

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Hankintastrategia

Case: E. Metsävainio Ky

Erno Metsävainio
Liiketalouden logistiikan opinnäytetyö
Tradenomi
KEMI 2010

TIIVISTELMÄ

Metsävainio Erno, 2010 hankintastrategia Case: E. Metsävainio Ky. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusyksikkö sivuja 28.

Tämä opinnäytetyö kertoo E. Metsävainio Ky:n hankintastrategiaa, jota ei ole aikaisemmin paperille painettuna. E. Metsävainio Ky on perheyritys, joka on perustettu 1979. Yhtiössä on tällä hetkellä seitsemän työntekijää. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön kirjallinen osuus on kerätty hankintoihin liittyvästä alan kirjallisuudesta. Empiirinen aineisto muodostuu yrityksen varaston menekin seurannasta saaduista tuloksista.

Hankintaprosessin tehtävänä on taata yritykselle edellytykset toimia, mikä tarkoittaa, että yritykseen ostetaan liiketoimintaan tarvittavia materiaaleja ja välineitä sekä toimitiloja. Osaavat ostajat voivat tuoda yritykselle säästöjä sekä parantaa kilpailukykyä. Hankintojen johtamisella varmistetaan, että suunta on oikea ja että se toimii yrityksen yleisstrategian mukaisesti. Tarkalla hankintatoimen suunnittelulla pidetään varaston palvelutasoa korkealla ja parannetaan kiertonopeutta. Oikea-aikaisilla hankinnoilla varmistetaan kustannussäästöt sekä minimoidaan varastointikustannukset.

Yrityksen kokonaisstrategiassa määritellään yrityksen keskeiset tavoitteet ja toimintalinjat. Hankintastrategia on yksi osa kokonaisstrategiaa. Hankintastrategiassa määritellään yrityksessä käytettävät hankintoihin liittyvät toimintamallit sekä kuvataan hankintaperiaatteet. Tässä opinnäytetyössä käytetään Kraljicin matriisin mukaista ostoportfoliota, jossa hankittavat tuotteet on jaettu neljään eri kategoriaan niiden liiketoimintaan vaikuttavan tärkeyden, jonka jälkeen jokaiselle luokalle määritellään oma ostotapa.

Hankintastrategiaa tehtäessä oli määriteltävä myös strategia. Hankintastrategia pitää sisällään, mitä tuotteita varastoidaan, toimittajamäärä ja kuka hankinnat tekee. Ennen saattoi olla tavarantoimittajia jopa kolmesta neljään. Uuden strategian valmistuttua toimittajia on enää kaksi. Hankinnat tekee yksihenkilö, jotta ei tule päällekkäisiä tilauksia. Yrityksen toimiala on muuttunut 30 vuoden aikana, autot ja voiteluaineet ja polttoaineet ovat kehittyneet huomasti.

Avainsanat: Hankintastrategia, strategia, tavarantoimittaja, varasto

ABSTRACT

Metsävainio, Erno 2010. Purchasing strategy Case: E. Metsävainio Ky. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 28 pages.

This thesis work focuses on the purchasing strategy of E. Metsävainio Ky. They do not have written strategy. E. Metsävainio KY it is family business and it started up in 1979. It employs seven persons.

I use qualitative method for this thesis work. Literature relies on books discussing purchasing. The empirical data was collected by monitoring the sales through the warehouse.

The purchasing process aims to guarantee profitable operations. This means that the company purchases materials, devices and premises for the company's business purposes. Talented purchasers produce savings and better results, which improve the competitive edge. Purchasing management ensure the right direction in line with the company strategy. Exact warehouse planning gives possibility to ensure high-level service.

Strategy is very important part of the company life. Strategy hold in side, central maintaining and working range. Purchasing strategy is part of main strategy. Strategy define vendors and how many they are. In this thesis it is used Kraljic model of buying portfolio, which means that products are divided in four different categories. After that every one get its own buying strategy.

Before I made Purchasing strategy, I have to create normal strategy also. When I made it I saw how time has shaped the strategy. Purchasing strategy holds in what products will be in storage, how many vendors are and who is the buyer. It also tells that who transport. When the new strategy was ready there were only 2 vendors and one person is buyer.

Keywords: Purchasing strategy, Strategy, vendors, warehouse

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	5
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	5
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	6
2 HANKINTAPROSESSI	8
2.1 Hankintatoimen merkitys	8
2.2 Hankintatoimen päämäärät.....	8
2.3 Hankintatoimien johtaminen ja suunnittelu	10
2.4 Varastointi	11
3 HANKINTOJEN JOHTAMINEN	13
3.1 Hankintojen kustannukset	13
3.2 Johdon vastuu hankintatoimesta	14
3.3 Hankintatoimen tehostaminen.....	14
4 HANKINTASTRATEGIA	16
4.1 Hankintastrategia.....	16
4.2 Nelikenttäanalyysi.....	17
4.3 Hankinnan portfolioanalyysi.....	20
4.4 Hankintaprosessi	22
4.5 Hankintatoimen suunnittelu	23
5 E. METSÄVAINIO KY:N STRATEGIA	24
5.1 Hankintastrategia E. Metsävainio Ky:lle	24
5.2 Hankintastrategia ennen	26
6 POHDINTA	27
LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tarkastellaan toimeksiantajan operatiivista osto- ja varastotoimintaa. Lähtökohtana on pohdinta siitä, miten opiskelija voisi käyttää koulussa oppimia asioita hyödyksi, ettei varastoon kerry tavaraa, joka ei liiku.

Toimeksiantajalle tehdään hankintastrategia, jolla pyritään varmistamaan haluttu palvelutaso. Hankintastrategiaa tehtäessä käydään huollon puolelta kaikki siellä tarvittavat asiat läpi, jolloin voidaan rakentaa strategia, jolla pidetään haluttua palvelutasoa yllä. Hankintastrategialla pyritään vastaamaan korjaamotoiminnan haasteisiin niin, että sen kehittäminen on helpompaa sekä taloudellisesti onnistutaan pitämään varastoon sitoutunut pääoma kohtuullisena. Hankintastrategian luominen rajoittuu korjaamotoimintaan. Hankintastrategialla on tarkoitus vahvistaa ja ylläpitää palvelutasoa korjaamalla. Tavoitteena on, että varastoitavia huolto-osia voidaan myös myydä asiakkaille suoraan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Merja ja Eero Metsävainio jatkoivat vuonna 1979 Simo Metsävainion perustaman huoltoaseman toimintaa nimellä E. Metsävainio Ky. Yritys työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä yrittäjät mukaan lukien. Korjaamon puolella on kolme työntekijää ja myymälässä on yksi työntekijä.

