7) \quad \text{lepingu konkurentsivõime} = \frac{\text{lepingu kokkukoid}}{\text{võrdväärse grupi keskmine kokkukoid}}$$

Mida kõrgem on antud määr, seda konkurentsivõimelisem on ettevõtte leping. Sellise näitaja puhul on kõige raskem leida usaldusväärseid andmeid võrdluseks. Tuleks olla ettevaatlik kolmandadelt osapooltelt saadud informatsiooni puhul ning suhtuma sellesse kui umbkaudsesse informatsiooni. (Key Performance Indicators ... 2016) Kuna informatsioon võrdluseks on raskesti kättesaadav, siis raskendab see ka antud näitaja kasutamist.

Protsessi efektiivsust hindavad ka sellised näitajad, mis on seotud strateegiliste tarnijatega, nende osakaal kõikidest aktiivsetest tarnijatest ning tähtsamatelt tarnijatelt ostetud kauba ja teenuste koguväärtus. Need näitajad aitavad aru saada, kui suure

osakaalu moodustavad strateegilised tarnijad kõikidest tarnijatest. Kuna strateegilised tarnijad on ettevõtte jaoks olulisemad, tuleks rohkem keskenduda ka nende tarnijate haldamisele, et ka tulevikus oleks võimalik nendega koostööd teha. Samuti võib uute ja sobivate tarnijate leidmine olla kulukas, seda nii rahaliselt kui ka ajaliselt, seega oleks ettevõttele kasulik jätkata sobivuse korral koostööd olemasolevate tarnijatega.

Lisaks on protsessi efektiivsuse juures oluline hinnata ka selle kvaliteeti. Kvaliteeti on teenuste puhul üsna raske hinnata, sest erinevalt toodetest pole võimalik kasutada üsna lihtsalt näitajat nagu defektsete toodete protsenti. Teenuse kvaliteeti hinnatakse seetõttu tihtipeale kui teenuse usaldusväärsust. Pideva teenuse puhul on võimalik hinnata ka teenuse töökindlust võttes arvesse teenuses esinenud häirete arvu. (Baldwin *et al.* 2005: 25) Teenuse kvaliteedi ehk töökindluse leidmisel kasutatakse järgnevat valemit (Kumar *et al.* 2005: 159):

$$(8) \quad \text{teenuse töökindlus} = \frac{\text{tõrgete arv}}{\text{tellimuste arv}}$$

Soovitud on näitaja madalam väärtus, sest mida madalam on näitaja, seda töökindlam on teenus. Samuti esineb sellisel juhul vähem häireid ning tõrkeid teenuse edastamisel tarnijatelt ostjale. Näitajat on võimalik leida ka tarnija põhiselt, mille tulemusel selguvad need tarnijad, kellega koostööl esineb vähem või rohkem tõrkeid teenuse edastamisel. Ettevõtte jaoks on oluline teha koostööd nende tarnijatega, kelle töös esineb vähem häireid.

Töötajate efektiivsuse näitajate grupp hindab üldiselt seda, kui palju suudetakse hankeprotsessis täistööajale taandatud personali kohta töödelda ostutellimusi, mis on nende hangete väärtus, mida personal töötleb ning kui palju aktiivseid tarnijaid on protsessi kaasatud. Need näitajad hindavad seda, kui efektiivne on keskmine töötaja ning kui suur töökoormus neil on. Selline informatsioon aitab ettevõttel paremini aru saada ka töötajate hõivatusest. Töötaja hõivatuse näitajat arvutatakse järgneva valemi abil (APQC Process Classification ... 2016):

$$(9) \quad \text{töötaja hõivatus} = \frac{\text{töödeldud ostutellimuste arv töötaja kohta}}{\text{kõikide ostutellimuste arv}}$$

Töötaja hõivatuse näitaja toob esile selle, kui hõivatud on konkreetne töötaja võrreldes teiste töötajatega ning kui palju ostutellimusi on üks töötaja kõikidest ostutellimustest ära suutnud käsitleda. Sama näitajat on võimalik kasutada ka tarnijalt saadud arvete käsitlemisega tegelevate töötajate hõivatuse teada saamiseks.

Lisaks eelnevalt mainitud kategooriatele hindab täiendava informatsiooni näitajate grupp nii tarnija kui ka kliendi rahulolu. Reisija rahulolu tarnijaga näitaja eesmärgiks on teada saada, kui rahulolevad on reisijad ettevõtte poolt korraldatud teenusega. See näitaja aitab saada tagasisidet kui hästi teenusega rahul ollakse. Üldiselt kasutatakse tulemuste saamiseks küsitlusi ning tulemusi väljendatakse protsentides. (Key Performance Indicators ... 2016) Alternatiivina on võimalik kasutada soovitusindeksit, kus klientidelt küsitakse, kui tõenäoliselt nad soovitaksid antud teenust oma tuttavatele. Nii soovitusindeksi kui ka reisijate rahulolu näitaja puhul on soovitud tulemus võimalikult kõrge skoor, mis tähendaks, et reisijad on rahul saadud teenusega ning soovitaksid seda ka oma tuttavatele. Kui reisija on teenusega rahule jäänud, siis näitab see ühelt poolt teenuse usaldusväärsust ning tänu saadud positiivsele emotsioonile kasutab klient suure tõenäosusega ettevõtte teenuseid ka tulevikus. Negatiivse emotsiooni tulemusel võib ettevõtte oma kliendist ilma jääda.

Reisifirmades kasutatakse ka sellist tulemuslikkuse näitajat nagu hotelli kvaliteet. Antud näitaja eesmärgiks on teada saada, millise kvaliteediga on hotellid, mida kliendid enamjaolt broneerivad. Hotellitoa hind on üks peamistest indikaatoritest, mis määrab ära hotelli kvaliteedi. Kui teada keskmist taset, millise kvaliteediga hotelle kliendid enamjaolt eelistavad, siis reisikorraldaja suudab paremini mõista üleüldiste hotellikulude muutuseid. Selle näitaja jaoks on vajalik, et kõikidel hotellidel oleks olemas kvaliteedimärk. Üldiselt näitab kvaliteeti hotellile omistatud tärnide arv. Mida rohkem on tärne, seda kvaliteetsem antud hotell on. Näitaja aitab samuti mõista trende, kuidas muutuvad klientide eelistused aja jooksul ning kui palju on kliendid valmis hotelli jaoks kulutama. Hotelli kvaliteeti arvutatakse järgmiselt (Key Performance Indicators ... 2016):

$$(10) \quad \text{hotelli kvaliteet} = \frac{\sum \text{broneeritud ööde arv} \times \text{hotelli tärnide arv}}{\text{kogu broneeritud ööde arv}}$$

Antud näitaja soovitud väärtus võib erineda ettevõtete põhiselt. Madalamad skoorid on kooskõlas ettevõtetega, kes soovivad hoida hotellikulusid madalal. Sellise näitaja ohukohaks on õige hotelli kvaliteedi määramine. Eeldatakse, et ühte gruppi kuuluvad hotellid on ühesuguse kvaliteediga, kuid see ei pruugi alati nii olla, vaid võib sõltuda konkreetsest hotellist. (Key Performance Indicators ... 2016)

Tarnija rahulolu hindamise eemärk on kindlustada, et ostev firma on jätkuvalt võimeline tegema äri tarnijatega. Ligipääs headele tarnijatele on kriitilise tähtsusega ettevõtte tuleviku edule. Seega on see peamiselt tulevikku suunatud näitaja. (Baldwin *et al.* 2005: 27) Tegeleda tuleks rohkem just võtmeklientidega, kuna nemad tagavad suurema osa käibest ning nende rahulolu kindlustamine ning suurendamine mõjutab rohkem ka üleüldist tarnija rahulolu ettevõttega.

Hankeosakonnalt saadavaid andmeid tuleks ära kasutada ettevõtte huvides. Tihti peale koostatakse erinevaid aruandeid, kuid ei osata neid lugeda või nende analüüs on puudulik. Analüüsi teostamisel tuleks keskenduda ettevõtte põhitegevusele ning selle jaoks valida sobivad tulemuslikkuse võtmenäitajad, mis kataksid ühtlaselt ära kõik hankeprotsessi osad. Näitajate valikul on oluline lähtuda ettevõtte eesmärkidest ning kuna igal ettevõttel võivad eesmärgid keskenduda erinevatele suundadele, siis ka näitajad võivad tänu sellele üksteisest olulisel määral erineda.

On oluline jälgida tulemuslikkust erinevates protsessi etappides, et leida need kohad, kus on võimalik tegevust muuta veelgi efektiivsemaks. Õigete näitajate kasutamisel ning nende analüüsi põhjal on ettevõttel võimalik saada tagasisidet tulemuste ja protsesside paremaks muutmiseks ning seeläbi olla kasumlikum ja konkurentsivõimelisem oma tegevusvaldkonnas.

2. HANKEPROTSESSI TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE AURINKOMATKAT-SUNTOURS OY NÄITEL

2.1 Uurimismetoodika ning ettevõtte tutvustus

Aurinkomatkat-Suntours Oy hankeprotsessis kasutatavate tulemuslikkuse näitajate kaardistamiseks plaanib autor kasutada juhtumiuuringu meetodit. Selle jaoks viib autor läbi dokumentide analüüsi, mis kirjeldavad nii kontserni kui ettevõtte tööprotsesse. Samuti teostab autor ettevõttes osalevat vaatlust, mille käigus jälgitakse samuti ettevõtte tööprotsesse. Juhtumiuuringu ühe osana viib autor läbi ka kolm intervjuud tarneahelasse kuuluvate protsesside eest vastutavate juhtidega. Kaks intervjueeritavat on seotud tarneahelasse kuuluvate osakondadega, täpsemalt intervjuueriti ostureskontro hankeosakonna juhatajat ning endist ostureskontro reisibüroode osakonna juhatajat, kes praeguseks töötab kvaliteedijuhi ametipositsioonil. Kolmandaks intervjueeritavaks juhiks oli ettevõtte ärikontroller. Intervjuud viidi läbi e-maili teel, kuna selline viis sobis intervjueeritavatele paremini nende tiheda töögraafiku tõttu ning ärikontrolleri puhul osutus määravaks ka pikk vahemaa. Lisades 1 ja 2 on välja toodud ostureskontro juhatajatega tehtud struktureeritud intervjuude küsimustikud. Ärikontrolleiga otsustas autor läbi viia struktureerimata intervjuu, mille käigus uuris autor üldiselt ettevõtte hankeprotsessis kasutatavate tulemuslikkuse näitajate kohta.

Läbiviidud analüüsi ning intervjuude tulemusena soovib autor avada hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamist ja juhtimist ettevõttes tervikuna. Seetõttu on oluline uurida ka kontserni poolt paika pandud hankeprotsessi hindamist ja selle juhtimist. Dokumentide analüüs ning intervjuud annavad selleks piisava sisendi ning nende tulemusel on võimalik välja selgitada, millised kitsaskohad esinevad ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemis. Lisaks soovib autor osaleva vaatluse teel välja tuua täiendavad tähelepanekud antud süsteemist.

Finnairi kontserni peamisteks tegevusaladeks on lennundus ja reisiteenuste pakkumine. Nii lennunduse kui ka reisiteenuste osutamisel on Finnairi visiooniks pakkuda oma reisijatele unikaalset põhjamaist kogemust, mis omakorda suunab kõiki grupi töötajaid ja partnereid klienditeeninduse ja erinevate kontserni ettevõtete poolt pakutavate teenuste arendamisele. Samuti on kontserni jaoks oluline ka oma missioon, milleks on pakkuda kõige sujuvamat ning kiiremat ühendust maailmaga oma koduturgudelt. (Finnair in Brief 2015) Kontserni kuuluvate ettevõtete hulgas esineb ka mitmeid reisiteenuste pakkumistega tegelevaid ettevõtteid. Lisaks eraklientidele suunatud reisiteenuseid pakkuvale ettevõttele Aurinkomatkat-Suntours Oy-le, on üks suurematest kontserni kuuluvatest ettevõtetest ka äriklientidele keskendunud SMT Oy (*Suomen Matkatoimisto*).

Grupi tegevus põhineb kvaliteedil, usaldusväärsusel, turvalisusel ja disainil, mis on inspireeritud Skandinaavia puhtast loodusest, ning grupi strateegia põhineb Euroopa ja Aasia vahelise liikluse nõudluse suurenemisel. Strateegia rakendamisel on Finnair pühendunud lisaväärtuse loomisele oma klientidele ja aktsionäridele. (Strategy 2015) Ka Aurinkomatkat-Suntours Oy tegevus toetab kontserni Aasia suunalise liikluse suurendamisel, kuna 2013. aastal oli reisifirma üheks peamiseks sihtkohaks Tai. Sinna suundus ligikaudu 10% kõikidest reisijatest. Võrreldes 2014. aastaga Tai osakaal kõikidest reisidest küll langes üle kolme protsendi, kuid sellelegi vaatamata jäi riik ettevõtte jaoks peamiste sihtkohtade hulka. (Tasekirja 31.12.2014 2015: 1) Lisaks Aasia suunalise liikluse suurendamisele, toetab ettevõtte Finnairi ka teistesse sihtkohtadesse reisijate arvu suurendamisel, kuna ettevõtte kasutab oma lennupartnerina ainult Finnairi teenuseid.

Kui võrrelda ettevõtte müügikäivet 2013. ning 2014. aastatel kõigi Soomes tegutsevate reisikorraldajate müügikäibega, siis moodustas see ligikaudu 10% mõlemal aastal, samas kui Soomes tegutseb kokku rohkem kui 700 reisikorraldajat. (Tasekirja 31.12.2014 2015: 8; Table of Statistics 2016) Seega on Aurinkomatkat-Suntours Oy üks suurimaid reisifirmasid Soome turul. Vaadeldes ettevõtte müügikäivet, mis 2014. aastal oli 178 miljonit eurot, siis võrreldes 2013. aastaga langes käive ligi 30 miljonit eurot (Tasekirja 31.12.2014 2015: 8), kuid sarnast langustrendi oli märgata ka teiste Soomes tegutsevate reisifirmade puhul. Uurides müügikäibeid teistes riikides, võis täheldada, et

lisaks Soomele langes müügikäive 2014. aastal ka teistes Skandinaavia maades tegutsevates reisifirmadel. Lisaks vähenes ka töötajate arv antud sektoris nendes riikides. (Table of Statistics 2016) Kuna turismisektor on väga tundlik mitmetele teguritele, siis üheks müügikäibe languse põhjuseks võib pidada 2014. aasta sooja suve, mille tõttu eelistasid kliendid vähem reisida ning pigem kodumaale puhkama jääda. Samuti mõjutas tulemusi koduturu madal nõudlus, mis oli omakorda tingitud Soome majanduse kehvast seisust (Annual Report 2014 2015: 60).

