

HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Case Louhi Net Oy

Petteri Oinas

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto
Tekniikan ja liikenteen ala



Tekijä(t) OINAS Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.05.2012
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HANKINTASTRATEGIAN KEHITTÄMINEN CASE LOUHI NET OY		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto		
Työn ohjaaja(t) NIEMINEN Sanna		
Toimeksiantaja(t) MERENHEIMO Marko Louhi Net Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä keskitytään hankintastrategian laatimiseen Louhi Net Oy:lle. Toimeksiantajan pyynnöstä hankintastrategia laaditaan tukemaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Opinnäytetyössä perehdytään Michael E Porterin arvoketjuanalyysin primääritoimintojen strategioihin sekä hankintastrategiaan. Opinnäytetyössä käytetään strategiatyövälineinä Pareton lakia sekä Kraljicin ostoportfolioanalyysia.</p> <p>Työ alkoi syvällisellä perehtymisellä Louhi Net Oy:n liiketoimintastrategiaan ja tahtotilaan. IT-alalla toimivan Louhi Net Oy:n hankintatoimet, ostettavat nimikkeet ja toimittajasegmentti poikkeavat kokoonpanoteollisuuden hankintatoimista huomattavasti. Silti strategiat ja strategiatyövälineet soveltuvat käytettäväksi myös IT-alalla toimivalle yritykselle.</p> <p>Työssä kuvataan toimeksiantajan tahtotila sekä nykyinen hankintaprosessi. Opinnäytetyössä perehdytään erityisesti hankintastrategiaan ja hankintatoimeen. Työssä on analysoitu ostovolyyymi toimittajittain ja nimikekategorioittain. Ostoportfolioon on luokiteltu toimittajat ja nimikekategoriat. Työssä on erityistä se, että Pareton laki ja Kraljicin ostoportfolioanalyysi on yhdistetty samaan matriisiin, joka osoittautui hyväksi menetelmäksi hankintastrategian laatimiseksi.</p> <p>Hankintastrategian laatiminen osoittautui haastavaksi, mutta mielenkiintoiseksi. Strategisia toimittajia ei löytynyt, mutta strategisia nimikekategorioita ostettiin rutiinitoimittajilta. Toimeksiantajalle on ehdotettu hankintastrategia matriisiin jokaiselle kategorialle sekä ehdotus hankintatoimen kustannusten laskemisesta toimintokohtaisella kustannuslaskentamenetelmällä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Strategia, hankinta, toimittaja, analyysi		
Muut tiedot		





Author(s) OINAS Petteri	Bachelor's / Master's Thesis	Date DDMMYYYY
	55	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title Developing Purchase Strategy, Case Louhi Net Oy		
Degree Programme Masters Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) MERENHEIMO Marko		
Assigned by NIEMINEN Sanna		
Abstract <p>This master's thesis focuses on developing a purchasing strategy for Louhi Net Oy. With the request from the principal the purchasing strategy shall be designed so that it supports the firm's targets. In this thesis one get acquainted to Michel E Porter's value chains, primary functions strategies and to purchasing strategies. The strategy tools used in this thesis are Pareto's law and Kraljic portfolio analysis.</p> <p>The work started with studying and understanding Louhi Net Oy's business strategy and the firm's targets. Louhi Net Oy operates in the field of information technology. The purchased items and the field of suppliers differentiate remarkable from manufacturing and assembly environments. Nevertheless the major difference the common strategies and strategy tools are applicable for IT sector also</p> <p>In the thesis Louhi Net Oy's present purchasing process and targets are described. The thesis focuses especially on purchasing as a function and to purchasing strategy. The thesis consists of analysis of purchasing volume based on suppliers and item categories. One can find from the thesis a combined analysis of Pareto's law and Kraljic portfolio matrix. This combination was found useful in analyzing and developing purchasing strategy for Louh Net Oy.</p> <p>Developing the purchasing strategy was a challenging but very interesting thesis. The analysis indicated that there were not any strategic alliances with suppliers, but strategic item categories are purchased form routine suppliers. A purchasing strategy has been defined and proposals to calculate purchasing costs with using activity based costs analysis.</p>		
Keywords Strategy, purchasing, supplier, analysis		
Miscellaneous		



SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUSSTRATEGIA JA -MENETELMÄT	3
3 STRATEGIA	4
3.1 LIIKETOIMINTASTRATEGIA.....	6
3.2 LOGISTIIKKASTRATEGIA	8
3.3 TUOTANTOSTRATEGIA	10
3.4 MYYNTI- JA MARKKINOINTISTRATEGIA	13
4 HANKINTASTRATEGIA	15
4.1 HANKINTATOIMEN MERKITYS LIIKETOIMINNALLE	18
4.2 HANKINTAORGANISAATIO	20
4.2.1 <i>Divisioonayritysten hankintaorganisaatiomallit</i>	20
4.2.2 <i>Hankintaorganisaatiomallit toimintorakenteisessa yrityksessä</i>	25
4.3 HANKINTATOIMEN TUNNUSLUVUT	27
4.4 TOIMITTAJAT JA TOIMITTAJIEN HALLINTA	32
5 STRATEGIATYÖVÄLINEET	37
5.1 PARETON LAKI	37
5.2 KRALJICIN PORTFOLIOANALYYSI.....	38
6 LOUHIIN HANKINTAPROSESSI JA NYKYTILANNE	39
7 ANALYYSIT	41
7.1 ABC-ANALYYSIN TULOKSET	41
7.2 PORTFOLIOANALYYSIN TULOKSET JA HANKINTASTRATEGIA.....	44
8 JOHTOPÄÄTÖS	51
9 EHDOTUKSET	52
LÄHTEET	54

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty hankintastrategian laatimiseen keskisuurelle IT-alalla toimivalle yritykselle liiketoimintastrategian tueksi. Toimeksiantajan tahtotila on, että hankintatoimelle luodaan strategia, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Hankintastrategia ei tällä hetkellä tue yrityksen tavoitteita, ostot ovat enemmänkin ”tulipalojen” sammuttamista. Toiminta on reaktiivista eikä proaktiivista.

Opinnäytetyössä perehdytään strategiakäsitteeseen yleisesti. Opinnäytetyö etenee Michael E. Porterin arvoketjuanalyysin mukaisesti, ja työssä perehdytään arvoketjun primaaritoimintojen strategiaan. Hankintatoimi on arvoketjuanalyysin mukaan sekundäärinen toiminto eli tukitoiminto. Hankintatoimi on kuitenkin viime vuosina muuttunut. Hankinnan strateginen rooli on suunnitella ja toteuttaa toimintojaan siten, että yritys saavuttaa liiketoimintasuunnitelmassaan asetetut tavoitteet. Opinnäytetyössä käytetään hankintastrategiatyövälineinä Pareton lakia sekä Kraljicin ostoportfolioanalyysia.

Toimeksiantaja on LouhiNet Oy, jatkossa Louhi. Louhi on palvelinten ja palveluiden isännöintiin (Hosting) keskittynyt suomalainen yritys. Louhi hallitsee ja osaa hyvin suurten kävijämäärien verkkopalveluiden isännöinnin ja pystyy vastaamaan korkeisiin käytettävyyksivaatimuksiin.

Louhin palvelinkeskukset ovat ylläpidossa 24 tuntia vuorokaudessa kaikkina viikonpäivinä, ja valvonnassa on yli 13 000 webhotellia ja satoja liiketoimintakriittisiä verkkokauppoja sekä muita verkkopalveluita. Palveluista vastaa yli 20 palvelinylläpidon asiantuntijaa.

Louhi toimii kassavirtarahoitteisesti ja kannattavasti. Liikevaihto vuonna 2011 on 2,8 milj. €.

Louhin tehtävänä on auttaa asiakkaitaan menestymään mahdollistamalla tietoturvaliset ja huolettomat, tarpeen mukaan skaalautuvat ja joustavat IT-palvelut. Liikeidea on alusta asti ollut tarjota laadukkaita ja turvallisia palveluita kuluttajille, yhdistyksille ja yrityksille.

Palvelutarjonta muodostuu webhostingpalveluista, ulkoistuspalveluista ja tietoturva- palveluista. Palvelut tuotetaan pääkaupunkiseudulla sijaitsevista konesaleista ekolo- gisia ratkaisuja kunnioittaen sekä tunnettuihin ja luotettuihin teknologioihin nojau- tuen.

Louhille tärkeitä asioita ovat tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat, ylivertainen palve- lukokemus, virheetön ja helppokäyttöinen palvelu sekä tarjonnan joustavuus ja mo- nipuolisuus.

”Pidämme huolta ihmisistämme, jotta he voivat huolehtia asiakkaistamme. Oikea ihminen vastaa asiakaspalveluumme tuleviin kyselyihin ja tukipyyntöihin, mutta asi- akkaamme voivat myös joustavasti tehdä lisätilauksia tai muuttaa palveluitaan tar- peen mukaan Oma Louhi -palvelussa ympärivuorokautisesti”. Todetaan Louhin verk- kosivuilla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on:

- luoda hankintastrategia tukemaan yrityksen tavoitteita.

Opinnäytetyön avulla toimeksiantajan tavoitteet ovat:

- laatia suunnitelma, joka kattaa 3–5 vuotta eteenpäin.
- tehdä hankinnasta yksi liiketoiminnan pääprosessi ja strateginen osa.
- alentaa hankinnan kokonaiskustannuksia 3 %.

Tavoite saavutetaan

- soveltamalla ja laatimalla hankinnalle strategiatyövälineet.
- luomalla operatiiviselle ostotoiminnalle tunnusluvut.
- kehittämällä toimittajaverkostoa.

2 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein esimerkiksi prosesseja, ja tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Yksittäisestä tapauksesta hankitaan yksityiskohtaista tietoa, kuten tässäkin opinnäytetyössä¹.

Ennen kuin aloitin opinnäytetyöni tekemistä, minun täytyi pohtia, millä menetelmillä opinnäytetyön tavoitteet saavutetaan. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus olisi edellyttänyt henkilöstön haastattelua tai kyselypohjan laatimista. Laadullisella menetelmällä ostajien henkilökohtaiset tuntemukset antaisivat kuitenkin subjektiivisen vastauksen materiaalinohjauksesta, toimittajista sekä kriittisistä nimikkeistä. Käytännössä useat ammattitaitoiset ostajat ovat varsin tietoisia, mitkä ovat kriittiset toimittajat ja pullonkaulatuotteet sekä mitkä tekijät tilausprosessissa tuottavat suurimmat häiriöt. Ostaminen on kuitenkin toiminto, jolloin ollaan myyjän kanssa henkilökohtaisesti tekemisissä. Mitä syvempi ja pitempiaikainen ”tuttavuus” ostajan ja myyjän välillä vallitsee, sitä enemmän henkilökohtaisilla tuntemuksilla on painoarvoa. Yritysmailmassa tunnekysymykset eivät saisi vaikuttaa päätöksentekoon. Tuttavalle on vaikea antaa negatiivista palautetta. Hankintastrategian laadinta henkilökunnan ajatusten, tunteiden ja kokemusperäisten havaintoaineistojen pohjalta ei tässä tapauksessa ollut sopiva menetelmä. Menetelmän on pohjauduttava numeerisiin faktoihin.

Hankintastrategian laatimiseksi oli selvitettävä hankintatoimeen liittyvät taloudellisuutta kuvaavat tunnusluvut, eli euromääräinen ostovolyymi, sekä mikä vaikutus ostovolyymillä on yrityksen liiketoiminnalle ja ennen kaikkea tulokseen. Hankinnan on oltava lisäarvo, ei lisäkustannus.

Työni perustuu toimeksiantajalta saatuun numeeriseen tietokanta-aineistoon, jota käsitellään pääasiassa matemaattisesti ABC-analyysin ja Kraljicin portfolioanalyysin avulla. Jälkimmäinen analyysi perustuu osin myös laadulliseen arviointikriteeristöön.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkija, tai tässä tapauksessa toiminnan kehittäjä, kerää empiiristä havaintoaineistoa. Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään usein myös

¹ Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes & Paula Sajavaara, Tutki ja kirjoita, p. 130–131.

tilastollisia malleja. Aineiston avulla pyrin ymmärtämään hankintatoimeen kuuluvia ilmiöitä. Opinnäytetyössä ilmiöt ovat euromääräinen ostovolyyymi, ostojen vaikutukset yrityksen talouteen ja kannattavuuteen sekä toimittajien suorituskyvyn mittaaminen.

Teoriaosuudessa tutustutaan alan ulkomaisiin ja kotimaisiin teorioihin ja kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin.

Hankintastrategian laatiminen ja strategiatyövälineiden käyttäminen Louhin liiketoiminnan tukemiseksi edellytti kokonaisvaltaista hankintatoimeen liittyvien tunnuslukujen tuntemusta. Pareton ABC-analyysin avulla on rakennettu matriisi, jonka avulla on selvitetty toimittajien ja nimikkeiden rahallinen arvo yhden kalenterivuoden hankinnoista sekä ostovolyyymistä. Taloudellisuutta ja tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut eivät yksistään riitä laatimaan hankintastrategiaa. Lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty Kraljicin ostoportfoliota. Numeeristen tietojen lisäksi oli sisäistettävä Louhin liiketoimintastrategia ja nykyinen toimintamalli.

3 Strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla pyritään saavuttamaan päämäärä, eli visio. Strategia on sarja menetelmiä, joita on noudatettava, jotta saavutettu asema voidaan säilyttää tai toivottu tahtotila voidaan saavuttaa². Menestynyt ja onnistunut strategia saavutetaan hyvin ajatellun prosessin pohjalta, joka on enemmän luova ja innovatiivinen kuin rationaalinen ja täsmällinen analyysi³. ”Ellei ole kilpailua ei tarvita strategioita”, toteaa strategiaguru Dr Ohmae Kenici.