Yrityksen toimiala on huoltoasematoiminta. Yritys on perinteinen huoltoasema siinä suhteessa, että siellä onnistuvat autojen huollot. Toimialalla tapahtuva muutos on nopeaa, minkä vuoksi liiketoimintaa tulee jatkuvasti kehittää.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyössä tehdään hankintastrategia E. Metsävainio Ky:lle. Työn tarkoituksena on kartoittaa vanha hankintastrategia sekä luoda uusi. Aluksi tulee kartoittaa yrityksen kokonaisstrategia, koska hankintastrategia on osa siitä. Strategia sisältää koko yrityksen toiminta-ajatuksen. Minkäänlaista strategiaa ei ole koskaan kirjattu paperille. Tutkimusongelmana hankintastrategia ongelmana

on, tutkia millainen on E. Metsävainio KY:n strategia. Tutkimuskohteena opinnäytetyössä on tutkia ja avata toimeksiantajan kokonais- ja hankintastrategiat sekä dokumentoida ne.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa saan keräämällä ja seuraamalla tavaran menekkiä. Vanhaa hankinta strategiaa ei ole kirjallisessa muodossa, jolloin sen saa vain keräämällä tietoa hankintamenettelyistä sekä tavaran toimittajista.

Aineiston keruumenetelmien valinnalla on tarkoitus poimia ne menetelmät, joilla saa tarkoituksenmukaisimman vastauksen tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita aineistonkeruumenetelmiä, oikeastaan mikä tahansa tapa kerätä aineistoa voi olla käyttökelpoinen. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiänsuhtaan tekstiä. (Eskola & Suoranta 2001, 5.) Tässä työssä käytetään havainnointia tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoinnin suuri etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 208.) Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan saaminen. (Kananen 2008, 24.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan aineistoa joka on itse kerättyä, aineistonkeruu menetelmiä käyttäen. Johtopäätösten tekemiseen keskitytään monitasoisemmasta materiaalista. Kvalitatiivinen markkinatutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka; se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. (Taloustutkimus Oy 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä hyvin monella tavalla. Mahdollisia aineistonkeruutapoja ovat mm. havainnointi (systemaattinen ja osallistuva), kysely tai oman toiminnan rekisteröinti. Kaikkia edellä mainittuja menetelmiä voidaan tarvittaessa käyttää kerättyä aineistoa.

Laadullinen tutkimus soveltuu opinnäytetyöhön, koska sen tarkoitus on avata ja kirjoittaa hankintastrategia. Tutkimusmenetelmässä pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä (Kananen 2008, 24).

2 HANKINTAPROSESSI

Hankinnan tai arkipäiväisemmin ostamisen tehtävänä on taata yritykselle sen toimintaan tarvittavia tuotteita, raaka-aineita, komponentteja ja palveluita. Ostamista voidaan luokitella usean eri tekijän kautta. (Karrus 2003, 232–233.)

Yrityksillä, valtiolla, kunnilla ja liikelaitoksilla on omien tarpeiden mukaiset hankinnat. Useimpiin yrityksen ongelmiin voidaan löytää syitä ja parannuskeinoja hankintaprosessin alueelta. Hankintatoimen tehostamisella voidaan parantaa kilpailukykyä. Ennen ei ole otettu kaikkea hyötyä hankintatoimesta irti. (Kuljetusopas.)

Osa hankintaprosessia kuuluu myös toimitusten valvonta ja saapuvan tavaraerän ja laskun tarkastaminen. (Karrus 2003, 236.) Hankintaprosessi vaikuttaa yrityksen tulokseen huomattavasti. Hyvin organisoitu ostaminen tuo tulosta yritykselle kun taas päin vastainen aiheuttaa ylimääräisiä kuluja.

2.1 Hankintatoimen merkitys

Tuotannontekijät hankitaan erilaisina yhdistelminä, komponentteina ja palveluina. Tuotannontekijät korvaavat toisiaan. Koko hankintaprosessi tulee sovittaa yhteen tuotannon ja markkinoinnin kanssa. Hankintamarkkinoiden ja – prosessin tulee vaikuttaa yrityksen strategiaan. Yritys-, kansantalous- ja kuluttajatasolla on osattava tinkiä kustannuksista. Toimittajat tulee saada osallistumaan toiminnan ja tuotteen kehittämiseen systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Hankintojen kokonaisvaltainen hallinta luo paremmat edellytykset vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 216.)

2.2 Hankintatoimen päämäärät

Hankintatoimen tehtävänä on yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaiden, omaa kilpailukykyä lisäävien hankintalähteiden etsintä ja toimittajien valinta sekä niiden ja oman yrityksen prosessien yhteensovittaminen siten, että molemmat hyötyvät toiminnasta ja yhteinen kilpailukyky lisääntyy. (Kuljetusopas.)

Yrityksen ja hankintaorganisaation on toimittava yrityksen etujen mukaisesti, niin että yritys saa siitä kilpailuetua. Hankintaorganisaation on osallistuttava toimintojen ja järjestelmien kehittämiseen, sekä hajautettujen ja keskitettyjen hankintojen optimointi. Yksittäisten ostoja tehtäessä on huomioitava yrityksen etu. Osattava optimoida hankintaerät, niin ettei varastoon sitoudu suuria pääomia. Näin pääomien kierto jatkuu eikä se sitoudu varastoon pitkiksi ajoiksi. Henkilökunnan ja muun organisaation kehittäminen, että pysytään asetetuissa tavoitteissa.

Hankintatoimen tulee olla aktiivinen yrityksen kilpailukyvyn parantamisen suhteen. Hankintatoimi osallistuu tuloksen tekemiseen vaikuttamalla seuraaviin asioihin parantaa kilpailukykyä, liikevaihtoon ja tuottavuuteen sekä lisää strategisia kilpailu etuja ja kilpailukykyä. Hankintatoimi vaikuttaa myös pääoman kiertoon, palvelutasoon, hankintahintoihin ja kustannuksiin. (Kuljetusopas.)

Yrityksen tulee kartoittaa oma ostovoima, jota voi käyttää hyödyksi hankintastrategiassa. Kannattaa hyödyntää koko ostovoima joka sillä on käytössä. Näin se pystyy vaikuttamaan hankintahintoihin, jotka taas kustannuksiin yritykselle. Hankintatoimen koulutus sekä toimittajien tunteminen ja luotettavuus tehostavat toimintaa. Toiminta pitää organisoida siten, että rutiinit voidaan automatisoida kustannustehokkaaksi ja palveluita tehostaa. Toimintaa kehitetään siten että hankintatoimi ei hoida lakiasioita itse, vaan siihen on oma yksikkönsä. Näin esimerkiksi hankintatoimen aikaa ei kulu liikaa muihin kuin omaan ydin osaamiseensa. Yrityksen hankintaprosessi kuten markkinointikin on toiminnallisessa yhteydessä markkinoiden toiseen osapuoleen. Ne voivat hyödyntää toistensa keräämiä tietoja ja kokemuksia sekä edistää toistensa ja koko yrityksen menestymistä markkinoilla. (Kuljetusopas.)

Hankintaorganisaatio voi toiminnallaan edistää yrityksen tunnettuutta, laajentaa markkinoita ja kasvattaa markkinaosuutta. Esimerkiksi japanilainen teollisuus, erityisesti autoteollisuus, menee uusille markkinoille ensin ostajana ja alihankkijana. Osallistumalla yrityksen strategiseen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen hankintatoimi voi tuottaa kilpailuetuja yksinään tai yhdessä tuotekehityksen ja markkinoinnin kanssa. Parhaiden toimittajien ja tuotteiden hankkiminen ja varmistaminen ennen kilpailijoita tuottaa selvän kilpailuedun. Uusien, kilpailukykyisempien tuotteiden ja hankintalähteiden etsiminen ja

tarjoaminen tuotekehitykseen on myös ostamiseen osallistuvien tehtävä. (Kuljetusopas.)