2014. aasta kehvad majandustulemused ei peegeldunud mitte ainult ettevõtte tulemustes, vaid sarnane trend ilmnis ka kontsernis ja teistes reisiteenuseid pakkuvates firmades. Parema ülevaate saaamiseks on autor koostanud ettevõtte bilansi vertikaal- ja horisontaalanalüüsi (vt lisad 3 ja 4). Lisaks on tulemusi võrreldud ka maailma ühe suurima reisifirmaga TUI Grupp (vt lisad 5 ja 6). Autor otsustas valida võrdluseks just TUI Grupi, kuna see kontsern tegutseb samuti samades sihtkohtades, kus tegutseb ka uuritav ettevõtte. Kuna TUI Grupi majandusaruanded on koostatud inglise naelades, siis on näitajad konverteeritud eurodeks tulemuste paremaks omavaheliseks võrdluseks. Konverteerimisel on kasutatud valuutakursse, mis olid TUI Grupi majandusaasta aruande lõppkuupäevadel ka tegelikud kursid. Üheks erinevuseks TUI Grupis on ka majandusaasta lõpukuupäev. Kui Finnairi grupi ettevõtetel on majandusaastaks kalendriaasta, siis TUI Grupis lõpeb majandusaasta septembri lõpus. Seega võib vähesel määral mõjutada tulemuste võrdlust ka majandusaastate erinev lõpukuupäev.

Ettevõtete bilansside vertikaal- ning horisontaalanalüüsist ilmneb, et 2014. aastal nii uuritava ettevõtte kui ka TUI Grupil mõlemal bilansimaht vähenes. Kui Aurinkomatkat-Suntours Oy-l vähenes see ligi neli protsenti, siis TUI Grupil vähenes bilansimaht ligi 11%. Bilansimahu vähenemise põhjuseid on mitmeid, kuid suuresti on vähenemine tingitud mõlema ettevõtte puhul tänu vähenenud kohustustele. TUI Grupis on seda peamiselt tehtud tänu laenumaksete tagasimaksmisele. Omakapitali muutustest on näha, et kui Aurinkomatkat-Suntours Oy omakapital vähenes vastavalt 5,88%, siis TUI Grupp suutis omakapitali suurendada 2,83% ning seda tänu aktsiakapitali suurendamisele. Samas selgus ettevõtete kasumiaruannet uurides, et tegevuspõhiselt lõppes 2014. majandusaasta mõlemale kahjumiga. Võrreldes eelneva aastaga, siis TUI Grupis mõjutas kahjumi teket valuutakursside muutused ning müügikäibe langus kolm

protsenti (TUI Travel Plc 2016). Aurinkomatkat-Suntours Oy puhul on kahjumi teke tingitud väiksemast müügitulust (Annual Report 2014 2015: 4).

Võttes arvesse eelnevat analüüsi uuritava ettevõtte ning TUI Grupi vahel, siis selgub, et Aurinkomatkat-Suntours Oy bilansimaht moodustab 2014. aastal üsna väikese osa TUI Grupi bilansimahust, seda vastavalt 0,88%. Kuigi Aurinkomatkat-Suntours Oy on üks suuremaid ja juhtivamaid reisifirmasid Soome turul, siis oma sihtkohtade turgudel võib ettevõtte võrreldes välismaa konkurentidega olla üsna väike tarnijate jaoks. Seetõttu on Aurinkomatkat-Suntours Oy-l tarnijate valikul ning lepingutingimuste ja -hindade osas läbirääkimiste positsioon teine kui mõnel suuremal ettevõttel. Samuti oma väiksuse tõttu sihtturgudel on ettevõtte rohkem keskendunud väiksematele ja keskmise suurusega tarnijatele, mis on peamiselt kohalikus omanduses ning kellel on ka suurem huvi ettevõttega koostööd teha (Annual Report 2015 2016: 119).

Ettevõttes hangitakse peamiselt kahte erinevat teenust, milledeks on lennuteenus ja hotelliteenus. Võttes arvesse ettevõtte klientide arvu on mõlema teenuse puhul otstarbekam need teenused sisse osta, kui neid ise osutada. Lisaks on ettevõtte tegevus jaotatud maailma erinevate paikade vahel ja kuna sihtkohad aegajalt muutuvad vastavalt hooegadele ning ka klientide huvile, siis pole ettevõttel mõistlik omada hotelli igas sihtkohas, vaid pigem hankida hotelliteenus kohapeal olevatelt tarnijatelt.

Ettevõtte jaoks on hankeprotsess üht tähtsamatest äriprotsessidest ning seetõttu selle hindamisele ja juhtimisele pööratakse ka rohkem tähelepanu. Teoreetilisest osast tulenes, et hankeprotsess on oluline, kuna selle edukal juhtimisel on seos efektiivsuse suurenemisega, mis kaudselt mõjutab positiivselt ka ettevõtte finantsilist tulemuslikkust (Kaplan, Norton 2004: 81). Ettevõtte kulude struktuuri uurides selgus, et ettevõttes hangitakse mitmeid erinevaid teenuseid. Üheks erandiks on tööjõuga seonduvad kulutused, kuid ülejäänud teenused ostetakse sisse. Seetõttu suur osakaal kuludest hangitakse, mis muudab hankeprotsessi ettevõtte jaoks strateegiliseks protsessiks. Samuti selgus teooriast, et hankimise käigus määratakse üldiselt ära 25-90% toote kuludest (Ukalkar 2000: 2). Seega, kui ettevõttel õnnestub hangitavate teenuste hinda vähendada, vähenevad kulud ja suureneb marginaal ning seeläbi on võimalik suurendada tulemuslikkust. Tulemuslikkuse suurendamine igas hankeprotsessi osas

mõjutab ka ettevõtte tulemuslikkust ning seega on ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse ning ettevõtte tulemuslikkuse vahel olemas seos.

Hankeprotsessi jaoks strateegia välja arendamisel ning tarnijate valikuks on oluline tunda ettevõtte kliente ja nende eelistusi. 2015. aastal oli ettevõttel ligikaudu 200 000 klienti ning rohkem kui pooled neist olid ka varasemalt ettevõtte teenuseid reisimiseks kasutanud. Vastavalt klientide iseloomulikule tunnusele on võimalik kliendid jagada viide suuremasse gruppi, milledeks on: seeniorid, pered, paarid, sõbrad ja üksikreisijad. (Aurinkomatkat product book 2016) Järgnevas tabelis 4 on kliendigruppide lõikes välja toodud reisijatega seonduvad tähtsamad näitajad.

Tabel 4. Aurinkomatkat-Suntours Oy kliendid

Kliendigrupp	Iseloomulik tunnus	Osakaal reisijatest protsentides (%)	Peamine sihtkoht	Keskmine reisikulu eurodes (€)
Pered	Lastega reisijad	36	Kreeka	754
Paarid	Erinevad sugupooled	28	Kanaari saared	874
Seeniorid	Üle 63 aastased	17	Kanaari saared	1000
Sõbrad	Samad sugupooled või rühmad	16	Kanaari saared	807
Üksikreisijad	Üksikreisija	3	Kanaari saared	964

Allikas: (Aurinkomatkat product book 2016); autori koostatud.

Tabelist selgub, et ettevõtte suurimaks reisijate grupiks on pered, kes moodustavad rohkem kui kaks kolmandikku kõikidest reisijatest. Samuti on paarid ettevõtte jaoks üsna tähtsaks reisijate segmendiks. Seevastu hotellid, mida eelnevalt nimetatud klientide grupid eelistavad, võivad olla väga erinevad. Kui pered eelistavad rohkem lapsesõbralikke hotelle, siis paarid võivad eelistada hoopis täiskasvanutele mõeldud ja rahuliku- maid hotelle. Kuna nende kliendigruppide osakaal on kõige suurem, siis tuleks tarnijate valikul nende klientide huve ka rohkem arvesse võtta ning nendele kliendigruppidele keskenduda.

Ligi 90% müügituludest tuleb ettevõtte jaoks paketireisidest (Aurinkomatkat product book 2016), lisaks paketireisidele müüb ettevõtte ka ainult lende. Keskmine reisikulu inimese kohta jääb 800-900 euro vahele, seejuures peredel on kulu keskmisest madalam ning seenioritel keskmisest kõrgem. Teades klientide tehtavaid kulutusi on ettevõttel võimalik valida sobiva hinnaklassiga hotellid tarnijateks. Kallimad hotellid tõstavad

paketihinda, seega on oluline leida õige tasakaal hotelli hinna ning ka saadava teenuse vahel, et kliendid oleksid rahul. Kui paketihind muutub liiga kõrgeks, siis teatud kliendid võivad reisisist loobuda. Samas ettevõtte huvides on kasulik teenindada võimalikult paljusid kliente, et suurendada läbimüüki.

Tabelist 4 (vt lk. 41) selgub ka klientide eelistatuim sihtkoht, milleks on Hispaania, kuhu alla kuuluvad ka Kanaari saared. 2014. aastal moodustasid reisirid sellesse sihtkohta ligikaudu kolmandiku kõikidest reisidest, mistõttu kujunes Hispaania koos Kanaari saartega kõige populaarsemaks sihtkohaks. Sellele järgnesid Kreeka (20,8%) ja Türgi (13,7%). Kõige populaarsemaks väljaspool Euroopat asuvaks sihtkohas kujunes Tai (6,3%), mis oli ühtlasi populaarsuselt neljas sihtkoht ettevõtte jaoks. (Tasekirja 31.12.2014 2015: 1) Tarnijate valikul peab ettevõtte arvestama eelkõige ka sellega, et erinevates sihtkohtades, oleksid sobilikud tarnijad hotellide näol olemas ning need suudaksid ettevõtte kliente vajalikus mahus ka teenindada. Seejuures on ettevõtte sihtkohad hooegade lõikes üldiselt erinevad, kuid esineb ka sihtkohti, kuhu reisirakse aastaringselt. Talvisel hooajal on peamiseks sihtkohtadeks Kanaari saared, Tai, Vietnam, India, Dubai, Kuuba, Ameerika Ühendriigid (Miami) ja Dominikaani Vabariik, samas kui suvisel hooajal on populaarsemad Kreeka, Türgi, Hispaania, Itaalia, Bulgaaria ja Austria. Suvel reisirakse pigem lähedamal asuvatesse sihtkohtadesse ning talvisel perioodil kaugematesse sihtkohtadesse, kus kliima on võrreldes Euroopa ja Soome omaga tunduvalt soojem.

Tarnijate valikul on ettevõtte üritanud võimalikult palju arvestada ka klientide soovide ning eelistustega vaba aja sisustamiseks, võttes arvesse tarnijate pakutavaid lisateenusid või tarnijate läheduses asuvaid võimalusi muudeks tegevusteks. Alates käesolevast aastast on ettevõtte mitmekesistanud oma pakettreiside valikut, et konkurentidest eristuda ning tänu sellele on suvehooajast lisandunud ettevõtte poolt müüdavate pakettide hulka rohkem spordiga seonduvaid reisipakette. Siia alla kuuluvad näiteks joogapaketid ning looduses spordi harrastamise paketid (*crossnature*). (Aurinkomatkat product book 2016) Lisaks eelnevalt välja toodud uutele pakettidele on ettevõtte valikus ka mitmeid teisi varasemalt populaarseid pakette nagu golfi-, matka-, surfi- ja sukeldumispaketid. Selliste teenuste pakkumisel oma klientidele on samuti oluline valida sobilikud tarnijad, kelle läheduses antud teenuseid oleks võimalik pakkuda.

Kuigi lepingud sõlmitakse tarnijate valikul ning sellega seoses lepitakse kokku ka teenuste hindades, siis aegajalt antakse osade tarnijate poolt müügi elavdamiseks ja tellimuste suurendamiseks lepingu sõlmimise järgselt mitmeid lisasoodustusi. Neid soodustusi ehk viimase hetke müügi allahindlust antakse üldjuhul siis, kui tarnijal on teada, et teatud perioodiks on hotelli täituvus madal ning soovitakse rohkem tube selleks perioodiks välja müüa. Tänu soodsamatele hindadele aitavad sellised kampaaniad ja lisasoodustused paremini müüa pakette klientidele ning teenuse tellimine tarnijalt suureneb.

Kuna rohkem kui pooled ettevõtte klientidest on korduvreisijad, kes osaliselt eelistavad ka tänu varasematele kogemustele puhkamiseks sama sihtkohta ning sama hotelli nagu eelnevatel kordadel, siis on ettevõtte jaoks oluline ka tarnijate haldamine ning hotellidega hea kontakti hoidmine. Tarnija haldamise käigus arendatakse strateegiat tarnijatega suhtlemiseks ning toimub ka tarnijabaasi ratsionaliseerimine. Kontserni strateegiaks on samuti tarnijate baasi ratsionaliseerimine, näiteks erinevaid tarnijaid omavahel ühendades. Seda tehakse erinevaid väiksemaid hotelle agentide alla koondades. Ettevõttele annab väiksem tarnijate arv võimaluse paremini oma tarnijaid hallata ning nendega tugevamaid suhteid luua. Tugevamad suhted partneriga annavad omakorda paremad võimalused läbirääkimisteks nii hinna kui ka lepingutingimuste suhtes. Ka teooriast selgus, et oluline on omada õiget tarnijate arvu ning mitte tarnijate baasi liiga suureks ajada. Sellisel viisil on ettevõttel lähedasemad suhted oma tarnijatega ning sellega omakorda kaasneb ka suurem mõjuvõim läbirääkimiste pidamisel. (Baldwin *et al.* 2005: 13) Lisaks suureneb ka informatsiooni vahetamine üksteisega ning ettevõtte jaoks risk partneri suhtes väheneb.

2.2 Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise analüüs ettevõttes

2.2.1 Hankeprotsess ettevõttes ja kontsernis

Ettevõtte tegevus on jagatud kolme tasandi vahel. Kõige kõrgemal on kontserni tase, kus tehakse põhilised otsused ning kust antakse põhilised suunitlused ettevõtte tegevuseks. Järgmiseks on ettevõtte tasand, kus toimub ettevõtte igapäevane juhtimine,

sellega seonduvate otsuste tegemine ja teenuste osutamine oma klientidele. Kolmanda tasandi moodustab konterni kuuluv ja Aurinkomatkat-Suntours Oy-le raamatupidamisteenusid pakkuv ettevõtte Backoffice Services Estonia Oü (BOSE), mille erinevad ostureskontro osakonnad on tugifunktsiooniks nii hangete tegemisel kui ka arvete käsitlemisel ja maksmisel. BOSE osakondade vastutusalas on arendada protsesse koostöös vastutava meeskonnaga Finnairi kontsernis selleks, et toetada Finnairi strateegiat. Peamiselt on BOSE vastutav erinevate hanke ülesannete toetamisel, mille alla kuuluvad ka tarnija registrite haldamine, päringute käsitlemine ning hankeprotsessi tulemuslikkuse näitajate aruannete koostamine. (Quality Manual 2016) Lisaks uuritavale ettevõttele osutab BOSE raamatupidamisteenusid ja klienditeenindust ka teistele kontserni kuuluvatele ettevõtetele.