Organisaatiot tarvitsevat strategioita hallitakseen ympäristöään. Parhaat yritykset pyrkivät muokkaamaan toimintaympäristöään, eivät vain sopeutumaan ympäristönsään tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristöt muuttuvat. Asiakkaiden vaatimukset, kilpailijat, lait ja säädökset muuttuvat. Muutoksia tapahtuu ja tulee, halutaan

² Dan R.E.Thomas, Business Sense: Exercising Management's Five Freedoms.p.11

³ Dr Ohmae Kenici, The Mind of Strategist, 1982 McGraw-Hill

niitä tai ei, siksi yritysten on muututtava ja kehityttävä⁴. Strategiaa laadittaessa on tärkeää tunnistaa strategian tekemiseen liittyvät ominaisuudet.

Strategian kriittiset ominaisuudet ovat seuraavat:

1. Päähuomio on tulevaisuudessa. Miten varmistetaan menestyminen jatkossa.
2. Strategia on olennaisten ja tärkeiden asioiden etsimistä.
3. Strategia edellyttää kykyä havaita laajasta kokonaisuudesta yksittäisiä tekijöitä.
4. Strategiasta on tehtävä käytännöllinen ja konkreettinen, vaikkakin strategia edellyttää kykyä ajatella abstraktisti.
5. Strategia vastaa kysymyksiin miksi ja mitä. Operatiivinen toiminta vastaa kysymyksiin miten.
6. Strategian sisältö on näkökulmakysymys. Yrityksen eri toimintojen strateginen sisältö on toisistaan eriävä.
7. Strategian tehtävä on erottua kilpailijoista.
8. Strategian tekeminen edellyttää kykyä tehdä valintoja.
9. Strategia on jatkuva kehitysprojekti.
10. Strategiatyöskentelyn viisauden alku on tosiasioiden hyväksyminen. Kissa on pystyttävä nostamaan pöydälle. Totuutta on katsottava silmiin.

Strategian laatiminen on jatkuva prosessi, jonka avulla evaluoidaan ja hallitaan liiketoimintaa ja yrityksen toimintaympäristöä. Strategian avulla arvioidaan liiketoiminnan ulkopuoliset ja sisäiset toiminnat sekä asetetaan uudet tavoitteet ja menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi.

⁴ Mika Kamensky, Strateginen Johtaminen-menestyksen timantti, Talentum 2010

3.1 Liiketoimintastrategia

Määrittelemällä liikeideansa, toimintaympäristönsä ja verkostonsa yritys ratkaisee strategiansa keskeiset valinnat. Liiketoimintastrategian laatiminen on yritystoiminnan perusedellytys. Strategiaa laadittaessa yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa sekä miten aikoo menestyä. Vahvuudet ja heikkoudet määritellään liiketoimintasuunnitelmassa ja strategiassa. Strategia antaa myös yrityksen muille sidosryhmille kuvan toiminnan luotettavuudesta ja toimintatavasta saavuttaa tahtotilansa. Hyvän strategian tunnistaa siitä, että yritys menestyy⁵.

Strategian päähuomio kuuluisi olla tulevaisuudessa. Siitä huolimatta useissa yrityksissä strategian painopiste on päivittäisissä operatiivisissa toiminnoissa. Vaikka strategian suunnittelun pitää keskittyä tulevaisuuden hallintaan, useimmat johtajat myöntävät, että strategian suunnittelu käsittää nykypäivän ongelmien hallintaa⁶.

Liiketoimintastrategia on organisaation muille toiminnoille ja prosesseille punainen lanka, suunnannäyttävä, jonka tukemiseksi muut strategiat suunnitellaan ja rakennetaan.

Liiketoimintastrategian ydin on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja omalle yritykselle sekä muuttaa lisäarvo yritystoiminnalle kannattavuudeksi ja kasvuksi. Tämän lisäksi strategian on tuotava hyötyä yrityksen omistajille. Michael E. Porterin mukaan strategia muodostuu toiminnoista, jotka suoritetaan kilpailijoista poikkeavalla tavalla⁷. Organisaation toimintoja kutsutaan liiketoimintaprosesseiksi, jotka muodostavat arvoketjun. Arvoketju muodostuu toiminnoista, jotka tuovat yritykselle voittoa (kuvio 1)⁸. Arvoketju on jaettu ensisijaisiin ja toissijaisiin toimintoihin. Ensisijaiset toiminnot ovat niitä toimintoja, jotka liittyvät asiakkaalle toimitettavan tuotteen tai palvelun vastaanottoon, suunnitteluun, valmistukseen, toimitukseen ja palveluun. Toissijaiset toiminnot Michael E. Porter on määritellyt olevan tukitoimintoja yhdelle tai useammalle ensisijaiselle toiminnoille. Kaikki arvoketjun toiminnot tulee suorittaa siten,

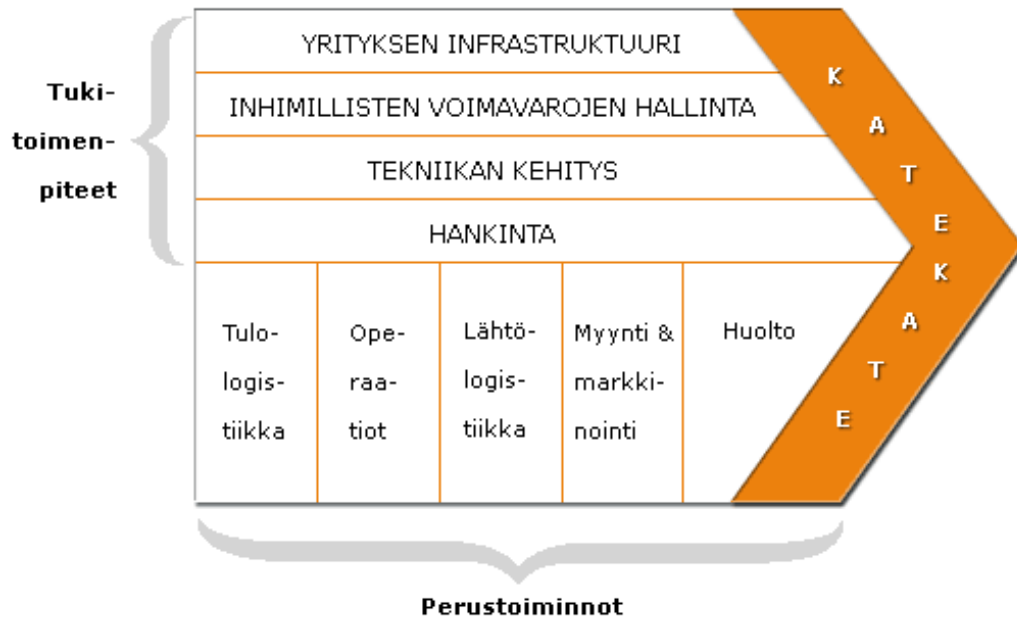
⁵ Ari Pitkämäki, Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma, Kauppakaari Oyj, Helsinki 2000

⁶ Peter M. Senge, The Fifth Discipline, Random House Business Books, 1999

⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategialähtöinen organisaatio tehokkaan strategiaprosessin toteutus, sivut 73-116, Kauppakaari 2002

⁸ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 5-7, 2010

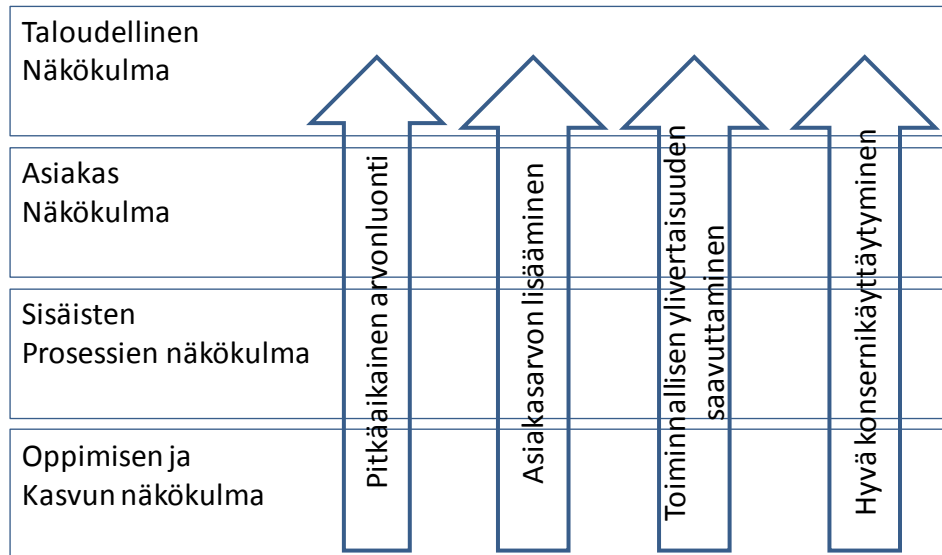
että ne tuottavat voittoa yritykselle ja lisäarvoa asiakkaille. Arvoketjun voitto-osuus on yrityksen palkkio riskien ottamisesta. Hankinnan Porter on määritellyt kuuluvan tukitoimintoihin.



KUVIO 1. Arvoketju Michael E. Porterin mukaan.

Strategian kuvaamiseksi tarvitaan strategiakarttoja, joiden avulla organisaation strategia voidaan esittää yhtenäisesti, tiivistä ja järjestelmällisesti. Strategiakartat ovat johtoryhmän työväline, mutta ne myös helpottavat strategian ymmärtämistä. Kuviossa 2 havainnollistetaan strategiakartan arkkitehtuuri.

Robert S. Kaplan ja David P. Norton ovat kehittäneet yleisiä strategiakarttoja eri toimialoja varten. Näitä malleja voidaan käyttää strategiasuunnittelun pohjana. Mallien avulla yritysjohdolle voi kuvata yrityksen strategian ja selkeyttää näkemyksiä.



KUVIO 2. Strategiakartan arkkitehtuuri. (Kaplan and Norton, Strategy Maps 2001)

3.2 Logistiikkastrategia

Logistiikka on Porterin arvoketjuanalyysin ensimmäinen primääritoiminto. Porter on analyysissään erotellut logistiikan tulo- ja sisälogistiikaksi. Tässä opinnäytetyössä käsittelem logistiikkaa yhtenä primääritoimintona.

Logistiikka on useiden toimintojen ja tapahtumien sarja ja ketju, ei vain yksittäinen tapahtuma tai funktio⁹. Logistiikan tavoitteet ovat kustannusten alentaminen, pääoman pienentäminen ja asiakaspalvelun parantaminen. Liiketoimintastrategia ja yrityksen tahtotila on saatettava koko henkilöstön tietoon ymmärrettävällä tavalla. On tärkeää, että organisaation kaikki sidosryhmät ymmärtävät, miksi ja miten organisaatio saavuttaa päämääränsä. Jokaisella toiminnalla on siten hyvä olla myös oma päämäärä ja strategia, joka tukee yrityksen tavoitetta. Logistiikkastrategian suunnittelussa on tärkeää tunnistaa asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet¹⁰, tuotannon kapasiteetti ja valmistuksen tai palvelujen läpimenoajat. Lisäksi on tarvetta tunnistaa taloushal-

⁹ Douglas M.Lambert, James R. Stock, Lisa M.Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivut 15-16, 1998

¹⁰ Douglas M.Lambert, James R. Stock, Lisa M.Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivut 547-577, 1998

linnon antamat tiedot kustannusten jakautumisesta ja talousnäkymistä. Hyvän logistisen strategian suunnittelu edellyttää

- täydellistä ymmärrystä liiketoimintastrategiasta
- tukea myynti- ja markkinointistrategiasta, jotta asiakaspalvelu täyttyy sekä
- tietoa toimintojen kustannuksista ja kannattavuudesta.

Logistiikan toimintojen tunnistaminen ja kustannusajureiden tiedostaminen on perusedellytys strategian suunnittelussa. Logistiikka on yksi suurimmista kustannuksista yrityksissä. Oman yrityksen logistiikan kustannuksista voi saada käsityksen, jos vertaa niitä toisen samankaltaisen yrityksen kustannuksiin. Kustannuksia voidaan alentaa poistamalla logistisessa ketjussa tapahtuvia päällekkäistoimintoja¹¹.

Kyseenalaisia toimintoja ovat mm.

- varastointi.
- vastaanottotarkastus ja hyllytys.
- inventointi.
- käsin kirjoitetut ostotilaukset.
- toimitusten valvonta.
- laskuntarkistus.
- reklamaatiot.

Yllämainitut toiminnot lisäävät kustannuksia, mutta tuovatko ne lisäarvoa asiakkaalle? Kustannuksia voidaan pienentää tekemällä yhteistyötä logistisen ketjun eri osapuolten välillä. Kustannusten alentamiseksi useat yritykset soveltavat toimintokohtaista kustannuslaskentaa¹² (ABC-method). Toimintokohtaisessa kustannuslaskennassa selvitetään tekijät, jotka aiheuttavat kustannuksia, sekä kustannusten suuruus. Näitä tekijöitä kutsutaan kustannusajureiksi.

Logistiikan ja yrityksen muiden toimintojen välillä joudutaan tekemään kompromisseja kokonaiskustannuksien hallitsemiseksi. Erityisesti logistiikan ja myynnin välillä val-

¹¹ Jouni Sakki, Tilaus – ja toimitusprosessin hallinta: Logistinen prosessi, sivu 45.