2.3 Hankintatoimien johtaminen ja suunnittelu

Yritysstrategialla ennakoidaan tulevaa ja pyritään vastaamaan tuleviin liiketoiminnan haasteisiin. Hankintastrategioilla määritellään ne toimintatavat, joilla varmistetaan tulevien hankintatehtävien menestyksellinen toteutus. Hankintastrategioita määritellään sekä avaintoimittaja- että tuotekohtaisesti. Strategioitten määrittämisessä voidaan käyttää apuna nk. ostosalkkumenetelmää. (Kuljetusopas.)

Strategia voi sisältää seuraavanlaisia asioita, toimittajien määrä, toimenpiteet kilpailun edistämiseksi, sopimusperiaatteet, valuuttalajit, riskit, sopimuksien pituus sekä erimielisyyksien ratkaisumenettely. (Kuljetusopas.)

Yrityksen toimintaa suunniteltaessa on otettava huomioon hankintatarpeet. Hankinta erät suunnitellaan yritykselle sopiviksi ja aikataulutetaan. Aikataulutuksella varmistetaan saapuvien erien oikea aikaisuus, mahdolliset spekulatio-oston edellytykset varmistetaan. (Kuljetusopas.)

Toimintaa mitataan tulostavoittein ja hintatavoittein. Hankintatoimen tavoite on yrityksen strategian toteuttaminen, sekä varmistaa muiden toimintojen tavoitteiden saavuttaminen. Muita tärkeitä huomioitavia tavoitteita ovat varaston palvelutaso, ostorivien määrä. Tärkeitä ovat myös myöhästyneiden toimitusten seuranta. Laatu on tärkeä koska se on kilpailutekijä. Hankintatoimen on pidettävä huoli varaston kiertonopeudesta. (Kuljetusopas.)

Kun tavoitteet on saatu asetettua, sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet ja jaetaan tehtävät. Tämän jälkeen suhteutetaan resurssit ja katsotaan tarvittavat työvälineet ja henkilö työmäärät. (Kuljetusopas.)

2.4 Varastointi

Aina yritystoimintaa pyöritettäessä on varastoitava jotain. Varastointi on yritystoiminnassa pakollista. Tosin ei välttämättä omassa, vaan voi käyttää tavarantoimittajan varastoa hyväksi. Ihanne toiminta olisi se, että kaikki myytävät tuotteet olisivat hyllyssä ja täydennys tulisi juuri ennen kuin vanha loppuu. Varastolla tarkoitetaan siis yrityksen koko vaihto-omaisuutta riippumatta siitä, missä sitä fyysisesti säilytetään tai missä kohdassa arvoketjua se kulloinkin sattuu olemaan. (Sakki 2009, 103.)

Valmistuksen toteuttamisesta johtuvat varastot ovat varastoja, jotka muodostuvat valmistuserien koon kasvaessa. Tämä taas aiheuttaa sen, että valmistuserien suuretessa kiinteiden kustannusten osuus valmistettuun tuotteeseen laskee, ja näin ollen tuotteita täytyy varastoida. (Sakki 2009, 103.)

Valmistustekniikan ohella toinen varastoimisen syy johtuu etäisyydestä ja kuljettamisen kuluista (Sakki 2009, 103). Näitä varastoja kutsutaan aktiivivarastoiksi (Sakki 2009, 103). Pienistä toistuvista täydennystilauksista kuljettaminen aiheuttaa kuluja.

Virheellinen menekkiarvio aiheuttaa varastoja, joita kutsutaan passiivivarastoiksi. Toinen syy, miksi passiivivarastoja syntyy, johtuu siitä, että asiakas haluaa nopeita toimituksia, mutta eivät kerro etukäteen milloin ja paljonko. (Sakki 2009, 104.)

Varmuusvaraston voi katsoa tuovan lisäarvoa, mutta riittävän varmuuden turvaava varmuusvarasto on usein koko passiivivarastoa paljon pienempi. Suuri osa passiivivarastoa on turhaa ja kun sen tiedostaa, osaa hahmottaa varastojen pienentämisen potentiaalin. Passiivivarasto kertyy pikkuhiljaa. (Sakki 2009, 104 - 105.) Mielipiteet varastoimisen tarpeellisuudesta ovat vastakkaisia. Joskus varastoimista pidetään välttämättömänä, joskus taas varastot tuntuvat kaikkien ongelmien äidiltä. (Sakki 2009, 108.)

Teollisuudessa on jo pitkää sovellettu niin sanottua JOT – tuotantotapaa (Juuri Oikeaan Tarpeeseen –tuotantotapa). Nimi tulee englannista JIT (Just In Time).

JOT imuohjauksessa on tavoitteena valmistaa tuotteita vain tarpeellinen määrä. Imuohjauksessa keskeinen työkalu on tarvelaskenta. Sen avulla eri valmistusvaiheissa tuotettavat määrät suunnitellaan kerralla lopputuotteen myyntiennusteiden, tuotteiden rakennustietojen ja kulloistenkin varastomäärien pohjalta. (Sakki 2009, 108.) Imuohjauksen vastakohta on työntöohjaus. Siinä päätökset materiaalivirtojen kulusta tuotannon läpi tehdään keskitetysti ja tavarat työnnetään seuraavaan valmistusvaiheeseen. (Sakki 2009, 108.)

Päivittäistavarakaupan varastoissa pystytään parhaiten hyödyntämään tietojärjestelmiä. Siinä kaupan menekkitieto välittyy teollisuudelle, joka lähettää seuraavan täydennyksen. Tämä järjestely onnistuu päivittäistavarakaupassa, mutta ei erikoistavarakaupassa, jossa varastonkierto on hitaampi. (Sakki 2009, 109.) Spekulaatio voi olla myös varastoimisen syy, uskotaan, että hinnat nousevat ja tuotetta tehdään varastoon. Näitä varastoja kutsutaan spekulatiovarastoiksi. (Sakki 2009, 109.)

3 HANKINTOJEN JOHTAMINEN

Hankintabudjetti määrittää tuotteittain, tuoteryhmittäin ja mahdollisesti toimittajittain hankittavat määrät sekä hankittavien tuotteiden tavoitehinnat, ennakoitujen kustannukset ja aikataulut. Hankintahinta-arviot vaikuttavat myynnin hintalaskelmiin, ja maksujen erääntymisajankohtien ennakointi vaikuttaa rahoitussuunnitelmiin. Hankintakustannusten budjetoinnista välittyy perusteita myös hinnoittelua varten. Budjetti muodostaa vertailupohjan toiminnan jälkikäätiseurannalle ja mahdollistaa jatkuvan oppimisen. Huomattavat poikkeamat toteutumissa hälyttävät syiden selvittämiseen ja korjaustoimenpiteisiin.