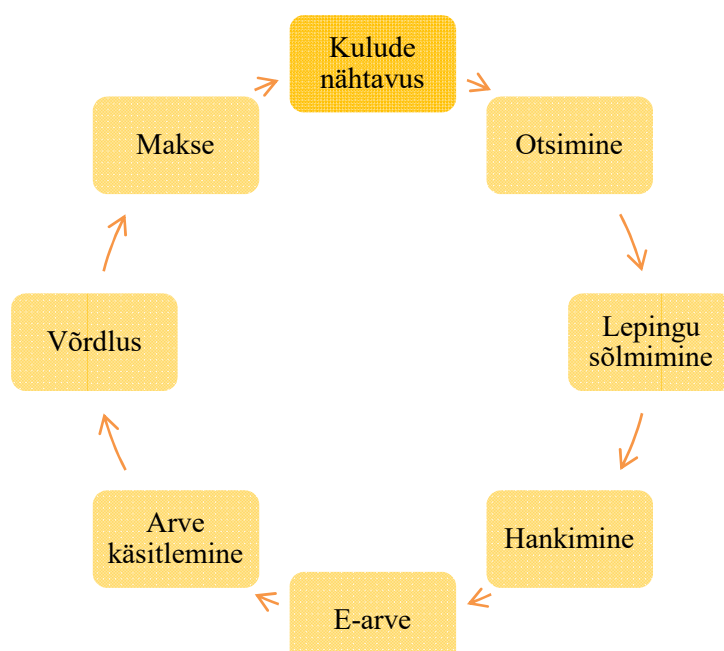
Finnairi kontsernis ning seega ka Aurinkomatkat-Suntours Oy jaoks on hankeprotsess üks strateegilistest protsessidest. Nagu eelnevalt selgus, siis ettevõtte jaoks muudab protsessi strateegiliselt tähtsaks suur kulude hankimise osakaal võrreldes kogukuludega. Selleks, et aru saada hankeprotsessi olulisusest ja sellega seonduvatest võimalustest, on kontserni ja sinna kuuluvate ettevõtete jaoks tähtis aru saada antud protsessi tähendusest, sest see aitab omakorda kaasa protsessi tulemuslikkuse paremale hindamisele ning juhtimisele. Seetõttu on hankeprotsess Finnairi kontsernis defineeritud kui sobilike kaupade ja/või teenuste omandamine või rentimine. Eelistatud on, et kaubad ja teenused oleksid hangitud soodsaima võimaliku kogumaksumusega ning et need vastaksid hankija kriteeriumitele seoses kvaliteedi, koguse, aja ja asukohaga. (Strategic sourcing process ... 2016) Kuna kontserni jaoks on hankeprotsessi juures olulisteks teguriteks hind, kvaliteet, kogus, kiirus ja asukoht, siis peaks hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamisel ja juhtimisel samuti eelnevaid tegureid arvesse võtma.

Õigete otsuste tegemiseks seoses hankeprotsessiga on Ukalkari (2000: 16-17) järgi kõige raskem samm loobuda vanast protsessist ning investeerida rohkem aega suuna andmiseks, strateegia formuleerimiseks ning ebavajalike protsesside eemaldamiseks. Tuleks teostada ainult vajalikke tegevusi ning seda efektiivselt ja tulemuslikult. Finnairis on hankimisprotsessi suuresti mõjutanud hankest makseni süsteemi projekt, mis sai alguse 2012. aastal. Kogu juurutatud süsteem hõlmas endas töövahendeid nii pakkumiste tegemiseks, lepingute ja ostutellimuste juhtimiseks, arvete käsitlemiseks kui

ka pangandussüsteeme maksete tegemiseks. Projekti peamiseks eesmärgiks oli muuta Finnairi tähelepanu arvete kinnitamiselt varasemaks ehk ostude heakskiitmistele. Lihtsalt arveid kinnitades pole võimalik hankeosakonna tulemuslikkusele kaasa aidata, sest kulu on juba varasemalt tekkinud. Tänu läbiviidud projektile on võimalik ostud süsteemis eelnevalt heaks kiita ning kinnitada. Sellega soovib Finnair kindlustada, et ostud on kooskõlas üksuste eelarvetega ning äriliste vajadustega. Samuti on sellisel viisil võimalik sooritatud ost suunata selle käsitlemisel õigesse kanalisse ning see põhineb varasemalt sõlmitud lepingul ning hindadel.

Protsesside arendamise tulemusel võeti kasutusele e-hangete ning e-arvete süsteem, mis on hankeprotsessi tarneahelat muutnud paremini toimivamaks. Kuigi e-arvete kasutamisele üleminek on olnud äärmiselt edukas, siis e-hangete süsteem on hetkel veel ainult osaliselt kasutusel ning selle kaudu tehakse väike osa uutest hangetest (Haller 2016). Erinevalt e-hangetest on e-arvetele üleminek osutunud äärmiselt edukaks protsessi paremaks muutmisel. Tänu e-arvete kasutuselevõtule on ettevõttes arvete käsitlemise protsess kiirem, tänu millele ka hankeprotsessi üldine tsükliäeg on vähenenud. See on omakorda andnud ettevõttele ka rahalist võitu. Uue protsessi tulemusena on lepingud muutunud täpsemaks ning kontakt ja informatsiooni vahetus partnerite ja tarnijatega on otsesem ning sujuvam. (Martinson 2016)

Kuigi esialgu oli nii ettevõtte töötajatel kui ka tarnijatel kartused uuele süsteemile ülemineku suhtes, siis esialgne vastuseis asendus kiiresti positiivse tagasisidega, kui hakati nägema uue protsessi kasusid. Töötajate poole pealt muutusid arved selgemini loetavamaks ning tänu arvetest paremale arusaamisele muutus ka arvete käsitlemine kiiremaks. Tarnijate poolelt muutus arvete saatmine samuti lihtsamaks ning kiiremaks, mille tulemusel maksed jõuavad tarnijatele õigeaegselt ning ettevõtte poolseid hilinemisi esineb harva. (Martinson 2016) Uue protsessi kasutusele võtmise järgselt lähtutakse kontserni ettevõtetes järgneval joonisel 4 (vt lk. 46) välja toodud hankeprotsessi tarneahelast.



Joonis 4. Hankeprotsess Finnairi kontsernis
Allikas: (P2P Tools 2016), autori kohandused.

Jooniselt on näha, et Finnairi kontsernis koosneb hankeprotsess kaheksast osast ning samuti on näha, kuidas need osad omavahel üksteisega seotud on. Protsess saab alguse kulude nähtavusega ning kui võrrelda antud tarneahelat teoreetilises osas välja toodud APQC standardis kirjeldatud tarneahelaga (vt joonis 2, lk. 20), siis antud protsessi võib võrrelda hankestrateegia arendamisega. Mõlema eesmärgiks on hankeprotsessi jaoks paika panna strateegia ning selle jaoks analüüsida eelnevaid kulutusi. Vastavalt valitud strateegiale on järgmiseks etapiks sobivate tarnijate otsimine, kes vastavad eelnevalt määratud tingimustele. Finnairi kontsernis viitab otsimine mitmetele erinevatele tegevustele, mille eesmärgiks on leida, hinnata ja ettevõttega ühendada kaupade ning teenuste tarnijad. See on ka tarneahela juhtimise üks komponentidest, mis aitab hankimist arendada ja ümberhinnata.

Sarnaselt APQC standardis väljatoodud tarneahelale sõlmitakse järgmisena sobivate tarnijatega lepingud, mida tehakse selleks ettenähtud süsteemis, et tagada kõikide lepingute vastavus Finnairi hankepoliitikaga. Tarnija valikule ning sobiva tarnijaga lepingu sõlmimisele järgneb toodete ja teenuste hankimine. Selle jaoks tuleb peale lepingu sõlmimist aktiveerida tarnija, sisestades süsteemi vajalikud andmed ning seejärel on võimalik uelt tarnijalt tooteid või teenuseid tellida. Järgmises etapis saadab tarnija e-arve saadud teenuste ning toodete eest. Kui e-arve on koostatud õiges summas

ning õige lepingunumbriga, siis arve süsteemi jõudmisel võrdleb süsteem arvet lepingu numbri alusel lepinguga. Nende ühtimisel koostab süsteem raamatupidamiskirjendi varasemalt sisestatud raaamatupidamisandmete järgi ning kinnitab arve maksmiseks automaatselt ära, kui eelarvet pole ületatud. Arvetel, mida ei ole võimalik automaatselt käsitleda, tuleb manuaalselt üle kontrollida nende vastavus lepingutega, seejärel neile kirjend koostada ning maksesse saata.

Üldjuhul on Finnairis kasutusel olev ja teoreetilises osas kirjeldatud APQC tarneahelad üksteisega sarnased. Mõlemad tarneahelad on terviklikud, mis aitab kaasa kulude vähendamisele, sest tänu lepingute sõlmimisele ning selle käigus toimuvatele läbirääkimistele on võimalik saavutada ettevõttele soodsam hind teenuste ja toodete soetamiseks. Erinevuste poolelt võib välja tuua võrdluse protsessi osa Finnairi hankeprotsessi tarneahelas, mis viitab automatiseeritud tarneahelale, kus süsteem kontrollib arve vastavust lepingule automaatselt. Automatiseeritud protsess aitab kiirendada tarneahelat ning samuti annab parema ülevaate tehtud kuludest, mis omakorda aitab planeerida ka tulevikus tehtavaid kulutusi ja eelarvet. Teise erinevusena on Finnairis kujutatud tarneahelat tsüklina, mis näitab, et hankeprotsessis on järjepidevus oluline ning tänu sellele on võimalik tõsta ka protsessi üldist kvaliteeti ja seda seeläbi paremaks muuta (PDCA Cycle 2016). Seega võib Finnairi hankeprotsessi võtta kui edasiarendust APQC standardi protsessist, kaasates endas tulevikule suunatud hankeprotsessi suurema automatiseerituse ning samuti ka tsüklilisuse. Samas pole kirjeldatud protsessid sobilikud kõigi teenuste ja toodete ostmiseks. Kui tegemist on ühekordsete või väheväärtuslike ostudega, siis antud protsessi ei ole otstarbekas rakendada.

2.2.2 Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamine ettevõttes

Hankeprotsessis tulemuslikkuse hindamiseks kasutatakse ettevõttes mitmeid tulemuslikkuse näitajaid. Esmalt on kontserni tasandil määratud üldised näitajad, mida peaks kasutama kõikides kontserni ettevõtetes, sest hangetega seonduvad tegevused peavad järgima kontserni planeerimise, eelarvestamise ja kontrolli tsükleid. Lisaks jälgitakse turgudel toimuvad muutuseid, mis mõjutavad teenuste ja toodete hinda. Kõik tegevused ja muudatused on süstemaatiliselt planeeritud, eelarve paika pandud ning

kontrollitud. Ühe osana eelarvestamise protsessist on defineeritud tulemuslikkuse võtmenäitajate sihid erinevate funktsioonide ja üksuste lõikes. Üldised võtmenäitajad, mis on ühised kõikidele hankekategooriatele kontsernis, on (Finnair Group Procurement ... 2016):

- kategooria netosäästmise tulemuslikkus,
- tarnijate vähendamine,
- protsent kulutustest, mis on kaetud ostutellimustega;
- protsent kulutustest, mis põhineb automatiseeritud arvete käsitlemisel;
- protsent kulutustest, mis põhineb elektroonsel arveldusel.

Lisaks eelmainitud näitajatele on olemas kategooria spetsiifilised näitajad, mis hindavad tarnijate tarne punktuaalsust, veamäära, tellimuse täitmisaega ja varude ringlust. Ühised võtmenäitajad, mida Finnairi kontsernis kasutatakse, on üsna levinud tulemuslikkuse võtmenäitajad ka mujal ettevõtetes. Mitu tulemuslikkuse näitajat, mida Finnairis jälgitakse, on seotud kulutustega. Soovitakse, et protsessid oleksid võimalikult kuluefektiivsed ning seda võimaldab elektroonne arveldus ja automatiseeritud arvete käsitus. Tänu e-arvetele ning nende automaatse käsitluse rakendamisele on muudetud tarneahelat kiiremaks, samal ajal vähendades tööjõukulu selle teostamiseks.

Ettevõtte sisedokumentide analüüsist selgus, et ettevõttele tugifunktsiooni pakkuvast ettevõttes juhendatakse peamiselt hankest makseni tarneahela APQC standardist (Quality Manual 2016). Võttes arvesse seda sama tarneahelat (vt joonis 2, lk. 20), jaotas autor ettevõttes kasutatavad tulemuslikkuse näitajad vastavalt tarneahela osade vahel ära, et jõuda selgusele, kuidas näitajad paigutuvad omavahel erinevatesse protsessi osadesse ning kas esineb ka protsessi osasid, mis on tulemuslikkuse näitajate poolt katmata. Samuti on sellise võrdluse tulemusel võimalik tuvastada need protsessi osad, kus tuleks enim tulemuslikkuse näitajate kasutamist arendada. Tulemused on välja toodud järgnevas tabelis 5 (vt lk. 49).

Tabel 5. Tulemuslikkuse näitajate paigutumine hankest makseni tarneahelasse ettevõttes Aurinkomatkat-Suntours Oy

Tarneahela osa	Tulemuslikkuse näitajad
Hankestrateegia arendamine	• Hotellikulud reisija kohta, • müümata garantiitubade kulud.
Tarnijate valik ning lepingute sõlmimine või uuendamine	• Lepingutega kaetud kulude protsent hankekategooriate lõikes.
Toodete ning teenuste tellimine	• Ostutellimuste protsent vaadeldavatest kuludest, • läbiviidud e-hangete arv kuus, • intsidentide arv, • vastatud päringute arv, • vastatud päringute õigeaegsus.
Tarnijate haldamine	• Aktiivsete hankijate arv hankekategooriate lõikes ja selle muutus võrreldes eelneva perioodiga, • süsteemi loodud uute tarnijate arv kuus, • partnerite tagasiside.
Arvete ning maksete töötlemine	• E-arvete protsent kõikidest arvetest, • töödeldud arvete arv, • arvete sisestamise õigeaegsus, • arvete sisestamise korrektsus protsendina kõikidest arvetest ning esinenud eksimuste protsent, • töötajate hõivatus tase.
Arvete tasumine ning protsessi arendamine	• Õigeaegselt tasutud arvete protsent kõikidest arvetest, • tähtjaks tasumata arvete maht, • intressiarvete maht, • tööprotsessi sujuvus ehk tööd takistavate tegurite esinemissagedus, • töötajate tagasiside tööprotsesside osas.

Allikas: (APQC Process Classification ... 2016; Suihko 2016; Martinson 2016; Haller 2016); autori koostatud.

Tabelist selgub, et enim kasutatakse tulemuslikkuse näitajaid hankeprotsessi administratiivse poole peal, kus tegeletakse arvete ning maksete töötlemise ja nende tasumisega. Intervjuude käigus selgus ka, et osaliselt jälgivad ostureskontro osakondade juhatajaid samu tulemuslikkuse näitajaid, mis on peamiselt seotud käsitletud arvete hulga, arvete töötlemise korrektsuse ja nende õigeaegsusega ning seda tehakse igakuiselt. Samuti on tabelist näha, et hankestrateegia arendamisel ja tarnijate valikul ning nendega lepingute sõlmimisel hinnatakse tulemuslikkust väga väheste näitajatega. Samas on need protsessi osad ühed olulisemad tervest tarneahelast, kuna nendes osades määratakse peamiselt ära tulevikus tehtavad kulutused.

Kuigi intervjuude käigus ei selgunud, et hankestrateegia arendamisel ja tarnijate valikul ning nendega lepingute sõlmimisel kasutatakse nende protsessi osade tulemuslikkuse hindamiseks mitmeid erinevaid näitajaid, siis osaleva vaatluse põhjal ning tööprotsesse jälgides tuvastas autor siiski veel ühe lisanäitaja, mille tulemuslikkust tegelikkuses hinnatakse. Sellest on võimalik järeldada, et ettevõttes pole formaalselt tulemuslikkuse näitajate kasutamist paika pandud, kuid tulemuslikkust siiski hinnatakse. Selle tõttu ka puudub kõikidel võtmeisikutel terviklik ülevaade sellest, milliseid tulemuslikkuse näitajaid hinnatakse ning seega pole ka kogu tulemuslikkuse näitajate kohta informatsiooni kogumine üksteisega täielikult kooskõlastatud.