¹² Cooper and Kaplan, Measure Costs Right, sivut 96 - 103

litsee keskinäinen suhde¹³. Myynnin funktiot vaikuttavat suoranaisesti logistiikan strategiseen päätöksentekoon ja suunnitteluun. Tällöin myös kustannusten välillä joudutaan tekemään kompromisseja. Kompromissit rakennetaan kokonaiskustannuksia silmällä pitäen. Arvoketjuanalyysin ohjenuoran mukaisesti käsittelen seuraavassa kappaleessa tuotantostrategiaa, joka on myös primääritoiminto Porterin arvoketjuanalyysissa.

3.3 Tuotantostrategia

Liiketoimintastrategialla on merkittävä vaikutus tuotantostrategiaan. Jos organisaation liiketoimintastrategiana on hallita markkinoita matalilla kustannuksilla ja suurella volyyymilla, rajoittaa strategia valikoimatarjontaa markkinoilla mutta pienentää samalla variaatioiden määrää toimitusketjussa ja valmistuksessa. Vähemmän variaatioita on helpompi hallita tuotannon ja logistiikan kannalta. Mikäli yrityksen liiketoimintastrategia on olla markkinoilla, joissa variaatioiden määrä on suuri sisältäen jopa räätälöityjä tuotteita asiakastarpeisiin, kasvavat tuotannon ja toimitusketjun haasteet. Tämänkaltaisessa ympäristössä joustava tuotanto ja nopeat toimitukset ovat haastavia hallita¹⁴.

Tuotantostrategia rakennetaan ja suunnitellaan tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tuotantostrategian olennaiset strategiset kysymykset ovat¹⁵:

- Minne sijoittaa tuotantolaitos?
- Paljonko tarvitaan kapasiteettia ja resursseja?
- Mitkä ovat tuotantomenetelmät?
- Mitkä ovat valmistuskustannukset?
- Mikä on palveluaste ja laatu?

¹³ Douglas M.Lambert, James R. Stock, Lisa M.Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivut 547-577, 1998

¹⁴ William J.Stevenson,Operations Management, Tenth Edition 2009

¹⁵ Mark A.Vonderembse, George P.White, Operatios Management Concepts, Methods and Strategies; Third Edition, 1996

- Muuttuvatko markkinat ja jos muuttuvat, niin miten ne vaikuttavat operatiiviseen toimintaan?

Tuotannon tavoitteiksi mainitaan usein hinta, laatu, nopeus, luotettavuus ja joustavuus¹⁶. On epätodennäköistä, että yksittäinen yritys pystyy kunnostautumaan ja saavuttamaan kilpailuetuja kaikissa tuotannon tavoitteissa. Taulukossa 1 havainnoidaan tuotannon tavoitteet ja saavutettava kilpailukyky.

TAULUKKO 1. Tuotannon tavoitteet ja saavutettava kilpailukyky

Erinomainen suoritus tuotannossa...	antaa kilpailuetua markkinoilla...
Hinta	Alhaiset valmistuskustannukset
Laatu	Korkea tuote – ja toimituslaatu
Nopeus	Nopeat toimitukset, lyhyt toimitusaika
Luotettavuus	Toimitusvarmuus ja toimitustäsmällisyys
Joustavuus	Laaja tuotevalikoima, uusien tuotteiden lanseeraus markkinoille

Usein hinnan, laadun, nopeuden, luotettavuuden ja joustavuuden välillä joudutaan tekemään kompromisseja ja päätöksentekoja. Kompromissien rakentamiseksi ja päätöksentekojen selventämiseksi tuotannon toiminnat jaetaan usein seuraaviin tekijöihin:

- tuotantolaitos, koneet ja laitteet.
- tuotannonohjaus ja suunnittelu.
- resurssit ja kapasiteetti.
- tuotekehitys ja suunnittelu sekä
- organisaatio ja johto.

¹⁶ Skinner W, Manufacturing – The Formidable Competitive Weapon, Wiley, New York, 1985

Tuotantostrategian suunnittelu on suoraan riippuvainen myynti- ja markkinointistrategiasta¹⁷. Markkinoiden tarpeet määrittelevät mitä strategiaa tuotannossa toteutetaan, jotta kysyntään pystytään vastaamaan. Tuotantostrategiaan liittyy myös päätöksenteko kapasiteetin ja tuotannon tarvitsemien resurssien hallintaan.

Myynti ja markkinointi vastaavat kysynnän määrästä ja ajankohdasta. Tuotanto vastaa tarjonnasta hallitsemalla kapasiteettia ja resursseja. Kysynnän ja tarjonnan hallintaa (S&OP) on yksi tärkeimpiä prosesseja yrityksissä¹⁸. S&OP (Sales and Operational Planning Process) on prosessi, jonka avulla organisaation johto voi ohjata liiketoimintaansa saavuttamaan kilpailuetua. Prosessin avulla yrityksen on tarkoitus hallita operatiivista toimintaa ja ohjata toimintoja strategian mukaisesti. Kuvio 3 havainnollistaa S&OP -yhteyden organisaation muihin avaintoimintoihin.



KUVIO 3. S&OP -yhteys organisaation muihin avaintoimintoihin. (Vollman, Berry, Whybark, Jacobs, Manufacturing planning and control for supply chain management fifth edition, 2005)

Avaintoimintojen keskinäinen kommunikointi on tärkeää. Esimerkiksi myynnin suunnittelu

¹⁷ Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston, Operations Management, Third Editions, 2001

¹⁸ Vollman/Berry/Whybark/Jacobs, Manufacturing planning and control for supply chain management fifth edition, sivut 60-73, McGraw Hill 2005

nittelema aloite uuden tuotteen lanseeraamisesta markkinoille vaikuttaa tuotannon kapasiteetin kasvuun. Samaan aikaan voidaan varautua taloushallinnossa lisääntyneeseen pääomaan varastoinnin suhteen. Kommunikoinnin tarkoituksena on auttaa toimimaan ennakoivasti tuleviin kysynnän ja tarjonnan tilanteisiin. Tuotannolle S&OP tarjoaa rungon tuotannon kapasiteetin hallintaan ja resurssien oikeaan allokointiin sekä koko operatiiviselle toiminnalle mahdollisuuden tukea strategisesti yrityksen tavoitteita.

3.4 Myynti- ja markkinointistrategia

Myynti ja markkinointi ovat kaksi eri toimintoa, ja niiden strategiat ja tavoitteet ovat erilaisia. Tässä opinnäytetyössäni ne käsitellään yhtenä toimintona.

Myynti- ja markkinointistrategian tehtävänä on kehittää liiketoimintaa kilpailukykyisempään suuntaan¹⁹. Myynnin ja markkinoinnin tehtävänä on hallita kysyntää. Kysynnän hallinta edellyttää tietoa markkinoiden käyttäytymisestä ja asiakkaiden tarpeista.

Perinteisesti yritykset ovat suunnitelleet toimintojen strategiat tuotteen tai palvelun ympärille. Useat yritykset toimivat monella liiketoiminta-alueella, vaikka valmistettava tuote on esimerkiksi auto tai matkapuhelin. Sen sijaan, että strategiat nojautuvat tuotteen tai palvelun myymiseen ja markkinointiin, yritysten tulisi ajatella, että liiketoiminta on asiakaslähtöinen ja asiakkaan tarpeita tyydyttävä prosessi eikä vain tuotteita ja palveluita valmistava prosessi²⁰. Tuotteet ja palvelut ovat näkyviä ja konkreettisia hyödykkeitä, joita asiakas ostaa tarpeeseensa. Siksi myynti- ja markkinointistrategiaa kannustetaan rakentamaan asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaiden ja kohdeyhmien tarpeet ovat yritysten eri liiketoiminta-alueilla erilaiset. Erilaiset tarpeet edellyttävät räätälöityä lähestymistapaa ja strategiaa. Tämänkaltaisen myynti- ja

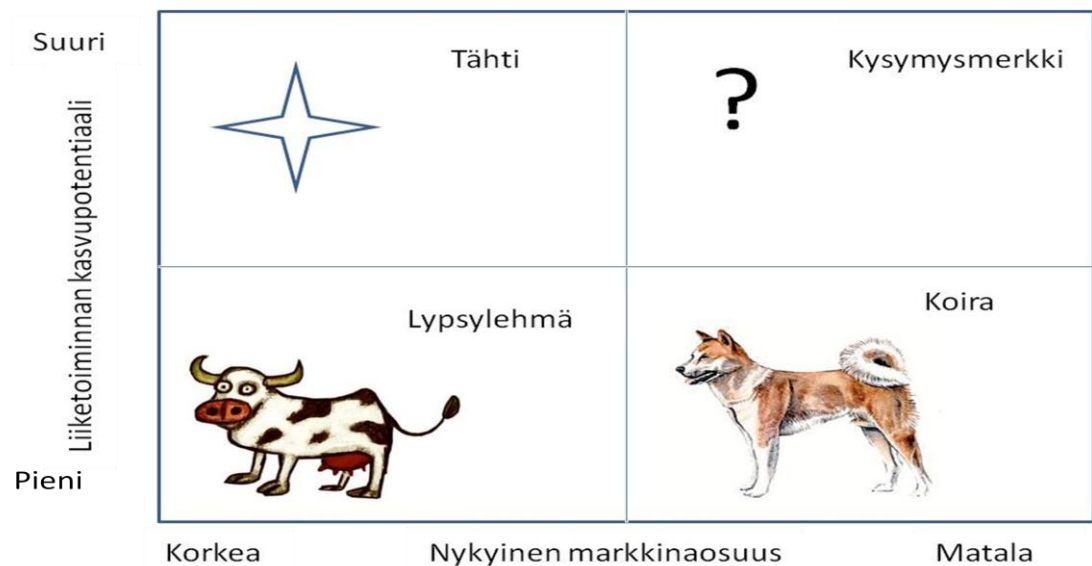
¹⁹ Malcolm McDonald, Strateginen markkinoinnin suunnittelu, sivut 12-40, WSOY 1995

²⁰ Philip Kotler, Marketing Management, eleventh edition, sivut 92-96

markkinointistrategia on nimeltään SBU (strategic Business Unit). SBU:lla on kolme tunnusomaista piirrettä:

1. Se on yksittäinen liiketoiminta-alue tai ryhmä, joka voidaan suunnitella ja hallita erikseen muista liiketoiminnoista.
2. Sillä on omat kilpailijat.
3. Sille on määrätty vastuuhenkilö, joka vastaa strategiasta ja tuotosta.

SBU:n tavoitteena on tunnistaa yrityksen asiakastarpeet ja suunnitella jokaiselle SBU:lle oma strategia. Liiketoiminnassa on tunnusomaista, että markkinoiden ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Yritysten on tärkeä tiedostaa kysynnän vaihtelut, sillä siten strategiaa voidaan päivittää sekä pitää kysyntä ja tarjonta tasapainossa. Yksi suosittu strategiatyöväline on Boston Consulting Groupin suunnittelema portfolio matriisi tuotteiden tai palvelujen elinkaaresta (kuvio 4).



KUVIO 4. Boston Consulting Group portfolio matriisi

Matriisin avulla myynti- ja markkinointistrategiaa, kuten myös yrityksen muiden toimintojen strategioita, voidaan suunnitella, toteuttaa ja ohjata jokaisessa tuotteen elinkaaren vaiheessa asiakastyytyvyyden ja parhaan tuoton saavuttamiseksi.

4 Hankintastrategia

Porterin arvoketjuanalyysin mukaiset primääritoiminnot on huolto- ja palvelutoimintaa lukuun ottamatta käsitelty. Tässä opinnäytetyössä näitä toimintoja ja niiden strategiaa ei erikseen käsitellä, sillä useasti huolto ja palvelut ovat sijoitettu joko myynti- tai tuotanto-organisaatioon.

Porter on määrittänyt hankinnat sekundaarisiksi toiminnoiksi arvoketjussaan. Porterin ajoista maailma on kuitenkin muuttunut. Aikaisemmin hankinta ja ostaminen ovat yhdistetty toimintoihin, jotka liittyvät tuotannon materiaalihuollon varmistamiseen. Hankinnan tehtävänä ei ollut kyseenalaistaa materiaalitarvetta tai ylläpitää toimittajasuhteita saati sitten ymmärtää loppuasiakkaan tarpeita²¹. Hankinnan tärkeimpinä tehtävinä oli ostaa oikea tuote oikeaan aikaan, laadullisesti oikeassa kunnossa, käypään hintaan ja sovitulta toimittajalta. Hankinnan strateginen rooli on siis ollut melko mitätön. Ajat ovat muuttuneet. Hankinnan strateginen rooli on suunnitella ja toteuttaa toimintojaan siten, että yritys saavuttaa liiketoimintasuunnitelmassaan asetetut tavoitteet.

Jotta paremmin ymmärrämme hankintastrategian merkityksen organisaatioille, meidän tarvitsee tunnistaa hankinnan avaintoiminnot²², jotka ovat mm.

- määrittellä ja hallita tarvittavien tuotteiden määrä ja laatu, ts. tarvelaskenta.
- valita parhaat mahdolliset toimittajat sekä menetelmät toimittajavalintoihin ja hallintaan.
- valmistella ja neuvotella sopimukset toimittajien kanssa.

²¹ Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivu 347 - 348, 1998

²² Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 8-9, 2010

- tilausten tekeminen ja optimaalisen ostoerän määrittely sekä operatiivisen osto-toiminnan tehostaminen.
- toimitusten valvonta.
- toimittajien arviointi, toimittajien hallinta, reklamaatioiden hallinta sekä
- ostonimikkeiden hallinta ERP-järjestelmässä.

Markkinatilanne on muuttunut. Muutamia vuosia sitten puhuttiin myyjän markki-noista, mutta kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi tänä päivänä vallitsevat ostajan markkinat. Ostettavan tuotteen tai palvelun hankintahinta vaikuttaa suoraan yrityk-sen tuotteiden ja palveluiden myyntihintoihin ja sitä myöten tulokseen. Hankinnan strategista merkitystä liiketoiminnan lisäarvon tuottajana on alettu vihdoin ymmär-tää.