3.1 Hankintojen kustannukset

Toimittajien palvelutason ja toiminnan seuranta on tärkeää. Ilman seurantajärjestelmää kehityksen suuntaa ja toimintoja on vaikea seurata ja ohjata. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 238.) Hankinnasta saatava kate on hankinnan tuottojen ja kustannusten erotus. Hankintojen tuotoiksi luetaan ostoista koituneet säästöt, tuotot ja spekulatio-ostoilla saatu kilpailuetu. Tuotoiksi lasketaan myös toiminnan tehostamisesta saadut säästöt ja tuottavuuden parantumisesta ja virheiden vähentyminen. (Kuljetusopas.)

Ostajan keinot saada hintaa alas on neuvottelu, kilpailutus, toimittajaa vaihtamalla ja hankkimalla standardituotteita. Hankkimalla suurempia kokonaisuuksia saadaan parempi neuvotteluasema, jolloin voidaan päästä edullisempaan hintaan. Tuotteen hintaan vaikuttaa materiaalit, valmistusmenetelmät ja komponentit. Kustannuksia voidaan leikata muuttamalla kuljetuksia ja pakkauksia. (Kuljetusopas.)

Tavaran saapuminen juuri oikeaan aikaan paikalla, vähentää varastointi ja käsittely kustannuksia. Rutiinien yksinkertaistamisella ja informaatiotekniikan hyödyntämisellä voidaan puristaa hankintakustannuksista viimeiset löysät pois. (Kuljetusopas.)

Hankintatoimen kustannukset koostuvat henkilöstön palkasta, matka-, koulutus-, tila- ja työvälinekustannuksista. Sitten lisää kuluja aiheutuu rahoituksesta, pääomakustannuksesta ja yleiskustannuksista. Kustannuksiksi tulee laskea kassa-alennusmenetykset, tarpeettomat ja varastokustannukset. (Kuljetusopas.)

Hankinnan tuloksellisuuden mittaaminen on tärkeää paitsi saavutusten tarkkailun kannalta myös ongelmien syitten selvittämisen sen suunnittelun ja kehittämisen vuoksi.

3.2 Johdon vastuu hankintatoimesta

Johdon on kehitettävä hankintajärjestelmää, ylläpidettävä ja johdettava sitä yrityskokonaisuuden osana asetettava hankintatoimelle tavoitteet osana koko liiketoiminnan suunnittelua toteutusta ja kehittämistä tuettava koko yrityksen hankinta- ja ostokoulutusta. Johdon on tarkkailtava hankintatoimea ja verrattava niitä kilpailijoiden tuloksiin. Samoin on arvioitava jatkuvasti tuloksia suhteessa tavoitteisiin palkittava hyvät suoritukset ja kehitettävä motivointi- ja palkkiojärjestelmä. (Kuljetusopas.)

Jokaisessa yrityksessä ei ole välttämätöntä seurata ja mitata jokaista yksityiskohtaa, vaan johdon on osattava valita kyseisen yrityksen ja sen tuotteiden kannalta keskeisimmät mittarit. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 240.)

3.3 Hankintatoimen tehostaminen

Ei ehkä suotta väitetä ostojen tehottomuuden olevan yksi syy suomalaisten tuotteiden kalleuteen. Materiaalihallinnan ja ostotoimintojen seurantajärjestelmien puutteellisuus aiheuttaa sen, ettei niitä voida kehittää. Lisäksi johto seuraa ja panostaa markkinointiin ja myyntiin, koska niihin liittyy yleensä heidän oma taustansa.

Kannattaa muistaa, että yrityksen tulos voidaan tehdä ostamalla. Tästä ovat hyvänä esimerkkinä villit kauppiaat, kuten Keskinen ja useat halpamyyntiketjut.

Ne jättävät väliportaita pois tai ostavat hyvin pieniltä maahantuojilta, joilta vaativat todella pienen välityspalkkion.

Kun ostotoiminnalle on asetettu strategia, mittarit ja tavoitteet. On seurattava seuraavia asioita varaston palvelutaso, ostorivien määrä, ostohintoja, myöhästyneitä toimituksia, varaston kiertonopeutta ja tavarantoimittajien määrää.

Yrityksen olisi kyettävä vähentämään tavarantoimittajiensa määrää. Hankintoja on keskitettävä, jotta myyjät olisivat kiinnostuneita yrityksestäsi ja sinusta ostajana suurien ostomäärien vuoksi. (Kuljetusopas.)

4 HANKINTASTRATEGIA

Strategia sisältää yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita. Strategiset tavoitteet on asettanut yrittäjä tai yrityksen liiketoimintajohtaja. Strategia pitää sisällään keskeisiä tavoitteita ja toimintalinjat. (Kamesky 2003, 17.) Strategian lähtökohdana on yrityksen toimintaympäristö ja sen luomat vaatimukset. Strategia tiedottaa yrityksen henkilökunnalle valitut suuntaviivat ja tavoitteet, jotta ne voidaan yhdessä saavuttaa. (Kamesky 2003, 17) Strategia pitää sisällään suuren määrän valintoja, jotka on laitettu tärkeysjärjestykseen. (Kamesky 2003, 17.) Strategian olisi tarkoitus olla sellainen, että se voi vastata toiminta ympäristön muutokseen.

Strategialla pyritään erottumaan kilpailijoista, jotka toimivat samalla toimialalla. (Kamesky 2003, 23.) Vaikka toimiala on sama, strategialla voi rakentaa erilaisen yrityksen. Esimerkiksi huoltoasemalla on kilpailijoita, jotka myyvät bensiiniä joka on toiminnan ydin. Joukosta voi erottautua siten, että rakennat omasta toiminnasta omanlaisien. Voit tarjota sellaisia palveluita, joita kilpailijat eivät tarjoa ja näin erottua kilpailijoista. Strategian merkitys yritykselle on tärkeä, kuin käsikirjoitus elokuvassa.

Strategian luomisessa tarvitaan strategista ajattelua, joka on näkemistä kauas tulevaisuuteen. Strateginen ajattelu tarkoittaa kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että strategiaan viitekehyksiä ja hiljaista tietoa hyödyntäen mennään tavanomaista analyysiä syvemmälle haastamalla ilmeisiltä tuntuvia vaihtoehtoja. (Santala 2006, 25.) Pyrkimyksenä on laatia strategia, joka luo pitkän aikavälin elinvoimaisuutta monien epävarmuuksien sävyttämässä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. (Santala 2006, 25.)

4.1 Hankintastrategia

Yrityksen hankinta on osa sitä kokonaisuutta, joka tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille. Tavarantoimittajayhteistyön tarkoituksena on löytää parhaat mahdolliset kumppanit ja kehittää yhteistyötä niin, että molemmat osapuolet pystyvät parhaiten keskittymään omiin ydinosaamisiinsa. (Sakki 2003, 133.)