Vastavalt Aurinkomatkat-Suntours Oy ärikontrollerile kasutatakse hankeprotsessis temale teadaolevalt väga väheseid tulemuslikkuse näitajaid. Kuna hiljuti ettevõttes ärikontrollerid vahetusid ning nüüd tegutseb ühe ärikontrolleri asemel neid kaks, siis osaliselt võib see olla tingitud sellest, et vastutusalad ning tööloigud pole ärikontrollerite vahel veel täpselt ära jagatud. Siiski on lähitulevikus plaan rohkem hankeprotsesside tulemuslikkust erinevates tarneahela osades hinnata ning praegu tegeletakse selle jaoks hetkeolukorra kaardistamisega. Järgmises kvartalis plaanitakse luua täpsem kontrollsüsteem ning sellega seoses töötatakse välja ja võetakse kasutusele ka seonduvad tulemuslikkuse võtmenäitajaid. (Suihko 2016)

Autor soovis intervjuude käigus ka uurida, kuidas on jõutud praeguste tulemuslikkuse näitajate kasutamiseni ning praeguse süsteemini. Selgus, et administratiivse poole näitajad ning nende kogumine ja analüüsimine on suuresti paika pandud vastavalt ostureskontro osakondade juhatajate eestvedamisele. Toodi välja, et emaettevõttelt puuduvad selged juhised selleks, milliseid tulemuslikkuse näitajaid tuleks hinnata ning millistele eesmärkidele need peaksid vastama. Samas mõistetakse tulemuslikkuse näitajatest pärineva informatsiooni olulisust, kuna kogutav informatsioon annab sisendi protsesside pudelikaelte leidmiseks ja annab tagasisidet protsessis tehtud muudatuste tulemuslikkusest (Haller 2016). Lisaks ka reisibüroode ostureskontro endine juhataja nõustus, et tulemuslikkuse näitajatest pärinev informatsiooni kasutatakse protsesside analüüsimisel ja nende paremaks muutmisel. Samas ei pea ta õigustatuks selliste näitajate kogumist, kus andmete kättesaamine on liialt ajamahukas ning andmetest saadav informatsioon ei ole piisavalt tõhus protsesside analüüsimiseks. (Martinson

2016) Seetõttu on mõlemad osakonna juhatajad välja töötanud sellised tulemuslikkuse näitajad, mis annavad neile piisavalt informatsiooni saamaks tagasisidet protsesside efektiivsusest, võttes arvesse ka andmete kogumiseks kulutavat aega ning sealt saadava sisendi väärtust.

Kui võrrelda osakonade juhatajate, ärikontrolleri ning teoorias välja toodud tulemuslikkuse näitajate sarnasusi ja erinevusi, siis selgus, et kuigi üks üheselt kattusid näitajad üsna väheselt, siis väikeste erinevustega tulemuslikkuse näitajaid esines üsna palju. Hankestrateegia arendamise juures kattusid ettevõttes kasutatavad tulemuslikkuse näitajad üsna hästi ka teooriast tulenenud näitajatega. Kui ettevõtte poolelt jälgitakse seda, kui palju kliendid on hotellide eest nõus keskmiselt maksma, siis teooria poolelt vastab sellele hotellide kvaliteedi näitaja, mis hindab keskmist tärnide arvu, mida kliendid eelistavad ning mille eest nad nõus maksma on. Mida rohkem kliendid keskmiselt hotellidele kulutavad, seda kõrgem on üldjuhul ka hotelli tärnide arv. Samuti selgus osaleva vaatluse põhjal, et ettevõttes hinnatakse müümata jäänud garantiitubade kulusid, mis tuli välja ka teooriast kui tarnijale garanteeritud mahu edasimüümise protsent.

Järgmiseks näitajaks, mis tuli välja nii teooriast kui ka intervjuudest, oli lepingutega kaetud kulutuste protsent. See näitaja aitab välja tuua hangete mõju vastavale kategooriale ja näitab ära, kas ettevõtte tegevus on lepingutega piisavalt kaetud või mitte. Lepingute olemasolu aitab ettevõttel paremini planeerida eelarvet ning vähenevad ettenägematud kulutused. Siiski võiks ettevõtte tarnijate valikul ning nendega lepingute sõlmimisel kaaluda rohkemate tulemuslikkuse näitajate kasutamist, kui seda praegu tehakse. Lepingute sõlmimisel pannakse paika suur osa tehtavatest kulutustest ning seetõttu tuleks rohkem hinnata selle tarneahela osa kulu- ja protsessi efektiivsust. Teooriast tulenevalt kasutatakse kuluefektiivsuse hindamiseks läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuhoidu ja protsessi efektiivsuse hindamiseks lepingu konkurentsivõime näitajat. Need näitajad hindavad seda, kui palju suudetakse lepingutega tänu turuhinnast madalamatele hindadele ettevõttele raha säästa ning kui konkurentsivõimelised sõlmitavad lepingud antud turul on. Kuigi kategooria netosäästmise tulemuslikkus on üks kontseni põhistest üldistest tulemuslikkuse näitajatest, siis intervjuude põhjal ei selgunud, et selle näitaja tulemuslikkust ettevõttes hinnatakse.

Toodete ning teenuste tellimisel kattus nii teoorias kui ka ettevõttes teenuse usaldusväärsus, mida ettevõttes hinnatakse intsidentide arvuna. Lisaks teoorias selgunud elektroonse süsteemi kaudu tehtud ostutellimuste protsent on üks kontserni üldistest näitajatest ning ettevõttes võib seda võrrelda läbiviidud e-hangete arvuga kuus, kuna mõlemad näitajad hindavad elektroonse süsteemi kasutamisega seotud tulemuslikkust.

Tarnijate haldamise osas võib täheldada, et nii ettevõttes kui ka teoorias on oluline tarnijate rahulolu. Rahulolu üheks hindamise viisiks on tarnijatelt saadav tagasiside, mida ettevõttes peetakse samuti oluliseks jälgida. Teooriast tulenevalt võiks ettevõtte rohkem hinnata strateegiliste tarnijatega seonduvaid näitajaid, mida praegusel juhul veel ei tehta. Lisaks tuleks tuginedes teooriale tegeleda rohkem ka tarnebaasi ratsionaliseerimisega ning selle hindamisega, mis on ka kontserni üks üldistest võtmenäitajatest.

Arvete ning maksete töötlemisel ning nende tasumisel hinnatakse ettevõttes tulemuslikkust väga erinevate näitajatega. Kui kontsernis endas on välja toodud, et hankeprotsessides tuleks hinnata protsenti kulutustest, mis põhineb elektroonilisel arveldusel, siis lisaks sellele hinnatakse ka tsükliiaga seoses arvete käsitlemisele kulunud ajaga ning töötajate hõivatust. Palju tähelepanu pööratakse ka kvaliteedile ning arvete käsitlemise korrektsusele, samas kui teooriast kvaliteediga seonduvaid tulemuslikkuse näitajaid ei tulenenud.

Suures osas on tulemuslikkuse näitajate kasutusele võtul teinud suure töö osakonna juhatajad. Nende eestvedamisel on välja kujunenud mitmed tulemuslikkuse näitajad, samas kui kontserni tasandilt pole neile selgeid juhiseid selle tegemiseks edastatud. Suureks abiks selle tegemisel on olnud ka eelnev kogemus protsesside väljatöötamisel ning seetõttu on osakonna juhatajad hästi kursis nende osakondi puudutavate protsessidega. Alates sellest ajast, kui algas Soome poolelt tööde ületoomine BOSE-sse, toimus suurem protsesside ümber kujundamine ning nende efektiivsemaks muutmine. Selle tulemusel kirjeldati ja kaardistati peaaegu kõik protsessid, millega osakonnad kokku puutuvad ning koostati juhendid, kus need tööprotsessid on ära kirjeldatud. (Haller 2016; Martinson 2016) Osakonna juhatajad on osalenud ka Finnairi ja seal hulgas ka Aurinkomatkat-Suntours Oy hankimisprotsessi suuresti mõjutanud hankest makseni tarneahela süsteemi projektis. Selle raames on hankeosakonnas tegeletud ostutellimuste süsteemi ülesehitamise ja juurutamisega ning reisifirmade osakonnas e-

arvete protsessi välja töötamisega, kus osakonna juhatajal on olnud projektijuhi roll informatsiooni liikumise koordineerimisel ning spetsialistide abistamisel töökorralduslike muudatuste läbi viimiseks. (Haller 2016; Martinson 2016) Tänu osalusele protsesside väljatöötamisel on osakonna juhatajatel olnud võimalik välja töötada ka vastavad tulemuslikkuse näitajad.

Peamiselt pärinevad tulemuslikkuse näitajate kohta kogutavad andmed töö käigus ilmnenud ning töötajate poolt tehtud tähelepanekutest, kvaliteedikontrolli, töötajate ajamõõtmise tulemustest ning erinevatest süsteemidest ja raportitest (Martinson 2016; Haller 2016). Lisaks on ettevõttes väljatöötatud arenguveestluste läbiviimise kord kõikide töötajatega, mille käigus saadakse töötajatelt tagasisidet kaks korda aastas. Üheks suurimaks probleemiks peetakse praegu tulemuslikkuse näitajate kasutamise puhul suurt ajakulu, mis kulub andmete kogumiseks ja nende töötlemiseks. Kuigi kõik vajalikud andmed on süsteemides ja raportites olemas, siis andmete kombineerimine ning tulemuslikkuse näitajate kohta vastava informatsiooni kättesaamiseks tuleb teha palju manuaalset tööd (Haller 2016). Mõlemad ostureskontro osakondade juhatajad töid välja, et suurimat puudust tuntakse automatiseeritud ning reaajas kättesaadavatest raportitest. Hetkel kasutusel olevad süsteemid ei võimalda üheselt arusaadavat ja reaajas tulemuslikkuse näitajate esitamist ning andmete kogumine ja töötlemine on hetkel väga manuaalne protsess. (Martinson 2016; Haller 2016)

Kui autor uuris tulemuslikkuse näitajate kohta, mida jälgiti uutele protsessidele üleminekul, siis selgus, et e-hangete süsteemi kasutusele võtmisel pandi igale hankekategoriale eesmärgid teatud arvu e-hangete läbiviimiseks. Nüüd vaadeldakse igakuiselt läbiviidud e-hangete koguarvu. (Haller 2016) Ettevõtte poolt jälgiti ka e-arveid saatvate tarnijate osakaalu tarnijate koguhulgast ning osakonna siseselt jälgiti lisaks töömahu muutust ehk hõivatuse taset, seda nii ajaliste kui ka mahuliste näitajate põhjal. (Martinson 2016) Praeguseks hetkeks on e-arvete osakaal suudetud viia maksimumi lähedaseks ning seetõttu ettevõttes endas selle näitaja tulemuslikkust igakuiselt enam ei jälgita, samas kui kontsernis selle näitaja tulemuslikkust hinnatakse.

2.2.3 Hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimine ettevõttes

Tulemuslikkuse juhtimise üheks eelduseks on tulemuslikkuse näitajate kasutamine, mida võetakse arvesse tulemuslikkuse juhtimisel. Eelnevas alapeatükis on kirjeldatud need näitajad, mida ettevõttes ja kontsernis hinnatakse ja mille kaudu tulemuslikkust juhitakse. Tulemuslikkust jälgitakse üldiselt igakuiselt ning näitajate väärtuseid võrreldakse eelnevate perioodidega, et teada saada, kuidas tulemuslikkus on muutunud. Tulemuslikkuse juhtimisel on suur roll just võrdlusel varasema tulemuslikkusega, sest see muudab tulemuslikkuse analüüsi mõttekaks ning näitab, kuidas ettevõtte liigub oma eesmärgi suunas.

Ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisel pannakse eraldi rõhku tarnijate valikule, nendega suhete haldamisele ning samuti on oluline kategoriseerimine ehk erinevatele toodetele ja teenustele lähenetakse erinevalt. Seejuures ka nende protsessi osade juures juhitakse tulemuslikkust osaliselt tulemuslikkuse hindamise kaudu. Sobivate tarnijate leidmiseks ja valiku tegemiseks on kontserni tasandil defineeritud protsessi raamistik ning see koosneb viiest põhiosast (Strategic sourcing process ... 2016):

- algtaseme analüüs ning hankeprojekti defineerimine,
- turuanalüüs pakkumiste seas,
- valiku tegemine ning läbirääkimised lepingu sõlmimiseks,
- tarnija rakendamine protsessi ning tarnijaga suhtlemise juhtimine,
- tarnija suutlikkuse ja tulemuslikkuse pidev edasiarendamine.

Sellise tegevuse tulemusel valitakse ettevõtte huve silmas pidades parimad tarnijad ning nendega sõlmitakse lepingud. Tarnijate valikul on üheks oluliseks momendiks läbirääkimiste pidamine lepingu sõlmimiseks, millega soovitakse saada ettevõtte jaoks parimad tingimused antud võimaluste juures. Lisaks on olulisel kohal ka tarnija haldamine, seda läbi tarnijaga suhtlemise juhtimise ning tema tulemuslikkuse pideva edasiarendamise, et tarnija suudaks tulevikus ettevõttele veelgi enam väärtust pakkuda.

Finnairis on riskide maandamine samuti suure tähtsusega ning selleks, et vähendada äririske, mis on seotud tarnijatega tehtud kokkulepetest, järgitakse järgmised printsiipe tarnijate valikul (Finnair Group Procurement ... 2016):

- Finnair on üks kümnest tähtsaimast kliendist kõikide strateegiliste tarnijate jaoks,
- aastane ostumaht ei ületa ühegi tarnija puhul 30% tarnija käibest,
- iga materjali või teenuse tüübi jaoks on kaks kuni kolm tarnijat,
- ühe tarnijaga on ainult üks leping,
- toimub väärtuspõhine partnerluse juhtimine,
- perioodiline ülevaade tarnija finantsilistest ja tehnilistest riskidest,
- kõikide strateegiliste tarnijatega viiakse läbi süstemaatiline tarnija tulemuslikkuse hindamine.

Eelnevalt loetletud punktidest on samuti näha, et tulemuslikkuse juhtimisel kaasatakse erinevaid tulemuslikkuse näitajaid hindamaks tarnijate sobivust ettevõtte jaoks. Tarnijate valik ning kokkulepete sõlmimine tarnijatega on oluline järjepidevuse tagamiseks ning tõrgete vähendamiseks tarneahelas. Kontserni jaoks on oluline, et sobilik strateegiline tarnija peaks Finnairi ja tema tütarettevõtteid üheks võtmekliendiks, samas tarnija tegevus ei tohi suuresti sõltuda ainult koostööst Finnairiga. Samuti on oluline, et iga teenuse või toote tüübile on mitu tarnijat, sest juhul kui ühe tarnijaga midagi juhtub, siis ei põhjusta see häireid kontserni ja selle ettevõtete tegevusele. Ka Glock ja Ries (2013: 43) on välja toonud, et riskide kontrollimine on oluline osa tarneahela juhtimisest, kuna tarneahelas esinevad häired ja tõrked võivad negatiivselt mõjutada nii tegevuse tulemuslikkust kui ka börsitulemusi. Erinevat tüüpi riskide vähendamiseks on vajalik koordineerida tegevust organisatsioonis ning teha koostööd tarneahela liikmete vahel järjepidevuse tagamiseks.