Hankinnan tavoitteena on tuoda lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Hankintastra-tegian tehtävänä on ohjata operatiivista ostotoimintaa ja käytännön hankintatyötä siten, että muutoksiin reagoidaan ja että muutoksista saadaan suurin hyöty²³. Jouni Sakin mukaan hankintastrategian laatimiseen sisältyy seuraavia kysymyksiä:

- Tehdäänkö itse vai hankintaanko ulkopuolelta?
- Ostetaanko vai vuokrataanko?
- Ostetaanko paikallisilta, kotimaasta vai ulkomailta?
- Ostetaanko suoraan valmistajalta vai käytetäänkö välittäjiä?
- Mikä on sopiva toimittajien määrä?
- Kuinka läheiseen ja syvään yhteistyöhön pyritään toimittajien kanssa?
- Mitä laatunormeja ja standardeja noudatetaan?
- Paljonko varastoidaan?
- Mitä logistisia palveluita hankitaan?
- Mikä on hankintahenkilöstön asema organisaatiossa?
- Mitkä ovat hankinnan tunnusluvut, miten hankintaa mitataan?

Hankintastrategiassa tunnistetaan kriittiset toimittajat sekä tuotteet²⁴. Strategian

²³ Jouni Sakki, Tilaus – ja toimitusprosessin hallinta:Logistinen prosessi, sivut 133-140

²⁴ Douglas M.Lambert, James R. Stock, Lisa M.Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivu 365, 1998

laadinnassa huomioidaan markkinoiden muutokset, tehdään riskianalyysejä, tunnistetaan kustannukset ja kustannusajurit. On tärkeää tunnistaa häiriötekijät, jotka voivat vaarantaa oman yrityksen tuotannon. Tuotteiden ja palveluiden hinta- ja laatu-muutoksiin on varauduttava. Toimittajien kapasiteetti ja kyky toimittaa on tiedettävä, jotta varmistetaan häiriötön tilaus- ja toimitusprosessi. Yrityksen lisäarvo ja toimitusvarmuus on yhtä vahva kuin heikoin toimittaja tilaus- ja toimitusprosessissa.

Purchasing Magazinen vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen mukaan hankinnan tärkeimmät tavoitteet ovat kustannusten alentaminen, standardisointi, toimittajaverkoston kehittäminen ja logististen kustannusten alentaminen tilausprosessissa²⁵. Hankintastrategian kulmakivi on kustannusten hallinta ja kustannusten tunnistaminen.

Hankintastrategian suunnittelu edellyttää perusteellista ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan menettelytavoista²⁶. Strategian suunnitteluvaiheessa on tärkeää vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mille markkinoille yritys tavoittelee ja mitkä ovat markkinoiden kehitysnäkymät?
- Mikä on kilpailutilanne ja mitä etuja yrityksellä on oman hinnoittelupolitiikan suhteen?
- Paljonko voi ostettavien tuotteiden ja palveluiden hinta nousta ja voiko hintojen korotusta vyöryttää yrityksen omille asiakkaille?
- Mitä muutoksia tapahtuu yrityksessä tuotteille, tuotekehityksessä, tuotannossa ja järjestelmissä?
- Mitä investointeja on tulossa?
- Mitkä tuotteet poistuvat valikoimasta tuotekehityksen seurauksena?

Liiketoiminnan tavoitteiden tukemiseksi hankinnan tavoitteet ovat kustannusten alentaminen, toimittajien lukumäärän vähentäminen, ostettavien tuotteiden ja palvelun laadun parantaminen sekä toimitusaikojen lyhentäminen²⁷.

²⁵ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, Memo 1.2 sivut 14-15, 2010

²⁶ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivu 59, 2010

²⁷ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 63-73, 2010

4.1 Hankintatoimen merkitys liiketoiminnalle

Jokaisen yrityksen tavoitteena on kehittää kestävä, selvästi kilpailijoistaan erottuva, kilpailuetua. Vain siten yritys voi taata itselleen ja sidosryhmilleen eloonjäämisen tulevaisuudessa. Michael E. Porterin kirjoittama Competitive Strategy vuodelta 1980 on edelleen klassikko, joka käsittelee, miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua. Porterin mukaan on kolme perusstrategiaa, jotka voivat ohjata kilpailijoista erottuvaan tilanteeseen²⁸.

Johtoasema kustannuksissa

Tämän strategian tarkoituksena on jatkuvasti saada kustannuksia ja lopputuotteen hintaa pienemmäksi. Jos yritys pystyy tuomaan markkinoille tuotteet kilpailijoitaan edullisemmin, yritys saavuttaa tavoitteensa. Toki laatu ja palvelutkin ovat tärkeitä, mutta hinta ratkaisee.

Erilaistuminen

Tämä strategia tähtää räätälöityihin tuotteisiin ja palveluihin. Strategian tavoitteena on saavuttaa luottamusta asiakkaiden ja markkinoiden suhteen. Tällöin tuotteen ja valmistuksen hinnan merkitys vähenee, vaikkakin erilaisia hinnanalennusohjelmia harjoitetaan tämän strategian puitteissa.

Keskitetty strategia

Tämän strategian tavoitteena on fokuoittaa tiettyyn asiakasryhmään. Esimerkkejä ovat paperiteollisuus, joka valmistaa päällystepaperia tietyille lehtipainoille, sekä valuteollisuus, joka erikoistuu elektroniikkateollisuuden valuihin tai autoteollisuuden lohkoihin. Keskitetty strategia tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarpeet ja prosessi tunnetaan hyvin, jolloin voidaan tarjota tarkoin määritettyjä tuotteita ja ratkaisuja.

Porterin mukaan yrityksen on tehtävä selkeä päätös, minkä strategian se valitsee.

²⁸ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 185-194, 2010

Kustannusten alentamista ja erilaistumista ei Porterin mukaan onnistuta toteuttamaan yhtä aikaa, koska strategiat edellyttävät organisaatiolta erityisiä teknologioita, organisaatorakennetta ja infrastruktuuria.

Käytännössä useat yritykset pyrkivät toteuttamaan yhtä aikaa sekä kustannusten alentamista että erilaistumista, mutta seurauksena on kauaskantoisia vaikutuksia, kun suunnitellaan hankinnan strategiaa. Kustannusten alentaminen ja erilaistuminen edellyttävät aivan erilaiset hankinnan strategiat.

Jos yrityksen strategiana on jatkuva hintojen alentaminen, hankinnan tärkeimpänä tehtävänä on valita toimittajat, jotka ovat luotettavia. Toimitusvarmuuden on oltava korkea, jotta ostetut tuotteet saapuvat sovittuna aikana. Myöhästyneet toimitukset aiheuttavat häiriöitä tilaus- ja toimitusprosessissa ja lisäävät kustannuksia. Sopimusneuvottelussa painopiste on hintojen alentaminen, toimitustäsmällisyys ja riittävä laatu.

Jos yrityksen strategiana on erilaistuminen, hankinnan tehtävä on luoda toimittajien kanssa syvällisempää yhteistoimintaa. Toimittajat saattavat osallistua tuotekehitykseen sekä tilaus- ja toimitusprosessin tehostamiseen. Toimittajien joustavuus ja toimitusaikojen lyhentäminen ovat myös hankintastrategian avaintekijöitä. Ostaminen edellyttää teknistä osaamista, siksi keskitetty hankinta ja ostotoiminta eivät sovellu hankintastrategiaksi, mikäli yritys pyrkii erilaistumisstrategiaan.

Useat Japanilaiset yritykset ovat tarkastelleet Porterin ajatuksia ja onnistuneet hyvin yhdistämään erilaistumisen ja alhaiset kustannukset. Joustava tuotanto (Lean Manufacturing) ja JIT (Just in Time) -periaate, ovat mahdollistaneet strategioiden yhdistämisen menestyksekkäästi.

Hankinnan merkitys yrityksen asiakkaille ja asiakastyytyvyyteen on oleellinen. Perinteisesti hankinta on ollut erillään yrityksen loppuasiakkaista. Kun huomioidaan, että toimittajien toimitusvarmuus, ostettavien palveluiden ja tuotteiden laatu ja kustannukset vaikuttavat yrityksen toimintaan, tulokseen ja lisäarvoon, hankintaa ei saisi enää eriyttää yrityksen asiakkaita. Yritys ei voi ilman lisääntyneitä kustannuksia tarjota asiakkailleen parempaa tuotetta tai palvelua kuin mitä se itse saa omilta toimit-

tajiltaan. Toimittajan myöhästyneet toimitukset tai tuotteen laatuongelmat aiheuttavat tilaus- ja toimitusketjun muille osapuolille lisäkustannuksia varastoinnin, vastaanoton ja hallinnon osalta. Siksi ostajien on tärkeää ymmärtää yrityksensä asiakkaiden tarpeet. Tämä ymmärrys auttaa ostajia tekemään oikeita päätöksiä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi²⁹. Lopullisen asiakastyytyväisyyden saavuttaminen riippuu siten toimittajien kyvystä toimia.

4.2 Hankintaorganisaatio

Hankintatehtävien sijoittuminen organisaatorakenteeseen riippuu liiketoiminnasta sekä ostettavista tuotteista ja palveluista. Lisäksi yrityksen ylimmän johdon näkemys hankintatoimesta vaikuttaa siihen, kenelle ostotoiminnasta raportoidaan ja mihin lokeroon organisaatorakennetta hankinta ja ostaminen sijoittuvat³⁰. Kun yrityksen ylin johto pitää hankintaa pääsääntöisesti operatiivisena toimintona, sijoittuu hankinta organisaation hierarkiassa suhteellisen alas. Mikäli johto pitää hankintaa lisäarvon tuojana ja strategisena toimena organisaatiolle, hankinnoista raportoidaan suoraan johtoryhmälle tai hankintavastaava on johtoryhmän jäsen.

4.2.1 Divisioonayritysten hankintaorganisaatiomallit

Yrityksissä, jotka toimivat useilla liiketoiminta-alueilla ja ovat monialayrityksiä, hankinta on voitu organisoida seuraavasti:

- hajautettu hankinta.
- keskitetty hankinta.
- hybridihankinta tai

²⁹ Eugene W. Muller, Job analysis: Identification the Tasks of Purchasing, sivu 6 (Tempe, AZ: Center for Advanced Purchasing Studies, 1992)

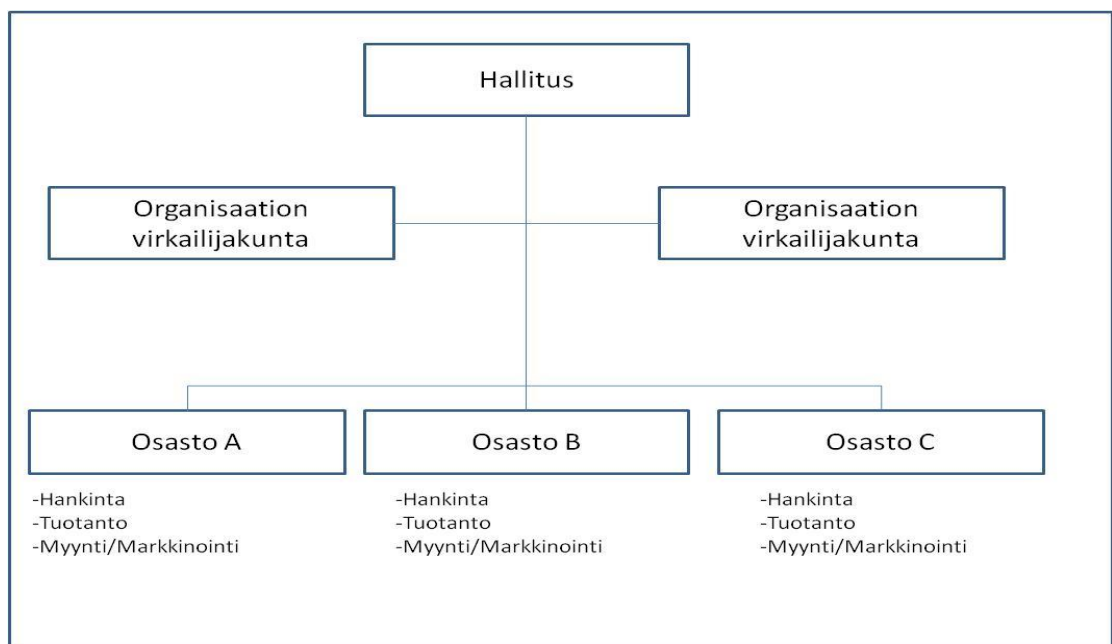
³⁰ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 277-297, 2010

- poikkitoiminnallinen hankintaorganisaatiomalli.

Seuraavaksi tarkastelen lähemmin erilaisia organisaatiomalleja.

Hajautettu hankinta

Kuviossa 5 on esimerkki divisioonayrityksen organisaatorakenteesta ja hankinnan sijoittumisesta organisaatiossa.