Strategian tehtävänä on ohjata käytännön hankintatyötä niin, että tavarantoimittajamarkkinoiden muutokseen reagoidaan ja muutoksista saadaan suurin hyöty. Hankintastrategiaan saattaa sisältyä seuraavia kohtia:

- Tehdäänkö itse vai hankitaanko (make or buy), mikä on omaa ydinosaamista ja mitä hankintaan ulkopuolelta
- Ostetaanko vai vuokrataanko
- Ostetaanko paikallisilta, kansallisilta vai kansainvälisiltä tuottajilta?
- Ostetaanko suoraan valmistajalta vai käytetäänkö välittäjiä?
- Mikä on sopiva suorien toimittajien kokonaismäärä?
- Kuinka läheiseen ja syvään yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa pyritään?
- Paljonko varastoidaan?
- Miten tavarat kuljetetaan, mitä logistisia palveluita hankitaan?
- Kuka hankintoja tekee, mikä on hankinta henkilöstön asema organisaatiossa, mitä osaamista hankinnoissa tarvitaan?
- Ketkä muut yrityksestä ovat tekemisissä tavarantoimittajien kanssa, mitä vastuuta ja velvollisuuksia heillä on?
- Miten tavarantoimittajayhteistyötä ja hankintamarkkinoita mitataan ja arvioidaan? (Sakki 2003, 135.)

Hankintastrategiaa luotaessa on luokiteltava hankittavat tuotteet. Tästä on se etu, että on helpompi luoda hankintastrategia tuotteille. Tämä sen vuoksi että hitaammin kiertäville tuotteille laaditaan erilainen ostosuunnitelma. Yksi vaihtoehto on nelikenttäanalyysi.

4.2 Nelikenttäanalyysi

Nelikenttäanalyysissä (kuva 1) tuotteet sijoitetaan neljään luokkaan. 1. luokka on pullonkaulatuotteet, 2. luokka on strategiset tuotteet, 3. luokka tavalliset tuotteet ja 4. volyymituotteet. Luokat sijoittuvat pysty- ja vaaka-akselille. Se, miten tuote sijoittuu luokkaan, perustuu abc analyysiin. (Sakki 2003, 136.)

<p>1. Pullonkaulatuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikeasti hankittavat tuotteet • kartoitetaan markkinat • turvataan saatavuus 	<p>2. Strategiset tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riippuvaisuus toimittajasta • Tilaus-toimitus prosessin kehittäminen
<p>3. Tavalliset tuotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myyjä näkee ostajan varasto tilanteen • Tässä ryhmässä on paljon tuotteita 	<p>4. Volyymituotteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostovolyymi suuri • Saatavuus on hyvä

Kuva 1. Nelikenttäanalyysi (Sakki 2003, 136).

Tärkeintä luokittelussa on tehdä ensin selväksi, mitkä nimikkeet ovat luokissa 1 tai 3 ja mitkä pystyakselin oikealla puolella luokissa 2 ja 4. Tämä tuotteiden sijoittaminen tapahtuu parhaiten tuotekohtaisen ABC -analyysin avulla. Tuotteet, joista kertyy 80 % hankintojen arvosta, sijoittuu luokkiin 2 tai 4. Yksittäisiä tuotenimikkeitä ei niistä kerry kovin paljoa. Tuotteiden sijoittaminen pystysuunnassa on hiukan työläämpää. Ensin tulee nimetä ajateltavissa olevat riski- ja vaikeustekijät. Tämän jälkeen arvioidaan vaikeusaste jokaisen tekijän ja jokaisen tuotteen osalta vaikkapa asteikolla 1-5. Annetuista pisteistä lasketaan hankinnan kriittisyys keskiarvona. Työmäärä on vähäisempi arvioitaessa tuoteryhmittäin. Riskitekijöitä voidaan arvioida myös asiakkaan näkökulmasta antamalla kriittisyyskertoimet.

Tässä luokassa on paljontuotteita ja ostotapahtumia, mutta ostotapahtuman keskiarvo on pieni. Tuotteet hankitaan paikallisilta valmistajilta/ myyjiltä. Perinteisellä ostotavalla näiden tuotteiden tai palveluiden hankkiminen aiheuttaa yritykselle paljon osto-, - hallinto- ja käsittelytyötä. (Sakki 2003, 137.) Näissä tuotteissa on tavoitteena vähentää tavaran käsittelystä aiheutuvia kuluja. Samalla prosessia kehitellään täysin uusiksi jotta saadaan vähennettyä niin kutsuttua turhaa työtä. Varastot saattavat olla tavarantoimittajan omaisuutta. Perustetaan

toimitustiimi, jossa on henkilöitä molemmista yrityksistä. Tiimin tarkoitus on kehittää eri tuotteille tarkoituksen mukaiset täydennystavat. Silloin siirrytään yksinkertaiseen 2- laatikko järjestelmään ja kotiinkutsumenettelyyn. Tilausimpulssit välitetään myyjälle tarvepisteestä. Tavoitteena on poistaa ne rutiinit, joissa omalla yrityksellä ei ole syvällistä osaamista. Pahin este muutoksille on vanhat asenteet ja tottumukset. (Sakki 2003, 137–138.)

Pullonkaulatuotteet ovat melko vaikeasti hankittavia tuotteita. Niillä on tyypillisesti vain yksi tavarantoimittaja, joka usein sijaitsee kaukana. Näiden tuotteiden osalta tavoitteena on saatavuuden varmistaminen ja pitemmällä aikavälillä tuotteet pyritään poistamaan kokonaan tästä luokasta. Toimenpiteitä ovat:

- turvataan saatavuus pitkäaikaisilla sopimuksilla ja varastoilla
- kartoitetaan markkinat uusien tavarantoimittajien löytämiseksi
- kehitetään omaa tuotetta sellaiseksi, jossa erikoisosa voidaan korvata standardiosalla
- laaditaan vaihtoehtoiset suunnitelmat sen tilanteen varalle, että tuotteen saanti loppuu (Sakki 2003, 138.)

Volyymituotteiden ryhmä tuotteiden ostovolyyymi on suuri ja tuotteiden saatavuus on hyvä. Yhdellä tuotenimikkeellä on vaihtoehtoisia tavarantoimittajia ja ostajalla on paljon vaikutusvaltaa, jota hän voi hyödyntää. Tavoitteena on alentaa ostohintoja sekä alentaa logistiikka kuluja. Tavarantoimittajan valinta sekä kriteerit ovat tärkeitä. Yleensä ei ole järkevää tehdä toimittajavalintaa pelkästään halvimpien hintojen perusteella, vaan tärkeä on miettiä myös toimittajan pidemmän tähtäyksen kehitystä ja kiinnostusta. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 228.) Tiiviimpi yhteistyö tiettyjen toimittajien kanssa on vaatinut yrityksiä vähentämään toimittajien lukumäärää ja keskittymään vain muutamien erityisen kilpailukykyistä palvelua ja tuotteita tarjoaviin kumppaneihin. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman 2005, 230.)

Tavarantoimittajayhteistyön kehittämisen pohjana tulee olla erityinen hankintastrategia. (Sakki 2003, 134.) Tavarantoimittaja on tärkeä toimija prosessissa, sillä siltä saadaan hankittua tarvittavat hyödykkeet. Tavarantoimittajia

kutsutaan tukkukauppiiksi. Tavarantoimittaja voi olla myös tuotteenvalmistaja joka myy suoraan jälleenmyyjille.