Riskide hindamine pole oluline ainult tarnija valikul, vaid kogu koostöö kestel. Kui mingil hetkel peaks tarnija finantsiline seisund muutuma kehvemaks, siis võidakse muuta ka koostööd antud tarnijaga. Vajadus tarnijaga koostöö tegemise ülevaatamiseks või lõpetamisest ei pruugi sõltuda ainult tarnijast endast, vaid ka tarnija tegevuskohast. Kuna Aurinkomatkat-Suntours Oy tarnijad on pärit erinevatest sihtkohtadest üle maailma, võib tarnijaga koostööd mõjutada ka sihtkohas toimuvad poliitilised sündmused, mille tõttu pole ettevõttel võimalik enam reise antud sihtkohta turvalisuse kaalutlustel korraldada. Üheks selliseks näiteks on Egiptus, kuhu lõpetati reise tegemine riigis valitseva ebastabiilse olukorra tõttu.

Koostöö kestel tarnijaga toimub ka nendega suhete juhtimine. Selleks, et valida õige tarnija suhte juhtimise kontseptsioon ning jaotada ressursid kõige otstarbekamal viisil, jaotatakse tarnijad vastavalt nende tähtsusele erinevatesse rühmadesse. Lähtuvalt partnerlussuhte olulisusest ning tarnija mõjust Finnairi kontserni tegevusele on tarnijad jaotatud nelja rühma, milledeks on partnerid, strateegilised tarnijad, eelistatud tarnijad ja heakskiidetud tarnijad (Finnair Group Procurement ... 2016). Sellised segmendid on moodustatud vastavalt sellele, kui suur on tarnijaga koostöö mõju Finnairi tegevusele, kui pikaajaliseks peetakse koostööd antud tarnijaga ning millist ärilist väärtust koostöö tarnijaga tähendab Finnairi kontsernile. Mida tähtsam on tarnija Finnairi jaoks, seda spetsiifilisem on tarnijasuhete juhtimine ning seda pikaajalisem on ka koostöö. Oluliste partneritega koostöös viiakse läbi ühiseid arendusprojekte, mis toovad kasu nii tarnijale kui ka kontsernile. Selle tõttu pole mõistlik olulisi partnereid liiga tihedalt vahetada, kuna arendused võivad poolikuks jääda kuigi kulutused projektide jaoks on juba tehtud.

Tarnijasuhete juhtimisel on oluline, et igal tarnijal on määratud ka Finnairi poolne lepingu omanik, kes esindab kontserni äriga seonduvates teemades konkreetse tarnijaga. Lisaks juriidilistele ja eetilistele standarditele, põhineb tarnijatega suhete juhtimine kolmel põhiprintsiibil, milledeks on (Finnair Group Procurement ... 2016):

1. Allhangete kogumaksumus – kontsernis vaadatakse tervet ostetud materjalide ja toodete elütsükli maksumust, võttes arvesse tasakaalu kulu ja turvalisuse ning kvaliteedi vahel.
2. Avalikustatud ja läbipaistvad kalkulatsioonid – Finnair nõuab oma tarnijatelt läbipaistvat kulude kalkulatsiooni meetodi kasutamist selleks, et määrata hinnakujunduses õiglane kulude jagamine.
3. Pidev arenemine – Finnair nõuab oma tarnijatelt pidevat arengut ühiste protsesside juhtimisel ja seotud kulude baasi, mille eesmärk on pidev areng kulude konkurentsivõimelisuses.

Need kolm põhiprintsiipi rõhutavad veelkord, et kulud, nende läbipaistvus ja pidev areng oma tegevuses on Finnairi jaoks olulised. Seega on olulised ka tulemuslikkuse näitajad, mis võimaldab nende tulemuslikkust hinnata. Selleks, et olla edukas ning kasumlik, tuleb hoida kulud kontrolli all ning pidevalt arendada edasi oma protsesse, et olla konkurentsivõimeline ning innovatiivne.

Selliste printsiipide järgmine hankeprotsessis on mõjunud positiivselt ka ettevõtte kasumlikkusele, kaasates parimaid partnereid ja tarnijad oma tarneahelasse. Lisaks hoolikale partnerite valikule, otsitakse kontsernis järjepidevalt muid innovatiivseid ja uudseid lahendusi kogukulude vähendamiseks. Üheks selliseks näiteks on hangete kategoriseerimine erinevateks valdkondadeks vastavalt sellele, millega need hanked seostuvad. Sellist kategooriate põhist juhtimise konseptsiooni peetakse terviklikuks ja ühtseks lähenemiseks kulude juhtimisel. Kontseptsiooni rakendamiseks on vajalik, et kõik Finnairi kulud on määratud ja adresseeritud kategooriate lõikes. Ka teoorias selgus, et hankeprotsessi üks eripäradest on ostukategoorite määramine erinevatele kaupadele ning teenustele, sest kategoriseerimine aitab moodustada optimaalsed hanke ja tarne juhtimise strateegiad erinevatele gruppidele (Baldwin *et al.* 2005: 14). Samuti annab selline meetod kõige parema tulemuse, kuna erinevad tarnijad vajavad erinevat ja spetsiifilist lähenemist koostöö tegemisel (Hangete juhtimisel ... 2015).

Iga kategooria meeskond koosneb kategooria juhust ning teistest äriüksusesse kuuluvatest inimestest. Kategooria meeskond seab paika üldise äriplaani, mille alla kuulub ka tarnija tegevuskava, hankimise taktikad ja projektid säästmisvõimaluste suurendamiseks. Vastutusalad kategooria siseselt on ära jaotatud vastavalt ametile ning need on väljatoodud allolevas tabelis 6.

Tabel 6. Vastutusalad vastavalt rollidele seoses tulemuslikkuse hindamise ja juhtimisega

Roll	Vastutusalad
Kategooria juht	- Juhib suhteid, läbirääkimisi ja lepinguid võtmetarnijatega ning kinnitab nende tarnelepinguid; - hindab ning juhib tulemuslikkuse võtmenäitajaid.
Üksuse hankejuht ja -spetsialist	- Juhib suhtlust ning lepinguid üksuse spetsiifiliste tarnijatega, - analüüsib üksuse kulutusi ja tuvastab kulude kokkuhoidmise kohti.
Materjalide ja ostutellimuste juhtimise spetsialist	- Jälgib tarnete täpsust ning kvaliteeti, - toetab tarnija tulemuslikkuse analüüsides koostamisega.
Tarnija kvaliteedijuht ja -spetsialist	- Defineerib tarnija kvaliteedinõuded ning tulemuslikkuse võtmenäitajaid lepingute jaoks, - auditeerib tarnija protsesse, - jälgib perioodilisi tulemuslikkuse võtmenäitajate hindamist.

Allikas: (Finnair Group Procurement ... 2016); autori kohandused.

Tabelist (vt lk. 57) on näha, et kõige suurem vastutus lasub kategooria juhil, kes lisaks võtmetarnijatega tegelemisele on seotud ka üldiste tulemuslikkuse võtmenäitajate hindamise ja juhtimisega. Tema rolli toetab suurel määral üksuse hankejuht, kelle vastutusalas on analüüsida kategooria tegevust ning tagada, et üksuse töö vastab eelarvele ning seeläbi tuvastada kokkuhoidmise kohti. Lisaks on igas kategoorias olemas ka kvaliteedijuht, kes on vastutav tarnija toodete ning teenuste kvaliteedi eest. Parema kvaliteedi jaoks seab kvaliteedijuht paika kindlad nõuded tarnijatele ning osaledes kontserni jaoks sobilike tarnijate valikul, jälgib tarnija vastavust nende nõuetele. Hangetega tegelevad enamjaolt ostutellimuste spetsialistid ning nende vastutusalas on jälgida tarnete täpsust ja kvaliteeti.

Kõikide kategooriate tööd juhib omakorda hanke nõukogu. Finnairi hanke nõukogu on vastutav kategooriate kulutuste kinnitamise ja sellega seonduvate plaanide eest. Plaanid tehakse üldiselt üheks kuni kolmeks aastaks ning nende eesmärgiks on vähendada kulutusi, samas tagades tarne, kvaliteedi ja transpordi vastavalt ärinõuetele. Jooksvalt otsitakse ka arenemisvõimalusi tehtavates plaanides ning need on võimalik jagada nelja kategooriasse (Finnair Group Procurement ... 2016):

1. nõudlus – kuidas on võimalik vähendada ostumahtu, et vähendada kulutusi;
2. spetsifikatsioon – kas nõudlust on võimalik asendada mõne teist tüüpi teenuse või tootega,
3. protsess – kas on alternatiivseid viise toote või teenuse kohaletoimetamiseks,
4. pakkumise turg – kas algmaterjali või teenuse hind on konkurentsivõimeline.

Seega Finnair tegeleb pidevalt oma protsesside arendamisega ning otsitakse viise, kuidas muuta oma protsesse veelgi paremaks nii aja, kulu kui ka kvaliteedi suhtes, mis omakorda aitab positiivselt kaasa ettevõtte tulemuslikkusele. Kuna hanke nõukogu on see organ, kes võtab vastu otsuseid seoses erinevate kategooriate plaanidega, nende eesmärkide ja eelarvetega, jälgib nõukogu perioodiliselt ka hangetega seonduvaid tulemuslikkuse võtmenäitajaid.

Tänu protsesside arendamisele on ka suhtlemine muutunud kiiremaks ning sujuvamaks. Seda nii partneritega, kellega on otsekontakt kergemini saavutatav ning seeläbi ka erinevate probleemide lahendamine on muutunud kiiremaks ja lihtsamaks, kuid ka tarneahelasse kuuluvate osakondade koostöö on muutunud paremaks. Intervjuudes toodi välja, et osakondade koostöö on suhteliselt hästi toimiv ja informatsioon liigub hästi. Tänu sellele on koostöö erinevate osakondade vahel muutunud järjest paremaks ning tihedamaks. Samuti protsesside parendused on aidanud näha erinevaid osapooli, kellelt saadakse sisendit ning kellele ja milline info väljundina oluline on. (Haller 2016; Martinson 2016) Kuigi tugifunktsiooni pakkuva ettevõtte omavaheline informatsiooni vahetus ja suhtlus on muutunud paremaks, siis arendada võiks veel ettevõtte ning emaettevõtte vahelist informatsiooni ja kogemuste vahetust. Emaettevõtte jälgib samuti tulemuslikkuse näitajate kasutamist ettevõttes, kuid ebaselgeks on jäänud, kuivõrd palju seda informatsiooni ettevõtte erinevate tasanditega jagatakse ning kui kaasatud on ettevõtte juhid otsuste tegemisel.

2.3 Ettepanekud ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks

Analüüsides ettevõtte hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamist ja juhtimist, tuvastas autor mõned kitsaskohad praeguses süsteemis, mida annaks ettevõttes paremaks muuta ning rohkem täiustada. Järgnevalt toob autor välja ettepanekud Aurinkomatkat-Suntours Oy-le praeguse hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise süsteemi täiustamiseks. Ettepanekute tegemisel võetakse arvesse intervjuude põhjal selgunud kitsaskohti ning hetkel kasutatavaid tulemuslikkuse näitajaid. Samuti lähtutakse tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks ettepanekute tegemisel teooriast selgunud tulemuslikkuse näitajatest.

Esmalt võiks ettevõtte kaaluda täiendavate tulemuslikkuse näitajate kasutusele võtmist ning autor soovib selleks kaasata järgnevad näitajad:

- kategooria netosäästmine,
- tarnebaasi ratsionaliseerimine,
- läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuvõid,
- lepingu konkurentsivõime näitaja.

Esialgu tuleks alustada kontserni üldistest võtmenäitajatest, mida kasutatakse hankeprotsesside tulemuslikkuse hindamisel. Kontserni üldised tulemuslikkuse võtmenäitajad kattusid osaliselt ka teooriast selgunud tulemuslikkuse näitajatega, seda nii kategooria netosäästmise tulemuslikkuse kui ka tarnijate vähendamise osas. Samuti on praegu puudulik kulu- ja protsessi efektiivsuse hindamine tarneahela ühe tähtsama protsessi osas, mis on seotud tarnijate valiku ning lepingute sõlmimise ja uuendamisega.

Autor soovib ettevõtte täiendavalt hinnata veel läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuvõtte ning lepingu konkurentsivõime näitajat. Läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuvõtte näitaja eesmärgiks on välja tuua see sääst, mis on saavutatud tänu lepingu sõlmimisel saadud soodsamatele hindadele ning seega ka parematele lepingutingimustele. See näitaja toob esile ka läbirääkimiste tähtsuse ning mõju hankeprotsessis. Lepingu konkurentsivõime näitaja hindab aga protsessi efektiivsust ning selle näitajaga on võimalik võrrelda kui konkurentsivõimelised on ettevõtte poolt sõlmitud lepingud teiste ettevõtetega. Kuigi selle näitaja puhul on raske saada usaldusväärseid andmeid adekvaatseks võrdluseks, on näitaja heaks indikaatoriks läbirääkimiste kaudu suurendavate kulude kokkuvõtte potentsiaali välja toomiseks. Mida paremad tingimused ja hinnad on saadud läbirääkimiste teel, seda konkurentsivõimelisem on ka ettevõtte ja tema lepingud.

Tabelis 7 (vt lk. 61) on integratsioon tulemuslikkuse võtmenäitajatest, mida hetkel ettevõttes kasutatakse, ning autori poolt soovitatavatest tulemuslikkuse võtmenäitajatest tarneahela tulemuslikkuse hindamise täiustamiseks, et näidata soovitud näitajate positsiooni tarneahelas. Soovitud näitajate paremaks eristamiseks on need välja toodud kaldkirjas. Tabelist on näha, et autor soovib juurde lisada pigem hankeprotsessi strateegiaga ning lepingutega seonduvaid hankeprotsessi tulemuslikkuse näitajaid. Hetkel pole need protsessi osad juhtumiuuringust selgunud analüüsi põhjal piisavalt kaetud ning nendes protsessides tulemuslikkuse näitajate hindamisele ei pöörata piisavalt tähelepanu, kuigi need protsessi osad on tarneahelast ühed tähtsamad osad.