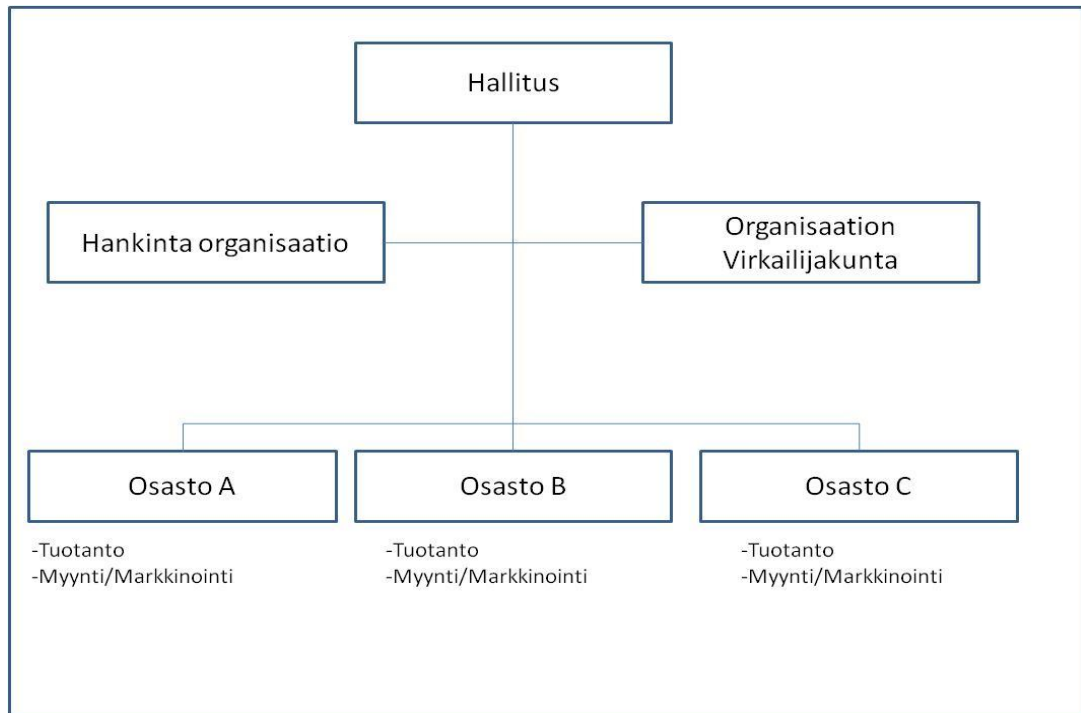


KUVIO 5. Divisioonayrityksen organisaatorakenne (Van Weele, 2010)

Tunnusomaista hajautetussa hankinnassa on, että jokaisen liiketoiminta-alueen johto vastaa osastonsa kannattavuudesta ja tehokkuudesta itsenäisesti, kuten myös osaston/divisioonan hankinnoista. Tyypillisesti hankinnat ovat räätälöityjä tuotteita ja palveluita. Haittapuolena saattaa olla, että yrityksen muut osastot ostavat samoilta toimittajilta samoja tuotteita, jolloin osastot saattavat kilpailla keskenään toimittajien kapasiteetista. Myös ostovolyymien edut jäävät useimmiten saamatta.

Keskitetty hankinta

Kuviossa 6 on esimerkki divisioonayrityksen organisaatorakenteesta ja keskitetyn hankinnan sijoittumisesta organisaatorakenteeseen.



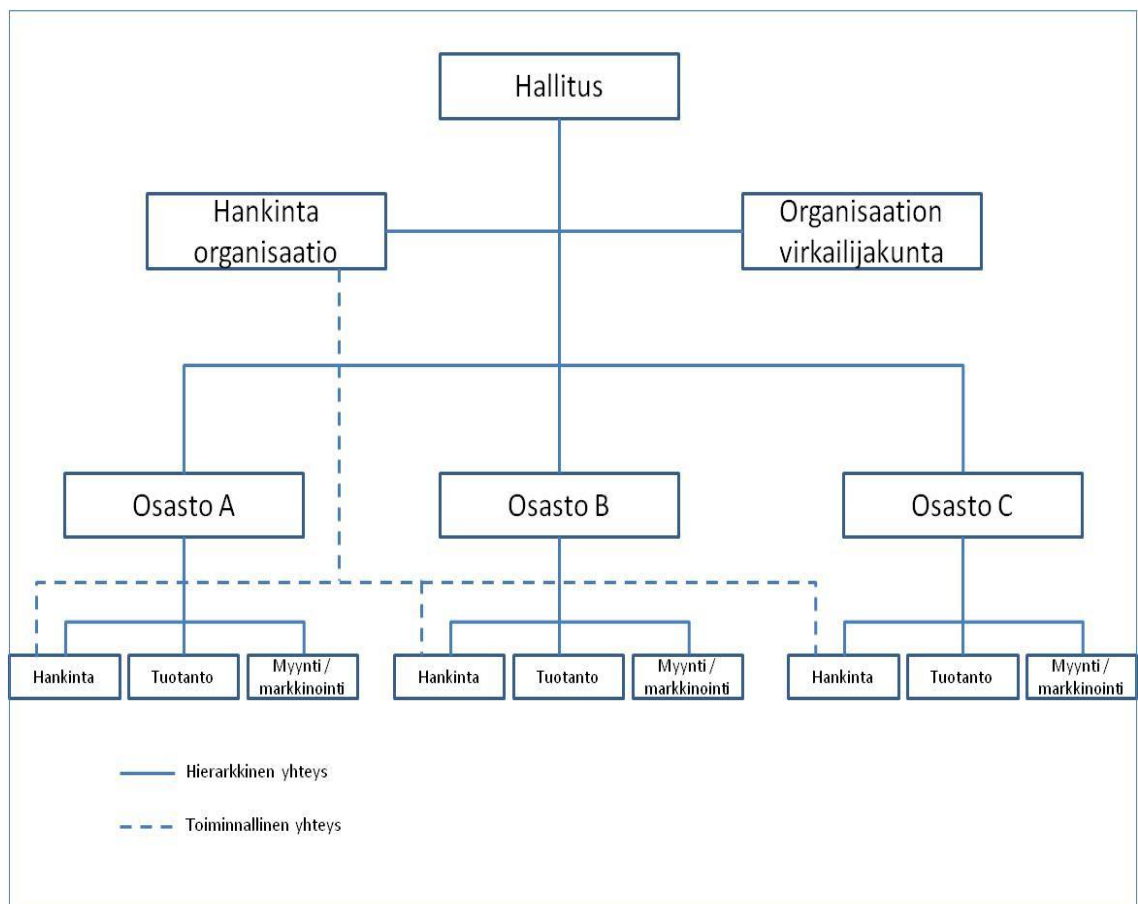
KUVIO 6. Keskitetyn hankinnan sijoittuminen organisaatorakenteeseen (Van Weele, 2010)

Keskitetty hankintaorganisaatio hallitsee koko yrityksen hankintoja strategisella ja taktisella tasolla. Hankinnan asiantuntijat laativat hankintasopimukset sekä ostettavien tuotteiden ja palveluiden spesifikaatiot keskitetysti. Usein sopimukset ja spesifikaatiot tehdään yhteistyössä organisaation tuotekehityksen asiantuntijoiden kanssa. Keskitetyn hankinnan eduiksi luetaan hinta ja laatu sekä mahdollisuus standardointiin tuotteiden ja toimittajien suhteen. Keskitetty hankintamalli on tarkoituksenmukainen silloin, kun divisioonayrityksen useimmat liiketoimintayksiköt hankkivat ja tarvitsevat toimittajiltaan samoja tuotteita ja palveluita. Keskitetyn hankinnan haittapuoleksi koetaan se, että osastojen johdolla on rajoitettu mahdollisuus vaikuttaa hankintoihin ja hankintapäätöksiin. Useasti osastojen johtajat kokevat, että he voisivat saavuttaa

parempia hankintaetuja, mikäli he tekisivät hankinnat itse. Tämänkaltainen ajattelu saattaa ajan saatossa heikentää keskitetyn hankinnan asemaa organisaatioissa. Useissa isoissa yrityksissä asia on ratkaistu siten, että osastojen johdolla on taktinen ja operatiivinen hankintavastuu ostoistaan. Tällöin yhtiön hankintaorganisaatio toimii strategisena hankintana ja antaa osastoille juridista ja strategista tukea ja ohjausta hankintatoimesta.

Hybridihankinta

Hybridihankintaorganisaatio on sekoitus keskitetystä ja hajautetusta hankinnasta. Useat kansainväliset yritykset ovat omaksuneet hybridihankintamallin (kuvio 7), sillä tämänkaltainen organisaatorakenne on joustava, nopeuttaa raportointia ja mahdollistaa sujuvan päätöksenteon³¹.



KUVIO 7. Hybridihankintaorganisaatio(Van Weele, 2010)

³¹ <http://www.livestrong.com/article/275263-advantages-of-hybrid-organizational-structures/>

Hybridihankintamallin tavoitteena on yhdistää osastojen samanlaisten materiaalitarpaiden hankinta ja alentaa hankintakustannuksia.

Kolme erilaista menetelmää on tunnistettavissa hybridihankintaorganisaatiossa:

1. Vapaaehtoinen rinnastussuhde

Organisaation hankintaosasto neuvottelee sopimukset toimittajien kanssa. Osastot voivat itse päättää, hyödyntävätkö tai osallistuvatko ne neuvotellun sopimuksen piiriin vai toimivatko ne hankintojen suhteen itsenäisesti.

2. Johtava ostovoima

Tässä tapauksessa se osasto, jolla on suurin ostovolyymi tietystä tuotteesta, neuvottelee ehdot ja hinnat toimittajan kanssa ja laati sopimukset kyseisestä tuotteesta. Muut osastot tekevät hankintatilauksensa sovitusta tuotteesta toimittajalle laaditun sopimuksen puitteissa.

3. Suunnittelu- ja tuotekehityskonsepti

Pääperiaate tässä mallissa on, että se osasto, joka on vastuussa tuotteen suunnittelusta tai tuotekehityksestä, on myös vastuussa kyseisen tuotteen materiaalihankinnoista ja sopimusneuvottelusta toimittajan kanssa. Usein toimittajat osallistuvat myös tuotekehitykseen jo suunnittelun alkuvaiheissa.

Poikkitoiminnallinen hankintaorganisaatiomalli

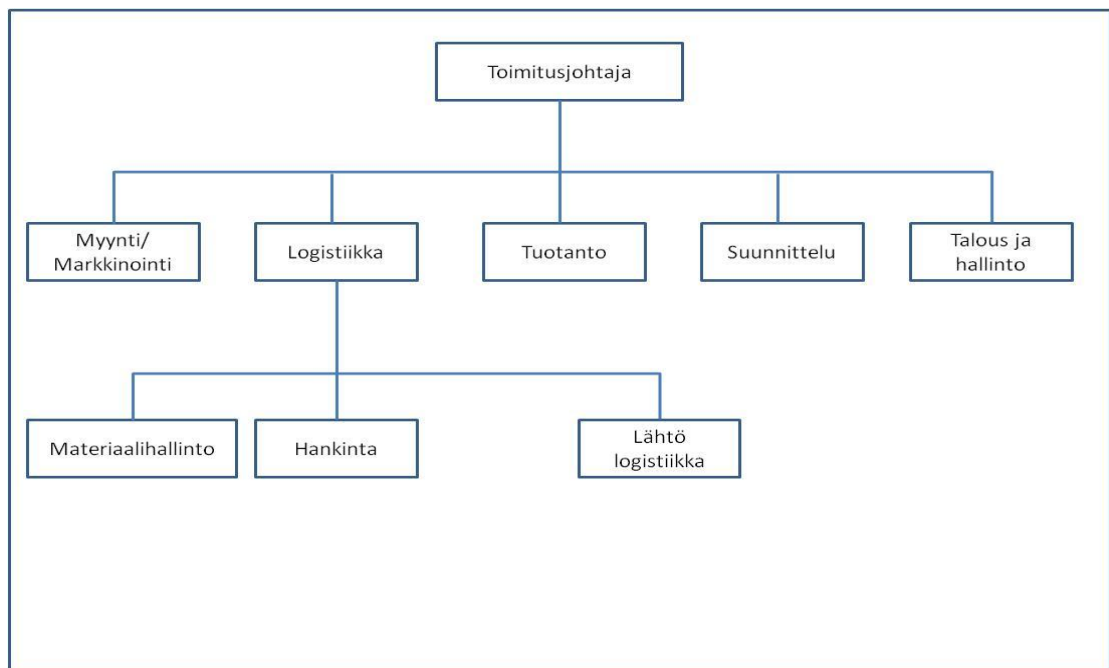
Kyseinen organisaatiomalli on kohtalaisen uusi hankintatoimen organisaatiomalli.

Mallissa toimittajan kanssa käyty sopimusneuvottelu on keskitetty organisaatiotasolle, mutta operatiivinen ostotoiminta on hajautettu osastotasolle. Organisaation hankintastrategia on jalkautettu kaikille osastoille. Osastojen ostotoiminnoista raportoidaan sekä osaston johdolle että organisaation ylimmälle hankinnasta vastaavalle taholle. Tämänkaltainen hankintaorganisaatiomalli on käytössä mm. IBM:llä, joka saavutti merkittävän ostovoimaedun ja joustavuuden hankintatoimintoihinsa.