Silloin kun valitaan tavaran toimittajaa, tulee etukäteen miettiä, mitkä ovat ne kriteerit, jolla toimittaja valitaan. Kriteerit tulee miettiä tarkkaan, jotta toimittajan valinta onnistuu. Kriteerien määrittämisessä tulee miettiä tarkkaan ne arvot joita itse arvostaa toimittajassa. Yleisempiä ovat luotettavuus, toimitus varmuus, palautusten hallinta, laatu sekä hinta. Toimittajan valinnassa valitaan ehdokkaat joille ilmoitetaan halusta aloittaa yhteistyö ja samalla pyydetään tarjous. Tarjouksessa pyydetään ne asiat, jotka halutaan tietää toimittajasta. Tarjouksessa tulee ilmetä hinta, toimitus aika, toimitus varmuus ja toimitetun tavaran laatu.

4.3 Hankinnan portfolioanalyysi

Hankintastrategia tarkoittaa usein käytännössä eri tuoteryhmille luotuja strategisia linjauksia. Kokonaisuudessaan hankinnoille ei voida tehdä yksityiskohtaisia strategioita, koska hankittavat tuotteet eroavat luonteeltaan merkittävästi toisistaan. Lähtökohtana on siis havainto, että kaikki hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja eri tuotekategoriat vaativat erityyppisiä strategioita ja toimintamalleja. (VTT 2010.)

Hankinnan portfolioanalyysissä hankintoja jaotellaan niiden tärkeyden ja niihin liittyvien riskien perusteella. Lähtökohtana on havainto siitä, että ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki ostetut tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti samanarvoisia. Tämän vuoksi niitä tulee myös tarkastella, käsitellä ja ohjata eritavoin. Portfolioanalyysi on yksinkertainen tapa peilata tietyn hankittavan tuote- tai palvelu- ryhmän tärkeyttä sen toimittaja markkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 142.)

Hankittavantuotteen tai palvelun tulosvaikutus voidaan yleensä kuvata hankinnan volyymin avulla, vaikka tietyllä hankinnalla voi olla kokonaiskustannuksiin, yrityksen kannattavuuteen ja loppuasiakkaalle tuotettuun lisäarvoon kustannusosuuttaan suurempikin vaikutus. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 143.)

Toinen ulottuvuus matriisissa on toimittajamarkkinoiden vaikeus ja siihen liittyvät riskit. Tietyillä markkinoilla saattaa olla useampia keskenään kilpailevia toimittajia. Kaikki toimittajat ovat halukkaita täyttämään ostajan tarpeet, tällöin puhutaan ostaja markkinoista. Tilanne voi olla myös vastakkainen, jolloin toimittajamarkkinoilla on vähän sellaisia toimittajia, jotka pystyvät vastaamaan ostavan yrityksen tarpeisiin. Kun toimittajavaihtoehtoja on vähän, voidaan puhua toimittajamarkkinoista. Matriisi on kuvio johon sijoitellaan hankinnat eri osa alueisiin. Tuotteet ja palvelut jaotellaan seuraavasti volyyymi, pullonkaula sekä strategiaan hankintoihin. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 145.)

Hankintojen portfolioanalyysin ja sen pohjalta tehty hankittavien tuotteiden ja palveluryhmien luokittelu soveltuvat parhaiten työkaluiksi suunnittelu- ja strategiaprosessiin. Hankinnan portfolioanalyysin käyttö muodostaa vankan pohjan kehittämistyölle, koska se pakottaa yrityksen tai organisaation siirtymään taloushallinnon raportointiin perustuvasta reaktiivisesta mallista hankinnan proaktiiviseen, strategisuutta korostavaan malliin. Portfolio analyysin tuloksena syntyy kuvaus yrityksen tai organisaation hankintojen sijoittumisesta matriisin eri luokkiin. Samaan matriisi ruutuun sijoittuville hankinnoille voidaan määritellä yhteinen perustoimintamalli, strategia jonka mukaan kyseisiä hankintoja käsitellään. Tämä muodostaa keskeisen pohjan perusteellisempien tuote- ja palveluryhmäkohtaisten hankintastrategioiden laatimiselle. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 150 - 153.)

Volyymituotteiden perusstrategia on vahva kilpailuttaminen. Kilpailuttamisen yksi varjopuoli on toimittajan heikko motivaatio yhteistyöhön ja tuotteen, palvelun tai prosessin kehittäminen. Tosin ongelma voidaan ratkaista aloittamalla tiiviimpi yhteistyö, mutta riskinä on että riippuvuus kasvaa kyseiseen toimittajaan. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 153.)

Rutiinituotteiden perusstrategia pyrkii operatiivisen tehokkuuden varmistamiseen. sirpaloituneiden hankintojen niputtaminen yhteen suuremmiksi kokonaisuuksiksi kasvattaa toimittajien mielenkiintoa ja ostajan neuvotteluasemaa. (Ilola & Pajunen – Muhonen 2008, 153.)

Pullonkaulatuotteiden perusstrategia rakentuu saatavuuden varmistamiseen varaan. tuotteen tai palvelun kehittäminen niin, että vaihtoehtoisia toimittajia jokaiselle komponentille tai osiolle on vähintään kaksi, helpottaa ostaja asemaa merkittävästi. (Ilola & Pajunen – Muhonen 2008, 154.)

Äärimmäisissä tapauksissa strategisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvä täydellinen riippuvuus yhdestä toimittajasta on joskus, mutta suhteellisen harvoin, toivottavatilanne. Järjestelmällinen vaihtoehtojen etsintä ja kilpailutilanteen määrätietoinen huomioiminen ovat keinoja vähentää riippuvuutta. Ellei sellainen ole mahdollista, kannattaa yleensä rakentaa tiivistä yhteistyötä. On tärkeää huomata, että strateginen liittouma yhdentoimittajan kanssa saattaa myös muodostua ratkaisevaksi kilpailutekijäksi. (Ilola & Pajunen - Muhonen 2008, 155.)

4.4 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi on tavaroiden hankintaa myymistä ja asentamista varten. Jotta asentamista voidaan suorittaa, tulee hankintoja tehdä myös yritykselle itselleen. Hankintojen merkitys yritykselle on suuri, koska liikeideana on myydä ja asentaa. Ihannemalli on, että voidaan käyttää tavaran toimittajaa rahoittajana. Se onnistuu helpoiten korjaamon puolella. Huoltoaseman myymälän puolella se harvemmin onnistuu, mutta kyllä sellaistaakin sattuu. Hankinnoissa on tärkeä tietää, mikä liikkuu minäkin aikana, ettei pääse kertymään hyllyn lämmittimiä. Hyllyn lämmittimissä on hyvin nopeasti pääomaa kiinni. Hankintastrategialla varmistetaan, että pääomaa pitäisi kiertää suunnitelmien mukaan. Mutta aina kaikki ei mene niin kuin on suunniteltu. Hankintastrategian on tarkoitus yllä pitää tiettyä palvelutasoa niin että varastot on sopivat kyseiselle yritykselle. Sopivalla varastolla voidaan hoitaa lennosta esimerkiksi korjaamon puolella auton perus huolto tai pienikorjaus.