Tabel 7. Hetkel kasutatavad tulemuslikkuse näitajad ning autori poolt soovitatud näitajad

Tarneahela osa	Tulemuslikkuse näitajad
Hankestrateegia arendamine	• Hotellikulud reisija kohta, • müümata garantiitubade kulud, • <i>kategooria netosäästmine.</i>
Tarnijate valik ning lepingute sõlmimine või uuendamine	• Lepingutega kaetud kulude protsent hankekategooriate lõikes, • <i>läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkuvõtteid,</i> • <i>lepingu konkurentsivõime näitaja.</i>
Toodete ning teenuste tellimine	• Ostutellimuste protsent vaadeldavatest kuludest, • läbiviidud e-hangete arv kuus, • intsidentide arv, • vastatud päringute arv, • vastatud päringute õigeaegsus.
Tarnijate haldamine	• Aktiivsete hankijate arv hankekategooriate lõikes ja selle muutus võrreldes eelneva perioodiga, • süsteemi loodud uute tarnijate arv kuus, • partnerite tagasiside, • <i>tarnebaasi ratsionaliseerimine.</i>
Arvete ning maksete töötlemine	• E-arvete protsent kõikidest arvetest, • töödeldud arvete arv, • arvete sisestamise õigeaegsus, • arvete sisestamise korrektsus protsendina kõikidest arvetest ning esinenud eksimuste protsent, • töötajate hõivatuse tase.
Arvete tasumine ning protsessi arendamine	• Õigeaegselt tasutud arvete protsent kõikidest arvetest, • tähtjaks tasumata arvete maht, • intressiarvete maht, • tööprotsessi sujuvus ehk tööd takistavate tegurite esinemissagedus, • töötajate tagasiside tööprotsesside osas.

Allikas: (APQC Process Classification ... 2016; Suihko 2016; Martinson 2016; Haller 2016); autori koostatud.

Samuti soovib autor ettevõttel rohkem tähelepanu pöörata kontsernis kasutusel olevatele üldistele tulemuslikkuse näitajatele, mida tuleks hinnata kõikides hankekategooriates. Praeguse analüüsi käigus ei selgunud, et ettevõttes hinnatakse kategooria netosäästmise ja tarnebaasi ratsionaliseerimisega seonduvaid tulemuslikkuse näitajaid. Nagu antud töö teoreetilisest osast selgus, siis õige tarnijate arvu omamisel on ettevõttel piisavalt mõjuvõimu läbirääkimistel paremate tingimuste saamisel ning samas on probleemide tekkimisel ühe tarnijaga ettevõttel olemas varuvariandid teenuse tellimiseks teistelt tarnijatelt.

Samas selgus analüüsist, et hankeprotsessi administratiivne pool on piisavalt kaetud tulemuslikkuse näitajatega ning autor ei näe täiendavat vajadust rohkemate tulemuslikkuse näitajate kaasamiseks. Nagu ka teooriast selgus, tuleks pigem kasutada vähem tulemuslikkuse näitajaid, kuna vastasel juhul näitajate haldamine muutub liialt keeruliseks ning ka tulemuslikkuse näitajatest saadav väärtus väheneb.

Autor tuvastas mõned kitsaskohad ka seoses tulemuslikkuse juhtimisega ettevõtte hankeprotsessis. Selle tulemuslikkuse suurendamiseks on autor teinud järgnevas tabelis 8 (vt lk. 63) välja toodud ettepanekud. Esmalt tuleks ettevõttes konkreetsemalt paika panna vastutusalad ning inimesed, kes vastutavad hankeprotsessis tulemuslikkuse näitajate eest. Selle eesmärgiks oleks terves tarneahelas panna paika selge strateegia, mille tähtsus ka töö teoreetilises osas välja tuli. Tuleks valida kindel strateegia, millele rohkem keskenduda ning seda strateegiat selgitada ka tarneahelasse kuuluvatele võtmeisikutele, et ettevõtte tegutseks ühise strateegia põhjal ning samade eesmärkide nimel.

Vastavalt strateegiale tuleks paika panna ka tulemuslikkuse näitajad, mille tulemuslikkuse hindamisel on võimalik järgida seatud eesmärgi ning sihi täitmist. Tulemuslikkuse näitajad peaksid olema hoolikalt valitud ning need peaksid katma kõik hankeprotsessi osad ühtlaselt. Silmas tuleks pidada ka seda, et kasutusele ei võetaks liiga palju tulemuslikkuse näitajaid, mille haldamine liiga keeruliseks võib muutuda. Samuti tuleks ettevõtte siseselt rohkem tegeleda sellega, et kõigil vajalikel töötajatel oleks olemas informatsioon sellest, milliseid tulemuslikkuse näitajaid peaks jälgima ning mille kohta informatsiooni koguda. Seejuures peaksid konkreetsed juhised tulemuslikkuse näitajate kohta tulenema ettevõtte kõrgemalt tasemelt. Otsuseid vastuvõtavad juhid peaksid andma selged suunised selleks, millist informatsiooni on neil vaja otsuste tegemiseks ning milline informatsioon neile kasulik on. Tulemuslikkuse näitajate kasutamisel peaks eksisteerima konkreetne süsteem, et oleks võimalik sealt saadud informatsiooni ka eesmärgipäraselt kasutada.

Tabel 8. Ettepanekud hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimise täiustamiseks

Ettepanek	Teooriast tulenev põhjendus
Kindla strateegia valimine, selle järgimine ning konkreetsemate vastutusalade määramine.	Konkreetses strateegia valik ning sellele keskendumine on oluline, et ettevõtte oleks võimalik protsessi tulemuslikkust paremini juhtida (Baldwin <i>et al.</i> 2005: 13; Bititci <i>et al.</i> 1997: 524). Terviklik tarneahel ja läbimõeldud strateegia annab ettevõttele mitmeid selgeid eeliseid nagu väiksem tööjõukulu, parem likviidsus ning suurenenud säästus tänu väiksematele kogukuludele (APQC Process Classification ... 2016; Procure-to-pay process ... 2016).
Tulemuslikkuse näitajate konkreetsem paika panemine vastavalt strateegiale.	Nii Baldwin <i>et al.</i> (2005: 20) kui ka Chenhalli ja Langfield-Smith (2007: 268) töid välja, et tulemustele orienteeritud ja sisemised juhtimise näitajad peaksid olema eesmärkide ja strateegiaga kooskõlas ning ajendatud ettevõtte vajadusest. Konkreetse strateegia ning eesmärkide olemasolul on võimalik hinnata tulemuste kaudu seda, kas planeeritud tulemusi saavutatakse või mitte. Tulemuslikkuse näitajate ühildumisel strateegiaga tulemuslikkus paraneb. (Ferreira ja Otley 2009: 271)
Selgemad juhised ettevõtte kõrgemalt tasandilt tulemuslikkuse näitajate kasutamise kohta.	Enamikes ettevõtetes pole tulemuslikkuse näitajad süsteemselt välja kujundatud ning esineb näitajate süsteemitus (Süsteemitus ei anna ... 2016). Tulemuslikkuse juhtimisest saadava informatsiooni potentsiaali tuleks rohkem osata ära kasutada. Ettevõtte juhtkond peaks informatsiooni kasutama strateegiliste otsuste tegemisel, kuid kui tulemuslikkuse näitajad ei hinda neid valdkondi, mida juhtkond peab oluliseks hinnata, siis pole saadud informatsiooni võimalik ka eesmärgipäraselt kasutada. (Tandarini, Kroll 2015: 84)
Praegu kasutatavate süsteemide põhjalikum analüüs.	Sobivate tulemuslikkuse näitajate valikul tuleb silmas pidada ka seda, et tulemuslikkuse näitajate hindamine poleks liiga keeruline ning ei võtaks liiga palju aega (Procurement KPIs 2016).
Rohkem keskenduda strateegilistele tarnijatele.	Ettevõtte, kes seavad fookuse strateegiliste tarnijasuhete arendamisele, saavad paremaid pikaajalisi kasusid. Ettevõtte peaks mõistma strateegilise ostmise ja ja tarnija arendamise tähtsust ning seda, kuidas need omavahel seotud on, sest see suurendab tulemuslikkust. (Sánchez-Rodríguez 2009: 169)

Allikas: autori koostatud.

Samuti peaks tulemuslikkuse näitajate valikul jälgima seda, et andmed oleksid võimalikult lihtsasti kogutavad ning nende töötlemiseks ei oleks vaja palju manuaalset tööd teha. Praegu tuleb ettevõttes üsna palju andmeid manuaalselt töödelda selleks, et kasulikke informatsiooni kätte saada ning ka intervjuude käigus selgus, et tuntakse puudust reaajas kättesaadavast informatsioonist. Seetõttu on autor ühe soovitusena välja toonud ka selle, et rohkem analüüsida praegu kasutusel olevaid süsteeme, nende võimalusi ja arengupotentsiaali. Tuleks analüüsida seda, milliseid tunnuseid kannetele lisatakse, ning kas oleks vaja juurde lisada täiendavaid tunnuseid enne informatsiooni süsteemidesse tõmbamist vähendamaks manuaalset tööd. Vajadusel võiks kaaluda ka

uute süsteemide kasutusele võttu, mis lihtsustaksid tulemuslikkuse näitajate kohta informatsiooni ja andmete kogumist. Sellisel juhul tuleks samuti eelnevalt analüüsida, milliseid tunnuseid on uues süsteemis võimalik kannetele juurde lisada ning kuivõrd uued võimalused aitavad vähendada manuaalse töö osakaalu.

Lisaks võiks ettevõtte hakata rohkem tähelepanu pöörama strateegilistele tarnijatele ning nende tulemuslikkuse juhtimisele. Kontsernis on küll kirjeldatud tarnijate segmendid ning nende jaotus vastavalt partnerlussuhte olulisusele ja tarnija mõjust ettevõtte tegevusele, kuid puudulik on vastavate näitajate kasutamine tulemuslikkuse juhtimiseks. Rohkem tuleks jälgida strateegiliste tarnijate tegevust ning analüüsida tehtavaid kulutusi ning tarnija kasumlikkust. Strateegiliste tarnijate tegevuse jälgimiseks tuleks paika panna konkreetsemad näitajad, mille põhjal tarnijat hinnatakse. Tarnijaid, kelle hangete maksumus jääb alla kindla seatud piiri, tuleks vähendada, kuna nendega tegelemise kulud on ettevõtte jaoks suuremad, kui sealt saadav kasu.

Viimasena soovib autor välja tuua ka selle, et ettevõtte võiks rohkem mõelda ka informatsiooni vahendamise tõhustamisele ning selle liikuvuse kiirendamisele. Kui ettevõtte eesmärgiks on saavutada head tulemused kõikide tulemuslikkuse näitajate lõikes, siis üheks selle eelduseks on tihe koostöö erinevate protsessi osade vahel ning informatsiooni kiire vahetus üksteisega. Kui tugifunktsiooni pakkuva ettevõtte osakondade omavaheline suhtlus on väga hea, siis puudulik on erinevate ettevõtte tasandite vaheline suhtlus. Selle parandamiseks tuleks erinevaid tasandeid rohkem omavahel üksteisega intergreeida, üksteisega kogemusi vahetada ning selle tulemusel muutub ka eesmärgi saavutamine kergemini teostatavamaks. Informatsiooni liikuvuse suurendamiseks soovitab autor viia läbi koosolekuid viimaks kõiki võtmeisikuid kurssi ettevõtte strateegia, eesmärkide ja kasutatavate tulemuslikkuse näitajatega. Samuti tuleks võtmeisikutele edastada informatsiooni sellest, kuidas tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teel saadud informatsiooni kasutatakse otsuste tegemisel.

Eelnevalt välja toodud soovitused ning tulemuslikkuse näitajad on sobilikud kasutamiseks ka teistes reisiteenust pakkuvates ettevõtetes hankeprotsesside tulemuslikkuse hindamiseks ja juhtimiseks, sest reisifirmade puhul suur osakaal kuludest hangitakse. Kuna igal ettevõttel võib olla erinev eesmärk, siis tuleks kasutatavaid näitajaid vastavalt ettevõtte strateegiale ja eesmärkidele ka kohandada.

KOKKUVÕTE

Üha rohkem ettevõtteid on hakanud mõistma tulemuslikkuse juhtimise eeliseid ning seetõttu sellele rohkem tähelepanu pöörama hakanud. Uuringute põhjal on selgunud, et ettevõtted, kes tegelevad tulemuslikkuse hindamise ja juhtimisega on edukamad ning nende majandusnäitajad on paremad kui nendel, kes sellega ei tegele. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise teel on aga ettevõttel võimalik saada kasulikku informatsiooni, mis aitab aru saada, kuidas ettevõttel läheb ning seeläbi hinnata ka seatud eesmärkide ja sihtide täitmist.

Ettevõtte tulemuslikkust on võimalik hinnata ja juhtida erinevates ettevõtte protsessides. Suurenenud konkurents on sundinud ettevõtteid mõtlema oma äriprotsesside üle ning muutma neid efektiivsemaks, samal ajal vähendades tegevuskulusid. Üheks selliseks äriprotsessiks on ka hankeprotsess, mille tulemuslikkuse juhtimisele ja hindamisele on viimasel ajal rohkem keskendutud. Kuna hankeprotsess määrab ära suure osa ettevõtte kuludest, siis on aru saadud antud protsessi tähtsusest. Hankeprotsessi tulemuslikkuse juhtimine toob ettevõttele mitmeid positiivseid kasusid, mille hulka kuuluvad ka töötajate efektiivsuse tõus, ostutellimuste käsitlemise aja kiirenemine, informatsiooni parem liikumine ning selle kättesaadavus otsuste tegemiseks. Seejuures on tulemuslikkuse juhtimisel oluline valida selge strateegia, millele ettevõtte keskenduda soovib, ning paika seada eesmärgid, mille täitmist ning saavutamist oleks hilisemalt võimalik hinnata.

Antud magistritöös on keskendutud rohkem hankeprotsessis tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavatele tulemuslikkuse võtmenäitajatele. Töö teoreetilises osas toodi välja peamiselt kasutatavad tulemuslikkuse näitajad vastavalt APQC standardipõhisele jaotusele ning tuginedes nii APQC standardile kui ka erinevatele autoritele. Tulemuslikkuse näitajate liigitamisel selgus, et peamiselt hinnatakse nendega kulu-, töötajate ja protsesside efektiivsust ning tsükliaga.

Tulemuslikkuse paremaks juhtimiseks on hankeprotsessi vaja vaadelda kui terviklikku hankest makseni tarneahelat. Seetõttu on oluline jälgida tulemuslikkust ka erinevates protsessi etappides, et leida need kohad, kus on võimalik tegevust muuta veelgi paremaks. Õige analüüsi põhjal on võimalik saada tagasisidet kitsaskohtadest ning tegevuse paremaks muutmiseks. Hankeosakonnalt ning tulemuslikkuse näitajatest saadavat informatsiooni tuleks rohkem ära kasutada ettevõtte huvides. Erinevate aruannete koostamine ei anna tulemust, kui nendes peituvat informatsiooni ei osata hinnata ning kaasata otsuste tegemiseks.

Empiirilises osas on magistritöös kasutatud juhtumiuuringu meetodit, mille käigus keskenduti peamiselt sisedokumentide analüüsile, kuid lisaks viidi läbi ka kolm intervjuud hankeprotsessi tarneahelasse kuuluvate juhtidega ning jälgiti tööprotsesse osaleva vaatluse käigus. Analüüsi põhjal selgusid mitmed kitsaskohad ettevõtte hankeprotsessis, mida oleks võimalik täiustada. Esiteks mitmed hankeprotsessi osad on tulemuslikkuse näitajatega alakaetud ning nendes protsessides võiks ettevõtte kaaluda täiendavate tulemuslikkuse näitajate kaasamist. Esmalt võiks ettevõtte täiendavaid tulemuslikkuse näitajaid kaasata tarnijate valiku ning lepingute sõlmimise ja uuendamise protsessi osasse. Autor soovitaks siinkohal täiendavalt hinnata läbirääkimiste kaudu saavutatud kokkukohi ning lepingu konkurentsivõime näitajaid, mis aitaksid paremini kaasa kulu- ja protsessi efektiivsuse hindamise tõhustamisele. Esimene näitaja toob välja selle kokkukohi, mille ettevõtte saavutab tänu parematele lepingutingimustele ja soodsamatele hindadele. Teine näitaja aga aitab võrrelda ettevõtte lepinguid konkurentidega ning tuua välja kokkukohidmise potentsiaali, mida on lepingutingimuste läbirääkimise käigus võimalik saavutada.