4.2.2 Hankintaorganisaatiomallit toimintorakenteisessa yrityksessä

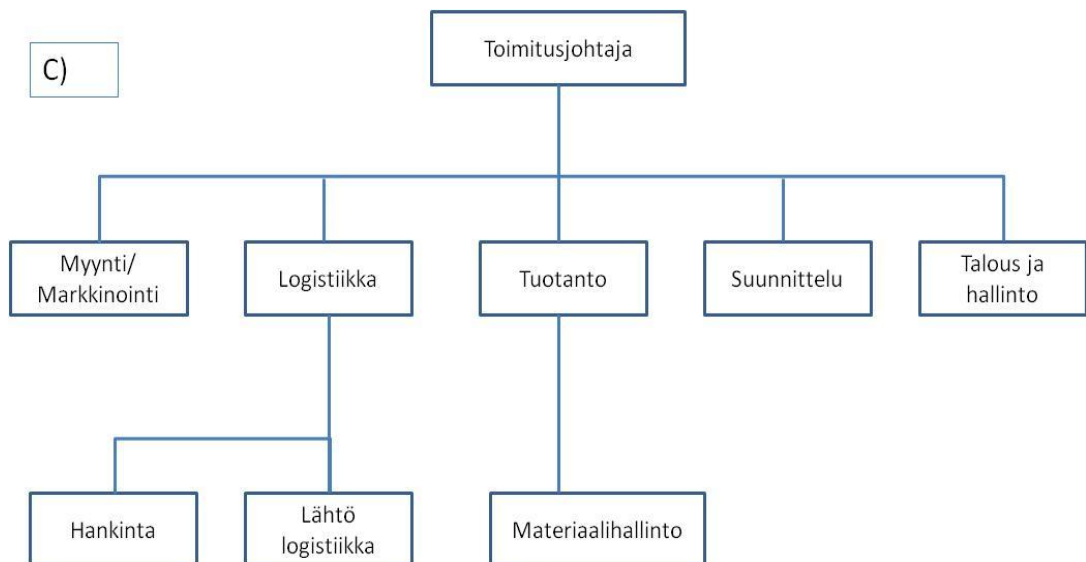
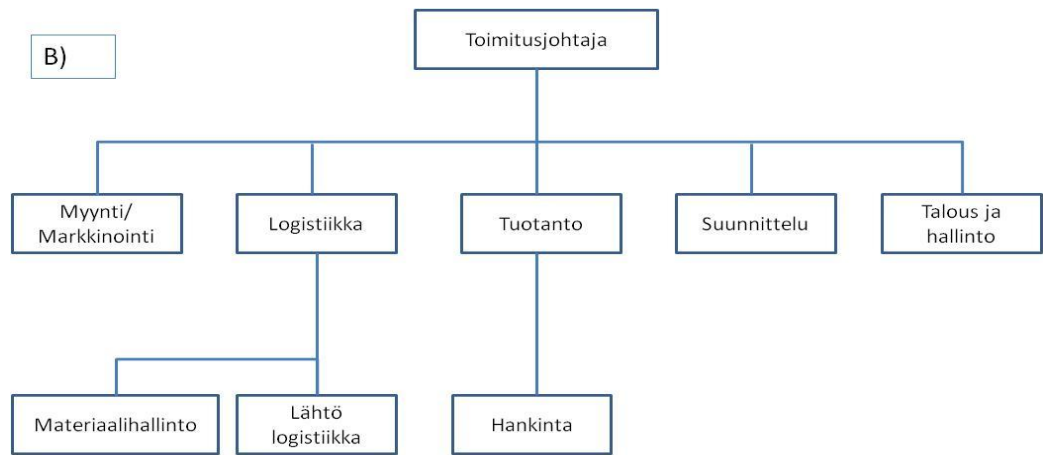
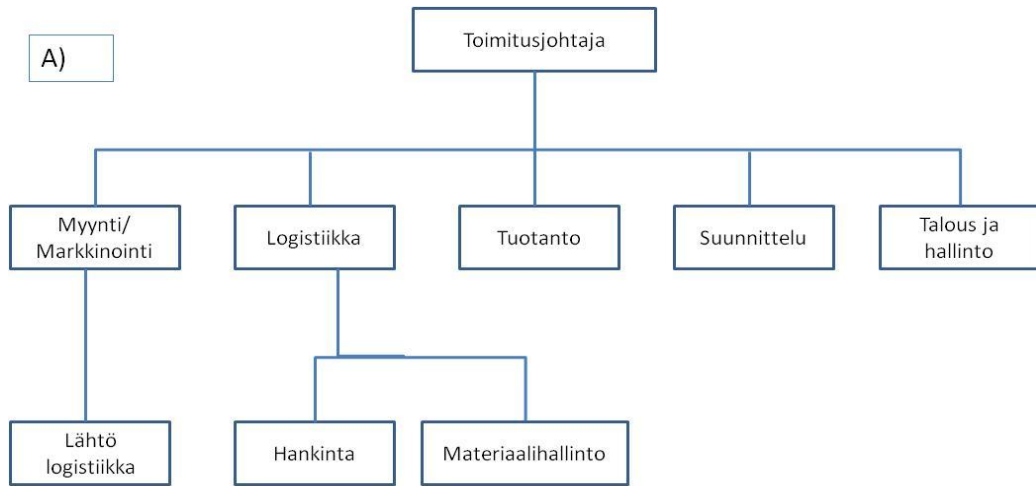
Toimintorakenteisessa yrityksessä hankinnat ovat useimmiten keskitetty tai hajautettu. Hankintatoimen sijoittuminen organisaatorakenteeseen riippuu siitä, millä laajuudella hankintoja on tarve tehdä hankintaosaston toimesta. Ylimmän johdon suhtautuminen hankintoihin, käytettävissä olevan informaatioteknologian laajuus, henkilökohtaiset suhteet ja kustannuslähtöinen ajattelu vaikuttavat myös siihen, kenelle hankinnoista raportoidaan organisaatiossa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat siihen, minkälainen organisaatorakenne toimintorakenteisessa yrityksessä voi muodostua ja mille taholle hankinnoista raportoidaan.

Hankintatoiminnot voivat olla täysin sulautettu logistiikan alle organisaatorakenteessa (kuvio 8).



KUVIO 8. Hankintatoiminnot sulautettu logistiikkaorganisaatioon (Van Weele, 2010)

Tässä tapauksessa hankinnoista raportoidaan suoraan logistiikkapäällikölle ja hankinta on organisaatiossa samalla tasolla tuotannon- ja materiaalinohjauksen kanssa. Osittain logistiikkaan sulautetussa mallissa hankinnoista, tuotannon- ja materiaalinohjauksesta sekä jakelusta vastataan logistiikkapäällikölle kuvion 9 tapaan kolmella erilaisella variaatiolla.



KUVIO 9. Hankintatoimi osittain logistiikkaan sulautettu organisaatiomalli (Van Weele, 2010)

Useimmat yritykset kokevat vaikeaksi päättää, pitäisikö hankintojen olla hajautettu vai keskitetty, ja aika-ajoin hankintatointa vaihdellaan näiden kahden vaihtoehdon välillä. Viime vuosina suuntaus on varsinkin autoteollisuuden ja toimistotarviketeollisuuden suurimmilla yrityksillä ollut keskitetyn hankinnan suuntaan. Toisaalta taas esimerkiksi AIR-France-KLM on muuttanut toiminnallisesta hankintaorganisaatiosta divisioonarakenteeseen. Päätös siitä, mikä organisaatiomalli sopii omaan yritystoimintaan, on joka tapauksessa tehtävä.

4.3 Hankintatoimen tunnusluvut

Hankintatoimen tehokkuuden ja suorituskyvyn mittaaminen riippuu paljolti siitä, minkälaisessa asemassa hankinta on yhtiön organisaatorakenteessa (taulukko 2). Mikäli hankintatoimi koetaan operatiivisena ostamisena, tunnusluvut liittyvät operatiivisen toiminnan mittaamiseen, kuten ostotapahtumien lukumäärään, toimitusaikoihin ja myöhässä oleviin ostotilauksiin. Organisaatiot, joissa hankinta-toimi on strateginen osa liiketoimintaa, tunnusluvut ovat strategisia ja laadullisia. Operatiivisen ostotoiminnan tehokkuutta täytyy silti mitata, vaikka hankinnan rooli on strategisessa asemassa organisaatiossa³².

Operatiivisen ostotoiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja on paljon. Sana ”mittaaminen” on harhaanjohtava toiminnoissa, jotka tähtäävät lisäarvon tuottamiseen. Kyse on enemmänkin tavaravirran ja hintakehityksen tietojen keräämisestä sekä yhteistyön onnistumisen arvioinnista³³.

³² Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 301-322,2010

³³ Jouni Sakki, Tilaus – ja toimitusprosessin hallinta:Logistinen prosessi, sivut 50-85

TAULUKKO 2. Johdon suhtautuminen hankintatoimeen

Hankinnan toimenkuva	Asema organisaatorakenteessa	Suorituskyvyn mittaaminen
Operatiivinen ostotoiminta	Alhainen	Ostotilausten määrä, toimitusvarmuus, tilauskanta yms.
Kaupallinen Toimenkuva	Raportointi johdolle	Kustannussäästöt, ostohintojen alentaminen, sijoitetun pääoman tuotto
Logistiikkaan integroitu toimenkuva	Hankinnat integroitu muihin materiaali-ohjauksen toimintoihin	Kustannusten alentaminen, toimitusvarmuus, toimitusaikojen lyhentäminen
Strateginen toimenkuva	Johtoryhmä	Kustannusanalyysit, toimittajayhteistyö. Toimittajavalinnat, ulkoistamispäätökset

Tapahtumat ovat toimintojen kustannusajureita, ja niistä muodostuu kustannuksia. Ostotilausten käsittely, tavaran vastaanottaminen, laskun maksaminen yms. ovat tapahtumia, jotka vievät aikaa ja lisäävät kustannuksia. Kilpailukyvyn takaamiseksi yrityksen on seurattava ja ohjattava toimintoja. Lisäksi on asetettava tavoitteita. Jouni Sakin mukaan toimittajayhteistyön arvioinneissa tarvittavia perustietoja ovat mm.

- hankintojen arvo, €.
- ostajien lukumäärä.
- toimittajien lukumäärä.
- ostotilausten, ostorivien ja ostolaskujen lukumäärä.
- saapumistapahtumien lukumäärä ja
- ostotilausten toimitusaika päivissä.

Näiden perustietojen pohjalta voidaan laskea hankintatoimen taloudellisuutta kuvaavat tunnusluvut, joita ovat esimerkiksi seuraavat:

$$\text{Hankinnan kustannukset hankintojen arvosta} = \frac{\text{Hankintakustannukset}}{\text{Hankitojen arvo}} \quad (\%)$$

$$\text{Hankinnan kustannusosuus} = \frac{\text{Hankintakustannukset}}{\text{Liikevaihto / jalostusarvo}} \quad (\%)$$

$$\text{Ostotapahtumia päivässä} = \frac{\text{Ostotilausten määrä}}{\text{vuodessa}} \\ \text{Työpäivien lukumäärä}$$

$$\text{Ostot toimittajilta} = \frac{\text{Hankintojen arvo}}{\text{Toimittajien määrä}} \quad (\text{€})$$

$$\text{Ostotilauksen koko} = \frac{\text{Ostovolyymi}}{\text{Tilausten määrä}} \quad (\text{€})$$

Hankintatoimen tehokkuus liitetään hankinnan päämääriin. Perinteisesti hankinnan tavoitteena on ollut ostaa oikea tuote, oikea määrä, oikeasta paikasta, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Lisäksi hankinnan tulee edistää tilausprosessin kehitystä sekä avustaa organisaation muita sidosryhmiä tuotekehityksessä. Toimittajien hallinta ja valvonta ja häiriöiden vähentäminen tilaus- ja toimitusprosessissa ovat oleellinen osa hankintatoimea tänä päivänä. Hankintatoimen monimuotoisuus tekee sen, että hankintatoimen tehokkuutta voi olla hankala mitata. Arjan J. van Weele suosittelee, että hankintatoimea tarkastellaan neljästä ulottuvuudesta, joiden avulla hankintatoimea voidaan evaluoida ja suorituskykyä mitata³⁴. Ulottuvuudet ovat

1. Hinta-/kustannusdimensio.
2. Tuote-/laatudimensio.
3. Logistinen dimensio.
4. Organisatorinen dimensio.

³⁴ Arjan J Van Weele, Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 301-322, 2010

1. Hinta-/kustannusdimensio

Hinta-/kustannusdimension tarkoituksena on tuotteiden hintojen jatkuva seuranta sekä ostettavien tuotteiden hintamuutosten arviointi. Työvälineinä hintojen seurannassa ja muutoksissa käytetään hankintabudjettia, tilastoseurantaa hinnoista, inflaattioraportteja sekä markkinatilanteiden seurantaa. Hintojen seurannan lisäksi tavoitteena on jatkuva kustannusten alentaminen tilausprosessissa. Toimintoja tarkastellaan ja evaluoidaan, jotta kustannukset voidaan pitää kurissa ja alentaa. Toimittajavalmuilla, päällekkäistoimintojen poistamisella ja korvaavilla tuotteilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta. Hyvin tärkeää on, että hankintatoimella on budjetti, jota seurataan ja jossa pysytään.

2. Tuote-/laatudimensio

Hankinnan rooli on tärkeässä asemassa tuotteiden laadussa ja toimittajien laadussa. Tuote-/laatu dimensio jaetaan kahteen osa-alueeseen: tuotekehitykseen ja laatuvaatimuksiin, joita tarkastellaan seuraavassa.

Tuotekehitys

Tuotekehityksen tavoitteena on mitata uuden tuotteen kehitysprojektin käytetyt aktiviteetit, jotta kustannukset ja ajankäyttö voidaan hallita. Mittareina voivat olla esimerkiksi hankintahenkilökunnan tuntiseuranta kehitysprojekteihin, toimittajan käyttämä aika tuotekehitykseen, projektin läpimenoaika ja spesifikaatiomuutosten lukumäärä.

Laatuvaatimukset

Kun tuotteen spesifikaatiot on vapautettu ja uutta tuotetta aletaan tilata toimittajalta, on hankinnan velvollisuus valvoa toimituksia. Tavoitteena on häiriötön toimitus: tilausprosessia, toimitusaikaa ja virheellisten tuotteiden lukumäärää seurataan ja valvotaan. Hankinnan tehtävänä on monitoroida toimittajan laatua sekä tuotteen että toimitusten suhteen. Toimittajan laatuauditointi on yleisesti käytetty menetelmä laadunvarmistuksessa.