Hankintastrategialla on tarkoitus vahvistaa sitä, että tavarantoimittajia on vain se, mitä tarvitaan. Ostot ohjataan tietyille toimittajille eikä niitä osteta kaikilta, jotka tarjoavat jotain ostettavaa. Ohjataan ostovoima, jolloin saadaan siitä paras hyöty. Silloin kun ostovoima ohjataan tietyille toimittajille, silloin saadaan hankinnoista

helpoiten kustannus tehokkaita. Pitkäaikaisilla toimittaja suhteilla on merkitystä, silloin toimittajaan luotetaan.

Hankintastrategian tarkoitus on saada pääoma kiertämään eikä varastoon kerry turhaan tavaraa. Hankintastrategialla pyritään vaikuttamaan yrityksen tulokseen, koska sen tarkoitus on nopea pääoman kierto. Hankintastrategialla kasataan yrityksen koko ostovoima ja johdetaan sitä oikeisiin paikkoihin.

4.5 Hankintatoimen suunnittelu

Hankinnan eri tasojen tehtävät auttavat hahmottamaan, mihin asioihin hankinnoissa huomion tulisi kohdistua ja kenelle vastuu eri osa-alueista kuuluu. (VTT 2010.) Hankintatoimen suunnittelulla varmistetaan tietty palvelutaso. Sillä ennakoidaan tulevat hankinnat, jotta esimerkiksi varastotäydennykset tulevat kaikki samalta toimittajalta yhtä aikaa, jolloin säästetään rahtikuluissa. Suunnittelulla voidaan varmistaa varaston kierto sekä ajankohtaisuus, niin kun täydennykset tulevat varastot ovat mahdollisimman tyhjä, jolloin varasto kiertää aina tilausvälin aikana, eikä varastoon sitoudu turhaan pääomaa. Hankintojen tavoitteena on, että esimerkiksi huolto osat ovat ajallaan varastossa jolloin se yllä pitää haluttua palvelutasoa. Hyvällä suunnittelulla saadaan pidettyä todella toimiva kokonaisuus, se että hyllyt ovat täynnä ja että pääoma kiertää.

Hankintatoimia tehtäessä se on hyvä jakaa osa alueisiin. Kuitenkin on syytä muistaa että hankintoja hoitaa se, jolle se on annettu tehtäväksi. Näin vältetään päällekkäisistä tilauksista. Varsinkin pienessä yrityksessä tilaukset tekevä henkilö yleensä muistaa jos on tilannut ja koska tulee.

Suuren ja kalliiden hankintojen kanssa on tärkeä että ne kilpailutetaan, ja että tarjoukset tulee niin monelta kuin on tarve. Jotta saadaan otanta että missä mennään, näin yleensä toimitaan kun hankitaan kalliita työkaluja tai laitteita korjaamolle. Otanta tulee olla myös sellainen, että se täyttää tarvittavat kriteerit, niin ettei budjetointi mene aivan hukkaan.

5 E. METSÄVAINIO KY:N STRATEGIA

Huoltoasema liiketoiminnassa strategia sisältää pitkätäkittäimen tavoitteita. Yksi pitkän tähtäimen tavoitteista on pysyä kehityksen mukana, joka on tällä hetkellä menossa biopolttoaineisiin. Se, että pysyy kehityksen mukana, vaati oman panostuksen myös korjaamo puolella. Kehitysvauhti on kova koska autoteollisuus kehittyä huimaa vauhtia eteenpäin. Strategian pitkän tähtäimen tavoitteita on, että korjaamotoimintaa tullaan kehittämään, koska siellä on odotettavissa kasvun mahdollisuuksia. Osa tätä korjaamotoiminnan kehittämistä on hankintastrategian luominen korjaamopuolelle, jotta voidaan vastata tuleviin muutoksiin.

5.1 Hankintastrategia E. Metsävainio Ky:lle

Strategialla luodaan toimintamalli, jonka mukaan toimitaan hankintojen suhteen. Se myös auttaa ja vaatii seuraamaan mitä markkinoilla tapahtuu. E. Metsävainiolle rakentaessa hankinta strategiaa tulee siihen miettiä seuraavia kohtia:

- Mistä ostetaan
- Toimittajien valinta kriteerit
- Mikä on toimittajien määrä
- Kuka maksaa rahat
- Mitkä tuotteet varastoidaan
- Kuinka suuria varastoja pidetään yllä
- Kuka hankintoja tekee / osa alueiden jako

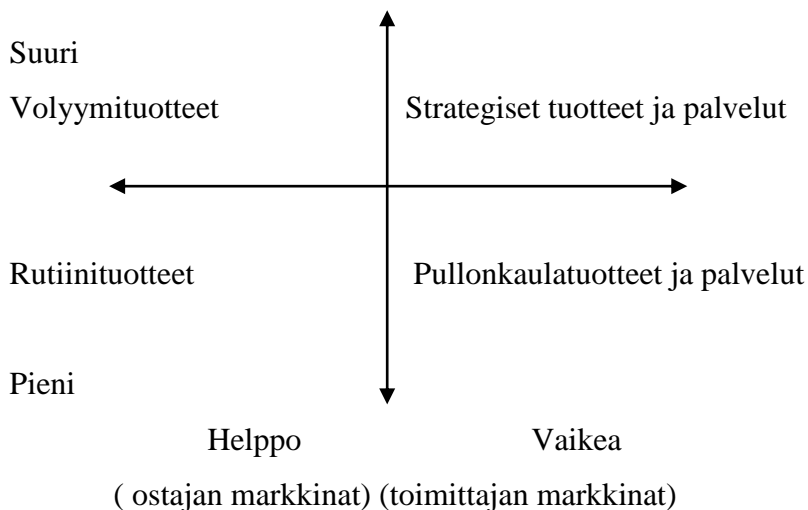
Hankintastrategian perustana on luokitella hankittavat tavarat, jolloin niihin voidaan soveltaa eri hankinta menettelyjä. Sen tarkoituksena on hitaammille ja kalliimmille tavaroille on erilainen hankinta menettely. Niiden varastointi tarve on erilainen, mistä seuraa se, että niiden varastot pidetään toimittajan varastossa, jolloin niihin ei sitoudu turhaan pääomaa.

Hankintastrategian runko on yksinkertaisuudessaan seuraavanlainen:

1. Ostot tapahtuvat Autoasi-myymälistä Rovaniemeltä.

2. Kriteerit ovat laatu, hinta, koulutus, toimitusnopeus.
3. Tarvikeosien toimittajamäärä on yksi.
4. Rahdin maksaa korjaamo, jonka toimittaja on kilpailuttanut.
5. Tuotteet jotka varastoidaan, ovat kaikki yleishuolto-osat
6. Sellainen, että huolto voidaan suorittaa esim. 3 autoon peräkkäin, siis samanlaiseen?
7. Varaosahankinnoista vastaa yksihenkilö, jolloin ei tule päällekkäistilauksia.

Hankittaville tuotteille tulee tehdä portfolioanalyysi jolloin voidaan strategiaa paremmin soveltaa ja rakentaa.



Kuva 2. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely hankinnan portfolioanalyysissä. (Iloranta & Pajunen – Muhonen 2008, 145.)