Lisaks selgus, et ettevõttes ei kasutata hetkel kõiki tulemuslikkuse üldiseid näitajaid, mida kontserni ettevõtted peaksid jälgima ning hindama. Seetõttu soovib autor kaasata hankeprotsessi tarneahela tulemuslikkuse hindamiseks ka kategooria netosäästmise tulemuslikkuse ja tarnijate vähendamisega seotud tulemuslikkuse näitajad. Tarnijate ratsionaliseerimine on oluline, kuna õige arvu tarnijate omamisel on ettevõttel tihedamad kontaktid oma tarnijatega, mis aitab kaasa ka paremate tingimuste saamiseks läbirääkimiste ajal, ning samas on olemas ka varuvariandid teiste tarnijate näol, kui ühel tarnijal peaks raskuseid tekkima teenuse osutamisel.

Samas selgus analüüsist, et mitmed tulemuslikkuse näitajad, mis tulid välja magistritöö teoreetilises osas, on ettevõttes samuti juba samal või sarnasel kujul kasutusel ning seda tarneahela erinevates osades. Samuti selgus, et tarneahela administratiivse poole peal on tulemuslikkuse näitajad piisavalt esindatud ning täiendavate näitajate kaasamise vajadus puudub. Kui näitajaid kaasatakse ühe tarneahela osa hindamiseks liialt palju, siis nende haldamine muutub keeruliseks ja nendest näitajatest saadav kasu väheneb.

Tulemuslikkuse juhtimise poole pealt selgusid samuti mõned kitsaskohad. Ettevõttes puuduvad selged arusaamad hankeprotsessi kuuluvate inimeste vastutusalade kohta ning seetõttu pole ka selgeid juhised selle kohta, milliseid tulemuslikkuse näitajaid tuleks protsessis kasutada. Tulemuslikkuse näitajad peaksid hindama ettevõtte eesmärkide ja sihtide täitmist ning saadavat informatsiooni peaksid ettevõtte juhid kasutama otsuste vastuvõtmiseks ning uute sihtide ja eemärkide seadmiseks. Järgmise probleemina ilmnes, et kuigi andmed on süsteemides ning aruannetes olemas, siis nende kombineerimine ning tulemuslikkuse näitajate kohta vastava informatsiooni kättesaamiseks tuleb hetkel teha palju manuaalset tööd. Seetõttu võiks ettevõtte analüüsida praegu kasutusel olevaid süsteeme, nende võimalusi ja arengupotentsiaali.

Antud soovitusel tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise täiustamiseks on sobilikud kasutamiseks ka teistes reisisiteenust pakkuvates ettevõtetes. Igas ettevõttes peaksid tulemuslikkuse näitajad vastama ettevõtte eemärkidele ja strateegiale ning vastavalt sellele tuleks valida ka tulemuslikkuse näitajad. Samas, kuna teiste ettevõtete puhul võivad strateegia ja eesmärgid erineda, siis selle tõttu võib tekkida vajadus kohandada ka tulemuslikkuse näitajaid vastavalt ettevõttele. Siiski peaksid kõik tarneahela osad olema näitajatega ühtlaselt kaetud ning tulemuslikkuse hindamiseks kaasatud näitajate arv peaks olema optimaalne. Edasiarenduse võimalustena on võimalik uurida, kuidas tehtud ettepanekud aitavad ettevõttel tulemuslikkust parandada. Samuti on võimalik uurida, kas tehtud ettepanekuid on võimalik rakendada teiste reisifirmade peal ning kuidas tehtud soovitusel mõjutavad nende tulemuslikkust.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Annual Report 2014. Finnair Group, 2015, 165 pp.
[http://www.finnairgroup.com/linked/en/konserni/Finnair_Annual_Report_A4_final.pdf]
2. Annual Report 2015. Finnair Group, 2016, 117 pp.
[http://www.finnairgroup.com/linked/en/konserni/Finnair_AnnualReport_2015_EN_final_linkitetty2.pdf]
3. APQC Process Classification Framework (PCF) – Airline – Excel Version 7.0.4
[https://www.apqc.org/search/apachesolr_search/airline%20process] 04.04.2016
4. **Armstrong, M.** A handbook of human resource management. London: Kogan Page, 2001, 981 p.
5. Aurinkomatkat product book. Sisedokument. 15.04.2016
6. **Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., Bititci U.** The development of SME managerial practice for effective performance management. – Journal of Small Business and Enterprise Development, 2013, Vol. 20, Issue 1, pp. 28-54. DOI: [dx.doi.org/10.1108/14626001311298402](https://doi.org/10.1108/14626001311298402)
7. **Baek, C.Y.** Building a successful E-Procurement system in the United States: Lessons from the South-Korean system. – Public Contract Law Journal, 2015, Vol. 44, Issue 4. URL: <http://www.heinonline.org.ezproxy.utlib.ut.ee/HOL/Page?handle=hein.journals/pubclj44&div=38>
8. **Baldwin, L.H., Ausink, J.A., Nicosia, N.** Air Force Service Procurement: Approaches for Measurement and Management. Santa Monica: RAND, 2005, 68 pp.
9. **Behncke, F.G.H., Eichinger, J., Lindemann, U.** Involvement of Procurement in the Product Creation Process: A Systematization Scheme of Measures. – Procedia, 2014, CIRP 17, pp. 356-361. DOI: 10.1016/j.procir.2014.01.078
10. **Bernadin, H.K., Kane, J.S., Ross, S., Spina, J.D., Johnson, D.L.** Performance appraisal design, development and implementation. – Handbook of Human

Resource Management, 1995, viidatud Armstrong, M. A handbook of human resource management. London: Kogan Page, 2001, 981 p. vahendusel.

11. **Beske-Janssen, P., Johnson, M.P., Schaltegger, S.** 20 years of performance measurement in sustainable supply chain management – what has been achieved? – Supply Chain Management: An International Journal, 2015, Vol. 20 Issue: 6, pp. 664-680. DOI: [dx.doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0216](https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0216)
12. **Bititci, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L.** Integrated performance measurement systems: a development guide. – International Journal of Operations & Production Management, 1997, Vol. 17, Issue 5, pp. 522-534. DOI: [dx.doi.org/10.1108/01443579710167230](https://doi.org/10.1108/01443579710167230)
13. **Brumbach, G. B.** Some ideas, issues and predictions about performance management. – Public Personnel Management, 1988, Vol. 17, Issue 4, pp. 387-402. DOI: [10.1177/009102608801700404](https://doi.org/10.1177/009102608801700404)
14. **Campbell, J.P.** Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. – Handbook of Human Resource Management, 1990, viidatud Armstrong, M. A handbook of human resource management. London: Kogan Page, 2001, 981 p. vahendusel.
15. **Carton, R.B., Hofer, C.W.** Measuring Organizational Performance. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006, 276 pp.
16. **Chenhall, R.H., Langfield-Smith, K.** Multiple Perspectives of Performance Measures. – European Management Journal, 2007, Vol. 25, Issue 4, pp. 266–282. DOI: [10.1016/j.emj.2007.06.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001)
17. **Choong, K. K.** Understanding the features of performance measurement system: a literature review. – Measuring Business Excellence, 2013, Vol. 17, Issue 4, pp. 102-121. DOI: [dx.doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0031](https://doi.org/10.1108/MBE-05-2012-0031)
18. Finnair in Brief. Finnair Group [http://www.finnairgroup.com/group/group_1.html] 15.09.2015
19. Finnair Group Procurement Policy. Finnair Intranet. Sisedokument. 01.02.2016
20. **Ferreira, A., Otley, D.** The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. – Management Accounting Research, 2009, Vol. 20, pp. 263–282. DOI: [10.1016/j.mar.2009.07.003](https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003)

21. **Glock, C.H., Ries, J.M.** Reducing lead time risk through multiple sourcing: the case of stochastic demand and variable lead time. - International Journal of Production Research, 2013, Vol. 51, Issue 1, pp. 43–56. DOI: 10.1080/00207543.2011.644817
22. **Haller, Arne.** (Backoffice Services Estonia OÜ ostureskontro hankeosakonna juhataja). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 5.aprill 2016.
23. Hangete juhtimisel on protsess tähtsam kui läbirääkimiste tehnika. [<http://www.toostusuudised.ee/uudised/2015/11/18/hangete-juhtimisel-on-protsess-tahtsam-kui-labiraakimise-tehnika>] 7.12.2015
24. **Hawkins, T.G., Gravier, M.J., Berkowitz, D., Muir, W.A.** Improving services supply management in the defense sector: How the procurement process affects B2B service quality. – Journal of Purchasing & Supply Management, 2015, Vol. 21, pp. 81-94. DOI: 10.1016/j.pursup.2014.12.007
25. Implementing New Ideas in a Controlled Way. Mind Tools. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm] 30.03.2016
26. **Jackson, L.A.** Enterprise resource planning systems: revolutionizing lodging human resources management. – Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2010, Vol. 2, Issue 1, pp. 20-29. DOI: dx.doi.org/10.1108/17554211011012577
27. Kaikki matkat saman auringon alta. Aurinkomatkat [<http://www.aurinkomatkat.fi/yritysinfo>] 09.01.2016
28. **Kane, J.S.** The conceptualism and representation of total performance effectiveness. – Human Resource Management Review, 1996, pp 123-145, viidatud Armstrong, M. A handbook of human resource management. London: Kogan Page, 2001, 981 p. vahendusel.
29. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, 454 pp.
30. **Kaplan, R.S., Norton, D.P.** Tasakaalus tulemuskaart: strateegialt tegudeni. Tallinn: Pegasus, 2003, 320 lk.
31. **Karu S.** Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. I osa. Tartu: Rafiko, 2008, 333 lk.

32. Key Performance Indicators for Managing Corporate Travel.
[http://www.gbta.org/sitecollectiondocuments/tmcsourcingtoolkit/pm_kpi_refere_nce_guide_2012_gbta.pdf] 08.03.2016
33. **Kumar, A., Ozdamar, L., Peng Ng, C.** Procurement performance measurement system in the health care industry. – International Journal of Health Care Quality Assurance, 2005, Vol. 18, Issue 2, pp. 152 -166. DOI: [dx.doi.org/10.1108/09526860510588179](https://doi.org/10.1108/09526860510588179)
34. **Marr, B.** How to Design Key Performance Indicators, Management Case Study. – The Advanced Performance Institute, 2010a, 15 pp.
35. **Marr, B.** What are Key Performance Questions?, Management Case Study. – The Advanced Performance Institute, 2010b, 12 pp.
36. **Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., Grifel, S.** 21st century community focus: better results by linking citizens, government, and performance measurement. – Public Management, 1999, Vol. 81, Issue 10, pp. 12-18. URL: <http://asq.org/qic/display-item/?item=14014>
37. **Martinson, Anu.** (Backoffice Services Estonia OÜ ostureskontro reisibüroode endine juhataja ning praegune kvaliteedijuht). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 28.märts 2016.
38. **Mishra, A.N., Devaraj, S., Vaidyanathan, G.** Capability hierarchy in electronic procurement and procurement process performance: An empirical analysis. – Journal of Operations Management, 2013, Vol. 31, pp 376-390. DOI: [10.1016/j.jom.2013.07.011](https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.011)
39. **Moorits, V.** Hangete juhtimine – tõhus töövahend ettevõtte finantstulemuste parandamiseks. – Eestvedaja, 2014, lk. 4-6. [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ee/Documents/about-deloitte/Eestvedaja/ee_Eestvedaja_sygis_2014_noexp.pdf] 21.11.2015
40. **Nan, C.** Sustainability Performance Evaluation System in Government. A Balanced Scorecard Approach Toward Sustainable Development. Dordrecht : Springer, 2009, 176 pp. URL: https://books.google.ee/books?id=F08IBIIdvqUC&pg=PA35&lpg=PA35&dq=Sustainability+Performance+Evaluation+System+in+Government&source=bl&ots=H5eKRSToPm&sig=R_R0IH6A5fN7Wj-w8N-

VBKXXbsw&hl=et&sa=X&ved=0ahUKEwj8n87ohevMAhUH2BoKHXXKrAC
 QQ6AEIKjAC#v=onepage&q=Sustainability%20Performance%20Evaluation%
 20System%20in%20Government&f=false

41. **Neely, A.D.** Business Performance Measurement. Cambridge: Cambridge University Press, 2004, 366 pp.
42. **Neely, A.D., Greogry, M.J., Platts, K.** Performance measurement system design: a literature review and research agenda. – International Journal of Operations & Production Management, 1995, Vol. 15, Issue 4, pp. 80-116. DOI: [dx.doi.org/10.1108/01443579510083622](https://doi.org/10.1108/01443579510083622)
43. **Oakland, J.S.** Terviklik kvaliteedijuhtimine – teooria ja praktika. Tallinn: Kirjastus Külim, 2006, 483 lk.
44. **Okrent, M. D., Vokurka, R.J.** Process mapping in successful ERP implementations. – Industrial Management & Data Systems, 2004, Vol. 104, Issue 8, pp. 637–643. URL: https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/erp/ERP_Paper.pdf
45. Ostutegevus ettevõttes, ostutegevuse eesmärgid.
[\[http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Õppekava/Logistika%20õpik%20kutsekoolidele/15_Ostmine.pdf\]](http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Õppekava/Logistika%20õpik%20kutsekoolidele/15_Ostmine.pdf) 30.04.2016
46. **Otley, D.** Performance management: a framework for management control systems research. – Management Accounting Research, 1999, Vol. 10, pp. 363-382. DOI: 10.1006/mare.1999.0115
47. P2P Tools. Finnairi Intranet. Sisedokument. 30.01.2016
48. **Partida, B.** The Benefits of Modernizing Procure-to-pay. – Supply Chain Managemtn Review, 2015, September/October, pp. 79-81. URL: http://www.scmr.com/article/the_benefits_of_modernizing_procure_to_pay
49. **Paun, O.** Management of Procurement and Material Resources – A Guarantee for Quality. - Quality - Access to Success, 2014, Vol. 15, Issue 141, pp. 57-61. URL: <http://search.proquest.com/openview/d3dd1c4fbd675c57178749b516fc2962/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>
50. PDCA Cycle. Quality Control Articles.
[\[https://qualitycontrolarticles.wordpress.com/2011/09/17/pdca-cycle/\]](https://qualitycontrolarticles.wordpress.com/2011/09/17/pdca-cycle/)
 30.03.2016