3. Logistinen dimensio

Hankinnan kolmantena tehtävänä on varmistaa tehokas ja häiriötön ostettavien tuotteiden materiaalivirta. Tunnuslukuja on useita, jotka kuvaavat sekä hankintatoimen tehokuutta että taloudellisuutta, esimerkiksi

- toimitusaika.
- ostotilausten lukumäärä.
- jälkitoimitusten lukumäärä.
- varastonkierto.
- optimaalinen hankintaerä.
- materiaali puutteiden lukumäärä.
- saapumistapahtumien lukumäärä ja hinta.

Toimittajien evaluoinnin ja toimittajien suoritusten mittaamisen tavoitteena on parantaa toimittajien suoritusta. Mittaamisella pyritään myös selvittämään, ovatko nykyiset toimittajat omalle toiminnalle kaikkein parhaat. Samalla pyritään myös kehittämään toimittajayhteistyötä sekä tehostamaan tilausprosessia.

4. Organisatorinen dimensio

Organisatorinen dimensio käsittää hankintatoimen hallintoa ja henkilöstöä. Henkilöstön osaamisen kartoitus, koulutussuunnitelmat sekä henkilöstön kehittämisohjelmat ovat menetelmiä, joilla saadaan paras mahdollinen osaaminen hankintaan. Hankintajohdon strateginen osaaminen ja strategian jalkauttaminen ostohenkilökunnalle viestittää sen, kykeneekö hankinnasta vastaava ohjaamaan ostotoimintaa tehokkaasti.

Yritysten liiketoiminnan vuosittainen tavoitteiden suunnittelu ja päämäärien asettelu alkaa yleensä myyntibudjetin julkistamisella. Myyntibudjetti antaa rungon budjetin laadintaan yrityksen muille toiminnoille, myös hankinnalle. S&OP on prosessi, jossa hankintabudjetti useissa yrityksissä käsitellään (katso luku 3.3 tuotantostrategia). Hankintabudjetin kuuluu olla tasapainossa myyntibudjetin kanssa. Ostettavien tuotteiden ja palveluiden tarve generoituu kysynnästä. Kysynnän määrä määrittelee hankittavien tuotteiden ostobudjetin. Hankintabudjetin laadinta edellyttää siis tietoa kysynnän määrästä sekä hankintatoimen hallinnollisista kuluista.

Ostojen osuus yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 50 %. Luku vaihtelee aloittain. Ostoilla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja pääoman tuottoon³⁵. Tuloksen parantamiseksi useat hankintaorganisaatiot kehittävät menetelmiä saavuttaakseen kustannuslennuksia³⁶. Kustannuslennusohjelmat saattavat sisältää seuraavia tekijöitä:

- yhteistyö ohjelmia toimittajien kanssa.
- kilpailuttaminen.
- toimittajien sitouttamisohjelmia.
- korvaavat tuotteet.
- standardisointi.
- päätös valmistetaanko itse vai ostetaanko ulkopuolelta.
- toimitusehtojen parantaminen.
- maksuehtojen pidentäminen.
- ostetaan isoja eriä sekä
- eliminoidaan turhat päällekkäistoiminnot prosessista.

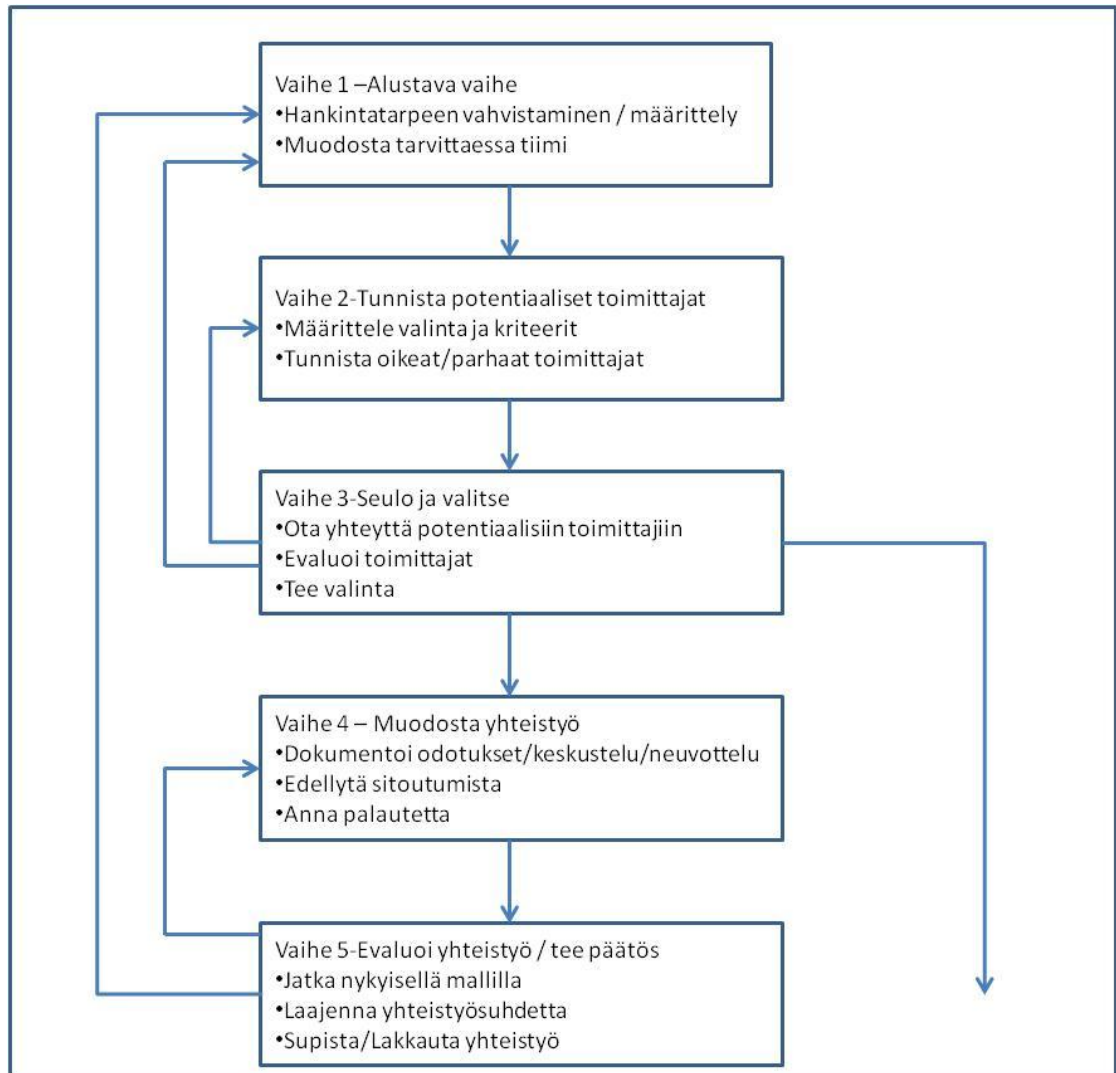
Ohjelmien tavoitteena on kaikin tavoin säästää kustannuksia tinkimättä kuitenkaan tuotteen ja toimituksen laadusta.

4.4 Toimittajat ja toimittajien hallinta

Toimittajien valinnat ja toimittajien hallinta on hankintatoimen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hankintapäätöksessä ja toimittajavalinnassa voidaan hyödyntää viisiportaista valintaprosessia (kuvio 10). Valintaan vaikuttavat tuotteen hinnan ja laadun lisäksi toimitusaika, toimitusvarmuus, maksu- ja toimitusehdot sekä toimittajan kyky toimittaa. Toimituskyky selvitetään usein laatuauditoinnissa, jossa ilmenee mm. toimittajan kapasiteetti, konekanta, laatustandardit (ISO 9000) ja resurssit.

³⁵ https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33377/Aronen_Asko.pdf?sequence=1

³⁶ Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, Fundamentals of Logistics Management, sivu 367, 1998



KUVIO 10. Hankintapäätösten ja toimittajavalintojen valintaprosessi (Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, 1998)

Oikean toimittajan valinnalla on suoranaiset ja pitkäkestoiset vaikutukset yrityksen kykyyn palvella omia asiakkaitaan³⁷. Oikealla toimittajavalinnalla voidaan saavuttaa häiriötön tilausprosessi, kustannussäästöjä ja pienentää pääomaa. Miten tunnistaa parhaat toimittajat ja millä perusteilla toimittajavalintoja tehdään? Arjan J. van Weele toteaa, että systemaattinen tiedonkeruu toimittajan suorituskyvystä antaa ostajalle neuvotteluvaltin kustannustehokkuuteen ja toimitusaikojen lyhentämiseen³⁸. Toimittaja-arvioinnit voidaan suorittaa eri tasoilla, joita seuraavassa esitellään.

³⁷ Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, sivu 357, 1998

³⁸ Arjan J Van Weele *Purchasing and Supply Chain Management*, fifth edition, sivut 355-361, 2010

Tuotetaso

Tuotetasolla keskitytään toimittajan tuotteiden laadun parantamiseen. Vastaanotto-tarkastuksilla ja laadun varmistuksella pyritään sisään tulevan materiaalin laadun pa-rantamiseen ja tuotteiden laadun vakiinnuttamiseen halutulle tasolle.

Prosessitaso

Prosessitason laadunvarmistuksella tarkastellaan toimittajan valmistusmenetelmiä ja prosesseja. Valmistusprosessin laatu vaikuttaa tuotteen laatuun. Huono ja kontrol-loimaton valmistusprosessi näkyy heikentyneenä tuotteen laatuun. Toimittaja-auditoinnissa tarkastellaan toimittajan konekanta, valmistusmenetelmät ja huolto.

Laatutaso

Laatutaso tarkoittaa toimittajan laatuprosessin auditointia. Päämääränä on selvittää, miten toimittajan sisäinen laatuauditointi toimii sekä miten toimittaja sisäisesti suo-rittaa laadunvarmistuksen, tarkastukset, dokumentoinnin ja korjaavat toimenpiteet.

Organisaatiotaso

Organisaatiotasolla laatuauditoinnin kohteena on myös toimittajan taloudellinen ti-lanne. Toimittajan hallinto ja johtamistapa tarkastetaan ja varmistetaan. Tavoitteena on selvittää, kuinka kilpailukykyinen toimittaja on ja riittääkö toimittajalla kompe-tenssia. Tavoitteena on selvittää, kuinka kilpailukykyinen toimittaja on lähitulevai-suudessa.

Toimittaja-arviointimenetelmät vaihtelevat yritysten välillä. Subjektiiivinen arviointi on käytössä silloin, kun toimittajaa arvioidaan henkilökohtaisilla tuntemuksilla ja ko-kemusperäisesti. Subjektiiivista arviointia on esimerkiksi, kun yhtiössä eri osastot vaih-tavat kokemuksia ja tuntemuksia keskenään jostain toimittajasta. Objektiiivisella tar-kastelumenetelmällä vastaavasti pyritään mittaamaan toimittajan suoritusta. Seuraa-via työvälineitä ja tekniikoita käytetään yleisesti toimittaja-arvioinnissa:

1. Taulukot.
2. Laatuarviointi.
3. Toimittajaluokitus.
4. Toimittaja-auditointi.
5. Hintamallintaminen.
6. Taloustilanteen mallintaminen.

Taulukot

Taulukoilla pyritään vertaamaan eri toimittajien hintatarjouksia. Tärkein arviointikriteeri määritetään taulukon yhdelle akselille ja hintatarjoukset taulukon toiselle akselille. Taulukosta muodostuu matriisi arviointikenttineen, joita voi täyttää. Yhdenmukaiset tarjoukset toimittajilta helpottavat matriisin laatimista. Ostajia neuvotaan laatimaan tarjouskyselynsä siten, että toimittajien tarjoukset olisivat ulkoasultaan yhdenmukaiset.

Laatuarviointi

Laatuarviointimenetelmää käytetään silloin, kun toimittajan kanssa on pitkälle viety yhteistyösuhde. Auditoinnin yhteydessä arvioidaan toimittajan tuotanto, suunnittelu, hankinta ja tuotannonohjaus. Auditoinnissa havaitut poikkeamat dokumentoidaan tarkastuspöytäkirjoihin.

Toimittajaluokitus

Toimittajaluokituksen tarkoituksena on mitata toimittajien hinta, laatu ja toimitusvarmuus. Hintavertailuja suoritetaan toimittajien kesken. Laadulla mitataan tuotteiden hylkäysmäärät. Toimitusvarmuudella seurataan myöhässä olevat tilaukset ja jälkitoimitusten lukumäärää.

Toimittaja-auditointi

Toimittaja-auditointi suoritetaan säännöllisin väliajoin. Toimittajan laatuorganisaatio ja tuotanto käydään läpi yksityiskohtaisesti. Poikkeamat dokumentoidaan ja raportoidaan. Laatupoikkeamista ja korjaavista toimenpiteistä keskustellaan toimittajan kanssa. Kehitystoimenpiteistä ja tavoitteista neuvotellaan ja sovitaan toimittaja-auditoinnin yhteydessä. Säännöllisellä auditoinnilla tarkastetaan, onko tapahtunut kehitystä sovittuihin tavoitteisiin nähden.

Hintamallintaminen

Hintamallintamisen tavoitteena on laskea tai arvioida paljonko toimittajan käyttämät suoranaiset ja välilliset kustannukset ovat yhden tuotteen osalta. Tuotteen hinta-arviointi edellyttää tietoa toimittajan valmistusmenetelmistä, materiaalarpeesta, raakamateriaalin hinnasta ym. kustannuksista. Hinta-arviointi yleensä johtaa neuvotteluihin toimittajan kanssa. Jotkut ostajat vievät hintamallintamismenetelmän vielä askeleen pidemmälle. He pyrkivät selvittämään, paljonko tuotteen hinnan kuuluisi todella olla tehostetulla valmistusmenetelmällä, paremmalla teknologialla sekä tehokkaammalla tuotannon- ja materiaalinohjauksella. Tehostaminen ja toimintojen kehittäminen edellyttävät usein investointeja. Toimittajan investoinnit ja yhdessä suunnitellut innovaatiot johtavat useasti syvempään kumppanussuhteeseen toimittajan kanssa.