Ensimmäisenä luokitellaan volyymituotteet, joita ostetaan paljon, ne muodostavat rahamääräisesti suurimman osan. Volyymituotteet ovat sellaisia joita varastoidaan. Korjaamon volyymituotteita ovat: öljyt, suodattimet, sytytystulpat, sulakkeet, lamput, hihnat, jarrupalat, tuulilasin pesunesteet, jäähdytysnesteet, lasinpyyhkijän sulat. Korjaamon volyymituotteita pidetään varastossa. Niiden menekkiä seurataan päivittäin tai ainakin kaksi kertaa viikossa, jotta tiedetään, koska tilata. Sopivilla tilausmäärillä varasto riittää viikon tai jopa kaksi. Samalla kun tilataan hieman isompia määriä, voidaan käyttää hyväksi toimittajan lisälennuksia. Tietenkin on syytä katsoa, että tilattavat määrät ovat järkevän kokoisia ja että se on tuote joka liikkuu. Voiteluaineet ja kemikaalit tulevat Neste

Oililta ja suodattimet, sytytystulpat ja muut analyysissa tulleet tuotteet tilataan Autoasi-myymästä.

Rutiinituotteet ovat tuotteita, jotka koostuvat hankinnoista monilta eritoimittajilta. Näitä tuotteita ovat työkalut, työasut, käsineet, ja eräät pesukemikaalit. Rutiinituotteille on kolme toimittajaa Autoasi myymälä, Wurth sekä Suomen työkalu.

Pullonkaulatuotteisiin ja palveluihin kuuluvat tuotteet joiden, toimittajia on vähän. Näitä ovat laitehuollot ja tarkastukset, korjaamotestilaitteet alkuperäisähköosat ja muut alkuperäiset harvinaiset osat. Pullonkaula tuotteita ovat myös harvinaiset voiteluaineet ja käytetyt autojen osat, niitä voi olla vaikeita saada. Ne ovat myös useasti sellaisia, että jos niitä löytyy, niin toimittajia on vain 1-2 kpl/ automerkki. Toimittajina toimivat merkkiliikkeet.

Strategisia tuotteita ovat osa korjaamolaitteista, sillä ne voivat olla tärkeitä kilpailullisesti. Näitä strategisesti tärkeitä laitteita ovat ohjauskuulmien säätölaitteet, testilaitteet, päästömittauksen laitteisto. Strategisia tuotteita hankittaessa yleensä kartoitetaan eritoimittaja vaihtoehdot sillä hankinnat voivat olla arvokkaita. Tulee tarkkaan kartoittaa alalla toimijat ja millaiset ovat tarjottavat tuotteet. Hankita tehdään yleensä kauaskantoisilla suunnitelmilla. Esimerkiksi pyörien suuntauslaitteet maksavat 7000 €-20000 €. Tällaisia hankintoja tehtäessä yleensä suunnitellaan ainakin kolme vuotta eteenpäin tai jopa kauemmas.

5.2 Hankintastrategia ennen

Hankintastrategia on muotoutunut aikojen mukana. Ennen oli toimittajia paljon enemmän, jolloin ei voitu oikein keskittää ostoja yhteen toimittajaan. Esimerkiksi tarvikevaraosien toimittajia saattoi olla 3 - 4 kpl. Sen lisäksi olivat myös alkuperäisosien toimittajat. Ennen oli lähes jokaiselle merkille oma liike, joka myi osia. Nykyään autoliikkeiden laajentuessa isommiksi monilla merkeillä on alkuperäisosien toimittajia määrät pienempiä. Strategisten tuotteiden osalta toimittajien määrä ei ole muuttunut, ainoastaan nimi on vaihtunut tai jotain muuta vastaavaa.

6 POHDINTA

Hankintastrategia on osa yrityksen strategiaa. Opinnäytetyötä tehtäessä tuli samalla perehdyttyä myös strategiaan. Samalla tuli havaittua, kuinka se on kehittynyt ajan mukana. Yrityksen toimintaympäristö on muuttunut 30 vuoden aikana. Varsinkin viime vuosina muutos on ollut nopeaa. Aikaisemmin oli väestöllisiä muutoksia paikallisesti, mutta nyt ne ovat globaaleja.

Strategisella suunnittelulla voidaan kehittää toimintaa pitkäjänteisesti sekä luoda pitkä aikaisia asiakassuhteita tavarantoimittajiin sekä toisin päin myös omiin asiakkaisiin. Hankintojen suunnittelulla ja strategialla saadaan varaston kierto sellaiseksi että pääoma kiertää eikä se ole sidottuna varastoon.

Tärkeä osa strategian toteutusta on henkilökunta. Se että saa henkilökunnan motivoitua niin, ettei esimerkiksi strategian tuoman muutoksen eteneminen saa vastustusta. Huomasin itse, että kun tuli tavaran toimittajaan muutos, niin olin huomaavinani pientä vastustusta. Se oli sellaista, miksi sitä vaihtamaan, ei se vaihtamalla parane. Toimittaja vaihdokseen oli selvät syyt, jotka myös muu henkilökunta huomasi.

Se, että onnistutaan pitämään varasto halutussa tasossa, onnistuu parhaiden tavaran toimittajien kanssa, joiden kanssa voidaan sopia vaikka erikoisten varaosien palautus- mahdollisuudesta. Hyvä toimittajasuhde on hyödyksi molemmille puolille. Molemmat voivat oppia / saada tietoa markkinoista muualtakin kuin vain omalta alueelta.

Yrityksen johto/omistaja on vastuussa siitä, että hankinnat toimivat, koska jos hankinnat eivät toimi niin, liiketoiminta ei silloin pyöri, kassavirtoja ei tule. Työn tekemisellä on ollut hyvä puoli se, että varastoa tulee tarkkailtua. Siihen on tullut uusi näkökulma, jolla seuraa tilannetta. Huollon puolen henkilökunta ilmoittaa, jos esimerkiksi suodatin on loppumassa tai loppunut. Se, mikä helpottaisi varaston seurantaan, on laittaa varasto koneelle, Se ei ole mahdollista huollon puolella sen vuoksi, että jokainen nippeli pitäisi muistaa henkilökunnan laittaa koneelle jonka ovat ottaneet ja asentaneet.

LÄHTEET

Painetut

Ilola, Kari & Pajunen- Muhonen, Hanna. 2008 Hankintojen johtaminen.

Tietosanomat 142-143, 145, 150-153, 155.

Karrus, Kaj E. 2003. Logistiikka. WSOY. 232-233, 236.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J & Lindeman, Taru.2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY. 216, 228, 230, 238, 240.

Kamesky, Mika. 2006. Strateginen johtaminen.2003. Talentum. 17, 23.

Santala, Timo. 2006 Strateginen ajattelu. Talentum. 25.

Sakki, Jouni 2003. Tilaustoimitusketjun hallinta logistinen b- to- b prosessi.

JOUNI SAKKI OY. 133-135, 137-138.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus - toimitusketjun hallinta B2B. Vähemmällä enemmän.

Jouni Sakki Oy. 103 – 105, 108 – 109.

Painamattomat lähteet

Kuljetusopas 2010 Hankintaprosessi. <http://www.kuljetusopas.com/hankinta/>

VTT, 2010 hankintastrategia.

http://www.hankintatoimi.fi/strategia_ja_johtaminen/

Taloustutkimus oy, 2010. Kvalitatiivinen tutkimus.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitil

a/