51. Procurement KPIs. Deltabid [<https://www.deltabid.com/procurement-kpis-key-performance-indicators/>] 04.03.2016
52. Procure-to-pay process framework. [<http://www.slideshare.net/scottmadden/scott-madden-how-p2p-fits-within-an-enterprise-supply-chain2015>] 03.03.2016
53. Projekti ja protsessijuhtimise käsiraamat. Äripäeva käsiraamat. Tallinn: 1999.
54. Quality manual. Sisedokument. 17.04.2016
55. **Sánchez-Rodríguez, C.** Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model. – Journal of Business & Industrial Marketing, 2009, Vol. 24, Issue 3/4, pp. 161-172. DOI: [dx.doi.org/10.1108/08858620910939714](https://doi.org/10.1108/08858620910939714)
56. **Schreiber, B.** Procurement Performance Measurement. – Operations Management Viewpoint, 2009, 4 pp.
[http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_OM_2009_Procurement_Performance_Measurement.pdf] 04.03.2016
57. Set KPIs for Procurement and Rein in Spending. Managing Credit, Receivables & Collections, 2014, Issue 14-03, pp 6-7. [http://controller.iofm.com/assets/mcrc-newsletters/mcrc_mar_2014.pdf] 22.11.2015
58. Strategic sourcing process – BASIC. Finnairi Intranet. Sisedokument. 26.01.2016
59. Strategy. Finnair Group [http://www.finnairgroup.com/group/group_2.html] 15.09.2015
60. **Suihko, Satu.** (Aurinkomatkat-Suntours Oy ärikontroller). Autori intervjuu. Elektronposti kiri. 11. märts 2016.
61. Süsteemitus ei anna tulemust. – Äripäev, 7. september 2015 [<http://www.aripaev.ee/uudised/2015/09/07/susteemitus-ei-anna-tulemust>] 06.03.2016
62. Table of Statistics. European Travel Agents and Tour Operators. ECTAA [[http://www.ectaa.org/files/cms/ad16-001-448\(1\).pdf](http://www.ectaa.org/files/cms/ad16-001-448(1).pdf)] 20.03.2016
63. **Tangen, S.** Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems. Royal Institute of Technology Department of Production Engineering, 2004, 193 pp. (doktoritöö) URL: <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:kth-19?tab2=abs&language=en>

64. **Tantardini, M., Kroll, A.** The Role of Organizational Social Capital in Performance management. – Public Performance & Management Review, 2015, Vol. 39, pp. 83–99. DOI: 10.1080/15309576.2016.1071163
65. Tasekirja 31.12.2014. Oy Aurinkomatkat-Suntours Ltd AB. Sisedokument, 2015, 16 s.
66. **Toktas-Palut, P., Baylav, E., Teoman, S., Altunbey, M.** The impact of barriers and benefits of e-procurement on its adoption decision: An empirical analysis. - Int. J. Production Economics, 2014, Vol. 158, pp 77–90. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.07.017
67. TUI Travel Plc. Annual Report & Accounts for the year ended 30 September 2014. [http://www.tuitravelplc.com/sites/default/files/pdfreports/TUI_Travel_PLC_ARA_2014_single_interactive.pdf] 20.03.2016
68. **Ukalkar, S.** Strategic Procurement Management for Competitive Advantage. New Delhi: Oxford University Press, 2000, 291 pp.

LISAD

Lisa 1. Küsimused Accounts Payable Travel osakonna juhatajale

Üldised küsimused

1. Milliseid andmeid peate oma töö tegemisel oluliseks?
2. Mida peate peamisteks tulemuslikkuse näitajateks, mida enim vaatate?
3. Milliseid andmeid Te tulemuslikkuse näitajate kohta ise kogute ning kui tihti?
4. Kust pärineb informatsioon, mida kasutate protsesside analüüsimiseks?
5. Kuivõrd palju kasutate seda informatsiooni protsesside efektiivsemaks muutmisel?
6. Kui oluliseks hindate tulemuslikkuse näitajate kasutamist protsesside juhtimisel?
7. Kas olete ettevõttesiseselt tegelenud protsesside välja töötamisega ning kui jah, siis kui suurel määral?
8. Millised protsessid on osakonnas formaalselt kirjeldatud ja/või kaardistatud?
9. Kuidas hindate koostööd erinevate osakondade vahel ning informatsiooni liikumist?
10. Millises vormis ja millise sagedusega annate informatsiooni (sh tagasisidet) teistele ettevõtte töötajatele?
11. Millisest infost tunnete enim puudust, kui soovite oma meeskonna tööd hinnata?
12. Millised tulemuslikkuse näitajad oleksid selleks sobilikud ja kuivõrd langevad need kokku nendega, mida kasutatakse?

E-arvetele üleminek

12. Millised ettevalmistused olid vajalikud e-arvetele üleminekuks?
13. Kuidas on e-arvetele üleminek aidanud muuta tarneahelat paremini toimivaks?
14. Millised oli suurimad takistused sellele protsessile üleminekul?
15. Millised olid partnerite muljed/arvamused e-arvetele ülemineks?
16. Kuivõrd keeruline oli tarnijaid veenda uuele süsteemile üleminekuks?
17. Milliseid positiivseid tulemusi on uus protsess andnud?
18. Kas üleminekul pandi paika ka mingisugused tulemuslikkuse näitajad, mille alusel hinnati/hinnatakse tulemuslikkust?

Lisa 2. Küsimused Accounts Payable Procurement osakonna juhatajale

Üldised küsimused

1. Milliseid andmeid peate oma töö tegemisel oluliseks?
2. Mida peate peamiseks tulemuslikkuse näitajateks, mida enim vaatate?
3. Milliseid andmeid Te tulemuslikkuse näitajate kohta ise kogute ning kui tihti?
4. Kust pärineb informatsioon, mida kasutate protsesside analüüsimiseks?
5. Kuivõrd palju kasutate seda informatsiooni protsesside efektiivsemaks muutmisel?
6. Kui oluliseks hindate tulemuslikkuse näitajate kasutamist protsesside juhtimisel?
7. Kas olete ettevõttesiseselt tegelenud protsesside välja töötamisega ning kui jah, siis kui suurel määral?
8. Millised protsessid on osakonnas formaalselt kirjeldatud ja/või kaardistatud?
9. Kuidas hindate koostööd erinevate osakondade vahel ning informatsiooni liikumist?
10. Millises vormis ja millise sagedusega annate informatsiooni (sh tagasisidet) teistele ettevõtte töötajatele?
11. Millisest infost tunnete enim puudust, kui soovite oma meeskonna tööd hinnata?
12. Millised tulemuslikkuse näitajad oleksid selleks sobilikud ja kuivõrd langevad need kokku nendega, mida kasutatakse?

E-hangetele üleminek

13. Kui pikalt toimus uuele hangete protsessile üleminek?
14. Milliseid positiivseid tulemusi on uus protsess andnud?
15. Millised oli suurimad takistused sellele protsessile üleminekul?
16. Millised olid partnerite muljed/arvamused e-hangetele ülemines?
17. Kuivõrd keeruline oli tarnijaid veenda uuele süsteemile üleminekuks?
18. Kuidas on e-hangetele üleminek aidanud muuta tarneahelat paremini toimivaks?
19. Kas üleminekul pandi paika ka mingisugused tulemuslikkuse näitajad, mille alusel hinnati/hinnatakse tulemuslikkust?

Lisa 3. Aurinkomatkat Oy bilansi vertikaalanalüüs

	31.12.2013		31.12.2014	
	Euro (mln)	Osakaal (%)	Euro (mln)	Osakaal (%)
Käibevara	59,96	91,4	57,83	92,07
Põhivara	5,64	8,6	4,98	7,93
AKTIVA kokku	65,6	100	62,81	100
Kohustused	63,05	96,11	60,41	96,18
Omakapital	2,55	3,89	2,4	3,82
PASSIVA kokku	65,6	100	62,81	100

Allikas: (Tasekirja 31.12.2014 2015: 6); autori arvutused.

Lisa 4. Aurinkomatkat Oy bilansi horisontaalanalüüs

	31.12. 2013	31.12. 2014	Muutus võrreldes eelmise perioodiga	
	Euro (mln)	Euro (mln)	Euro (mln)	(%)
Käibevara	59,96	57,83	-2,13	-3,55
Põhivara	5,64	4,98	-0,66	-11,7
AKTIVA kokku	65,6	62,81	-2,79	-4,25
Kohustused	63,05	60,41	-2,64	-4,19
Omakapital	2,55	2,4	-0,15	-5,88
PASSIVA kokku	65,6	62,81	-2,79	-4,25

Allikas: (Tasekirja 31.12.2014 2015: 6); autori arvutused.

Lisa 5. TUI Grupi bilansi vertikaalanalüüs

	30.09.2013		30.09.2014	
	Euro (mln)	Osakaal (%)	Euro (mln)	Osakaal (%)
Käibevara	2716,07	34,13	2280,62	32,01
Põhivara	5242,55	65,87	4843,98	67,99
AKTIVA kokku	7958,62	100	7124,6	100
Kohustused	6713,33	84,35	5844,09	82,03
Omakapital	1245,29	15,65	1280,51	17,97
PASSIVA kokku	7958,62	100	7124,6	100

Allikas: (TUI Travel Plc 2016); autori arvutused.

Lisa 6. TUI Grupi bilansi horisontaalanalüüs

	30.09. 2013	30.09. 2014	Muutus võrreldes eelmise perioodiga	
	Euro (mln)	Euro (mln)	Euro (mln)	(%)
Käibevara	2716,07	2280,62	-435,45	-16,03
Põhivara	5242,55	4843,98	-398,57	-7,6
AKTIVA kokku	7958,62	7124,6	-834,02	-10,48
Kohustused	6713,33	5844,09	-869,24	-12,95
Omakapital	1245,29	1280,51	35,22	2,83
PASSIVA kokku	7958,62	7124,6	-834,02	-10,48

Allikas: (TUI Travel Plc 2016); autori arvutused.

SUMMARY

PERFORMANCE EVALUTATION AND MANAGEMENT OF PROCUREMENT PROCESS: THE EXAMPLE OF TOUR OPERATOR AURINKOMATKAT- SUNTOURS OY

Mery-Liis Mänd

The aim of a company is to be profitable in its own field of business and in order to reach the goal, one important part is to evaluate and manage the performance of the company through key performance indicators. Several studies have reached to a conclusion that companies dealing with performance evaluation and management are more successful and also their economic indicators are better than for those companies that do not consider it important to do. In bigger companies performance evaluation and management are becoming more popular and this is also proven by the increase in number of articles and researches that have been carried out during the last decades. Also this shows that given field of research has become more important and more requisite.

Although the performance evaluation and management has been performed for decades, less attention has been turned to the management of costs and therefore to the performance evaluation and management of procurement process for goods and services. The aim of conducting procurement is to buy necessary goods and services for company's everyday activity. In doing so, procurement process as complete supply chain links different activities in itself that are needed for buying them.

The aim of the Master's thesis is to improve the evaluation and management of procurement performance system in the company. For this suggestions that result from

the analysis will be done. In order to achieve the purpose, the following research tasks were set:

- to give an overview of the theoretical bases of performance evaluation and management in procurement process,
- to explain the complete procure-to-pay supply chain for services,
- to describe the key performance indicators that are being used in the procurement process,
- to introduce the company and the current procurement process,
- to carry out interviews in order to map the use of key performance indicators in the company,
- to analyse key performance indicators used in the procurement process,
- to analyse the performance management as a whole in the company,
- to make suggestions in order to improve the performance evaluation and management of the procurement process.

The Master's thesis is divided into two chapters. In the first chapter the theoretical bases and definition of the performance along with performance evaluation and management are discussed and analysed. More specifically the focus is set on the performance evaluation and management of procurement process. In order to improve the performance management of the procurement process it is necessary to view the supply chain as a complete procure-to-pay supply chain. Therefore, it is necessary to observe the performance in different stages of the process to find the parts, where it can be improved. With the right analysis it is possible to get feedback and use the information more in the interest of the company to make decisions and improve the process. Also, key performance indicators that are used for evaluating the performance of the procurement process are brought out and described. During the classification of the indicators it appeared that mainly the effectiveness of cost, workers and process along with cycle time are being evaluated.

In the empirical part a company whose main field is connected with operating tours is under study. Company Aurinkomatkat-Suntours Oy belongs to Finnair group and is one of the leading and biggest tour operators in the Finnish market. The author uses case study method for the empirical analysis part that consists of analysing the company's

internal documents and the observation of the work processes. Also, three interviews with the managers who belong to the supply chain are carried out. Besides, the economic indicators of the company are being analysed and the group's procurement process is being described.

During the interviews the key performance indicators that the managers consider important for their job and that are gathered in the company are clarified and mapped. Besides, the author finds out how the current system has been developed and whether there appears any shortages. Further analysis compares the key performance indicators brought out in the theoretical part and the ones used in the company. The comparison brings out the indicators that were discussed in the theoretical part and which company also currently uses. Also, it is important to see if the key performance indicators cover all the parts of the supply chain evenly or there are parts, where the performance is not evaluated or the evaluation is difficult and inadequate.

The results of the analysis showed some weaknesses in the performance evaluation and management of the procurement process. From the analysis it came out, that several parts of the process are undercovered with the indicators and for these parts the company should consider involving additional indicators. Firstly, additional indicators should be used for the supplier selection and contracting part of the process. The author suggests to further evaluate the realised negotiated savings and the contract competitiveness, which would help to improve the evaluation of the effectiveness of cost and process. First indicator brings out the savings that the company would achieve thanks to better contract conditions and lower prices. The second indicator helps to compare the contracts with the competitors and brings out the potential of the savings that can be achieved if the contract conditions can be improved.

Besides, it appeared that currently the company is not measuring the basic performance indicators that the group's companies should observe and evaluate. Therefore, the author suggests to involve category net saving performance and supplier reduction indicators. The reduction of the suppliers is important, because in this case the company has closer relationship with the supplier, which helps to have better contract conditions during the negotiations. On the other hand, the company cannot rely on only one

supplier and has to have back-up to avoid problems in case the supplier has difficulties with delivering the service.

On the other hand, the results of the analysis showed, that several indicators used in the company were also almost the same or similar with the ones that were described in the theoretical part of the thesis. Also, it came out that on the administrative side of the procurement process the key performance indicators are adequately represented and there is no need to involve additional indicators. If there are too many indicators in one part of the procurement process, then the management of the indicators becomes too difficult and the benefit from the information of the indicators will reduce.

Regarding performance management it came out, that there is no clear understanding of the areas of responsibility among the people who are involved in the procurement process. Therefore, concrete guidelines which performance indicators should be used and evaluated in the process are lacking. Performance indicators should evaluate the fulfilment of the company's goals and objectives and the received information should be used for making decisions and setting new goals. Next it appeared that although the data is available in the systems and reports, combining the information regarding performance indicators needs a lot of manual work. Therefore, the company could analyse the systems currently in use, their opportunities and development potential.

Given suggestions for improving the performance evaluation and management in procurement process are suitable for other tour operators as well. In every company the performance indicators should correspond to the company's goal and strategy and according to these the performance indicators should be selected. As the goals and strategy of other companies may differ, there might be need to adjust the indicators based on the company and its needs. Nevertheless, all parts of the supply chain should be equally covered with indicators and the number of indicators has to be optimal.

Keywords: performance, performance evaluation and management, key performance indicators and procurement.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mery-Liis Mänd
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Hankeprotsessi tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine reisifirma Aurinkomatkat-
Suntours Oy näitel

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendajad on Karina Kenk ja Toomas Haldma,
(*juhendajate nimed*)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates **01.07.2021** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **25.05.2016**