Taloustilanteen mallintaminen

Tilinpäätösasiakirjat ovat julkisesti saatavilla. Näiden tietojen perusteella arvioidaan ja ennustetaan toimittajan uhat ja mahdollisuudet markkinoilla. Tietojen avulla voidaan selvittää, onko toimittajan liiketoiminta kannattavalla pohjalla. Kannattavuus ja tuloslaskelmat antavat asiakkaalle arvokasta tietoa toimittajan liiketoiminnan talousasioista. Talousasiakirjojen avulla voidaan myös verrata useamman toimittajan kannattavuutta keskenään.

5 Strategiatyövälineet

Hankintastrategian suunnittelussa on olennaista voida vaikuttaa ostajan ja toimittajan väliseen vallan tasapainoon³⁹. Ostajayrityksen näkökulmasta olisi suotuisaa, mikäli vallan tasapaino olisi enemmän kallistunut ostajalle. Toisinpäin oleva tilanne saattaa asettaa ostajan liian riippuvaiseksi toimittajastaan, jolloin toimittaja saattaa määrätä liiaksi ehtoja ja hallita niitä. Mikäli toimittajasta ollaan liian riippuvaisia, toimenpiteitä on tehtävä tilanteen muuttamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä käytetään kahta strategiatyövälinettä:

1. Pareton laki eli 80/20 sääntö, tunnetaan myös ABC-analyysinä.
2. Kraljicin portfolioanalyysi.

5.1 Pareton Laki

Vilfredo Pareto, Italialainen taloustieteilijä, kehitti vuonna 1906 matemaattisen kaavan selittämään epäsuhtaisen jakauman kotimaansa hyvinvoinnista. Hän havaitsi, että 20 % italialaisista omistaa 80 % Italian maaperästä⁴⁰. Pareto suoritti tutkimuksia muissakin maissa ja havaitsi samankaltaisen jakauman. Pareton lakia on sittemmin sovellettu liiketoiminnassa. Jakauma osoittaa johdolle relevantteja näkökohtia liiketoiminnanjohtamiselle, esimerkiksi:

- 20 % asiakkaista tuo 80 % liikevaihdosta.
- 20 % tuotteista tuo 80 % liikevaihdosta.
- 20 %:lta toimittajista ostetaan 80 % tuotteista.
- 20 % nimikkeistä vastaa 80 %:a ostoista.

Hankinnan ja ostamisen kannalta on tärkeää, että tuotteet luokitellaan nimikkeinä eikä tuoteperheinä tai tuoteryhminä. Nimikkeet ja toimittajat luokitellaan euromää-

³⁹ Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivu 195, 2010

⁴⁰ <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>

räisen arvon tai lukumäärän mukaan. Luokittelu on tarpeen, sillä useissa yrityksissä ostettavia nimikkeitä on paljon ja kaikkiin tuotteisiin ei ole tarpeellista käyttää ostajien työaikaa. Luokituksen avulla poimitaan kaikkein oleellisimmat nimikkeet ja toimitajat⁴¹. ABC-analyysi on kuvaus menneestä, siksi analyysi on suoritettava säännöllisin väliajoin. Tärkeää on myös tunnistaa, että vaikka nimikkeet luokitellaan euromääräisen arvon mukaan, nimikkeen tarpeellisuus yrityksen asiakkaille on yhtä tärkeä kuin muutkin nimikkeet. ABC-analyysistä on tehtävä oikeat päätelmät, sillä materiaalinohjaus ja vaihto-omaisuuden arvo pohjautuvat paljon ABC-analyysiin.

5.2 Kraljicin portfolioanalyysi

Peter Kraljic julkaisi artikkelin hankintojen ryhmittelyperiaatteesta Harvard Business Review:ssä vuonna 1983⁴². Kraljicin portfolion tarkoituksena on auttaa ostajia maksimoimaan toimitusvarmuutta ja alentamaan kustannuksia. Koska ostettavat tuotteet ja palvelut eroavat luonteeltaan merkittävästi toisistaan, hankinnoille ei voida tehdä yksityiskohtaista strategiaa. Kraljicin portfolion lähtökohtana on että, hankittavat tuotteet eivät ole samanarvoisia ja että eri tuotekategoriat edellyttävät erityyppisiä strategioita ja toimintamalleja⁴³. Kraljic määritteli ryhmittelyn kriteereiksi hankintojen tulosvaikutuksen yritykselle (merkittävä/ei merkittävä) sekä tuotteen saatavuuden toimittajalta (helppo/vaikea). Ryhmittelyn tuloksena hankinnat jakaantuvat neljään kategoriaan, joille voidaan laatia omat strategiansa.

Kategoriat ovat:

- Volyymituotteet (taloudellisesti merkittävä, toimittajia paljon).
 - Kategoriastrategiana esimerkiksi hankintahinnan alentaminen.
- Rutiinituotteet (taloudellisesti ei merkittävä, toimittajia paljon).

⁴¹ Jouni Sakki, Tilaus – ja toimitusprosessin hallinta: Logistinen prosessi, sivut 91-92

⁴² Arjan J Van Weele Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 194-199, 2010

⁴³

- Kategoriastategiana esimerkiksi hankintaprosessin virtaviivaistaminen.
- Pullonkaulatuotteet (taloudellisesti ei merkittävä, toimittajia vähän).
 - Kategoriastategiana esimerkiksi saatavuuden varmentaminen.
- Strategiset tuotteet (taloudellisesti merkittävä, toimittajia vähän).
 - Kategoriastategiana esimerkiksi tiiviin yhteistyön rakentaminen.

Volyymituotteille on tunnusomaista, että niiden ostohinnalla on suuri vaikutus lopputuotteen ja palvelun hintaan. Pienikin hinnan muutos vaikuttaa suuresti lopputuoteseen. Rutiinituotteille on ominaista, että niiden vaikutus tulokseen on alhainen, toimittajia on paljon ja toimitusvarmuus on hyvä. Pullonkaulatuotteille on tunnusomaista, että saatavuus on epävarmaa, toimittajia on hyvin vähän ja niiden rahallinen arvo yritykselle on alhainen. Strategisille tuotteille on ominaista, että toimittajia on erittäin vähän, toimittajien vaihtaminen tai korvaaminen toisella toimittajalla tulee kalliiksi sekä tuotteet ovat teknisesti monimutkaisia⁴⁴.

6 Louhin hankintaprosessi ja nykytilanne

Louhin strateginen tavoite on tuottaa asiakkaille lisäarvoa tarjoamalla automatisoituja mutta käyttäjäkokemukseltaan ensiluokkaisia käyttöpalveluita, jotka skaalautuvat asiakkaan tarpeen mukaan.

Tavoite saavutetaan tarkastelemalla kriittisesti liiketoimintaa neljän näkökulman kautta, jotka ovat

- asiakasnäkökulma.
- resurssinäkökulma.
- prosessinäkökulma ja
- kasvunäkökulma.

⁴⁴ Arjan J Van Weele, Purchasing and Supply Chain Management, fifth edition, sivut 195-198, 2010

Kasvun saavuttaminen (kasvunäkökulma) edellyttää, että Louhilla on tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyys saavutetaan mm. luotettavilla ja vakioituneilla toimittajilla. Hankintastrategian avulla Louhi saavuttaa luotettavat toimittajat sekä edesauttaa yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamista.

Tällä hetkellä Louhilla ei ole hankintastrategiaa, joka tukisi yrityksen tavoitteita. Hankinnat ovat perustuneet tarpeeseen, ja jopa isojakin investointeja on tehty perusteettomilla hankintaesityksillä. Hankintatoimi on ollut enemmänkin reaktiivista kuin proaktiivista. Reaktiivinen ostotoiminta on kallista, koska hankintatarpeet ratkaistaan nopeasti ja hankinnat ostetaan toimittajilta, jotka pystyvät nopeasti toimittamaan tuotteet ja palvelut. Hintavertailuihin ja kilpailuttamiseen ei ole riittävästi aikaa.

Vuonna 2011 Louhin johto teki strategiamuutoksen, ja samalla tunnistettiin hankintatoimen tärkeys liiketoiminnalle. Vuodesta 2011 hankinnat on budjetoitu. Hankintabudjettia verrataan myyntibudjettiin, mikä on hyvä asia. Tällöin ainakin taloushallinnon näkökulmasta yritys pystyy pitämään ostot tasapainossa tuloihin nähden. Strategiamuutoksen seurauksena yrityksen johto on päättänyt, että toistaiseksi suurempien hankintojen allekirjoitusoikeus (prokuraaoikeus) on toimitusjohtajalla ja hallituksen puheenjohtajalla. Talousjohtajalla on prokuraaoikeus tiettyyn summaan saakka. Pääsääntöisesti hankintoja suorittaa tietohallintojohtaja, joka tekee hankintaesityksen talousjohtajalle. Erillistä osto-organisaatiota ei ole, eikä sitä myöskään tarvita. Yrityksen ostot edellyttävät teknistä asiantuntemusta, ja projekteista vastaavat asiantuntijat pystyvät suorittamaan projekteihin tarvittavat hankinnat työnsä ohella. Asiantuntijat suorittavat siis hankintoja niistä kategorioista, joista he myös teknisen asiantuntemuksensa mukaan vastaavat.

Ostettavat nimikkeet on luokiteltu eli kategorioitu. Kategoriointi on mielestäni tehty erinomaisesti. Nimikkeet on luokiteltu pääsääntöisesti taloushallintoa varten, jotta ostot pystytään jyvittämään asiakaskohtaisesti ja projektikohtaisesti. Luokittelun ansiosta hankintabudjetin laatiminen on ollut Louhille helppoa, ja yritysjohto voi myös seurata myynnin tavoitekatteen toteutumista. Hankintatoimea varten luokittelu on siis jo olemassa, mikä helpotti paljon opinnäytetyötäni ja hankintastrategian laatimista.

Yritykseltä puuttuu operatiivisen ostotoiminnan tunnusluvut. Toimittajavalvontaa ja -auditointeja ei suoriteta. Toimitusten seuranta ei ole, ja toimittajien suorituskykyä mittaavat tunnusluvut puuttuvat. Reklamaatioita ei kirjata, eikä hankinnan kokonaiskustannuksia tunneta.

Louhin kaikki hankinnat ovat 43 % liikevaihdosta. Opinnäytetyössä tarkastellaan kategoriaostoja, jotka ovat 30 % yrityksen liikevaihdosta ja 71 % kaikista ostoista.

7 Analyysit

Hankintastrategian laatimiseksi hyödynnän valmiita strategiatyövälineitä. Tutkittuani vallitsevia strategiatyövälineitä koin parhaimpina työvälineinä teoriaosuudessa esitellyt Pareton ABC-analyysin ja Kraljicin ostoportfolioanalyysin. Opinnäytetyötä varten sain Louhin toiminnanohjausjärjestelmästä tarvittavat numeeriset tiedot sekä hankintatoimen tärkeimmät tunnusluvut. Molemmat analyysit teen kategorioittain. Kategorioita ei tarvitse pilkkoa nimiketasolle, sillä hankintastrategia käsittelee kokonaisvaltaisia suureita ennemminkin kuin detaloituja yksiköjä. Operatiivisen ostotoiminnan rooli on tarkastella ostotoimintaa nimiketasolla ja siten antaa tukensa hankintastrategian tavoitteiden toteutumiseen.

7.1 ABC-analyysin tulokset

ABC-analyysi on tehty Louhin hankinnoista kategorioittain ja toimittajittain niiden euromääräisen ostovolyymin mukaan. Analyysin tarkoituksena on löytää ne oleelliset kategoriat ja toimittajat, joihin hankintatoimen voimavaroja kannattaa sijoittaa. Taulukossa 3 on ABC-analyysi kategorioittain:

TAULUKKO 3. ABC-analyysi kategorioittain.

Luokka	% Kategoriasta	% ostoista
A	40,00 %	75 %
B	40,00 %	20 %
C	20,00 %	5 %

ABC-analyysin perusteella A-luokan kategoriat ovat 40 % kaikista kategorioista ja edustavat 75 % kaikista kategoriaostoista. A-luokassa on paljon kategorioita, ja ne edellyttävät suurinta huomiota hankintatoimelta, koska euromääräinen osuus on kaikkein suurin. A-luokkaan kannattaa käyttää hankintatoimen voimavaroja, valvoa toimituksia ja toimittajien suorituskykyä. Ostovolyyymia tulee hyödyntää ja ostohintaa tarkistaa.

B-luokassa on yhtä paljon kategorioita kuin A-luokassa, mutta ne edustavat vain 20 %:a kategoriaostoista. Tämä tarkoittaa sitä, että B-luokan nimikekategoriaan käytetään ostotoiminnan kannalta paljon voimavaroja. B-luokan pieni ostovolyyymi on Louhille kustannus, josta ei muodostu liiketoiminnalle katetta. Koska kategorian prosentuaalinen osuus on kohtuullisen suuri, on hankintatoimen kustannuksia karsittava, jotta voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen sekä vapauttaa ostotoimintaan käytettävää aikaa.

Yleensä ABC-analyysin tuloksena on, että C-luokassa on eniten nimikkeitä tai kategorioita. Louhin tapauksessa C-luokassa on vain 20 % kategorioita, jotka edustavat vain 5 % kaikista ostoista.

Kategorialuokituksen jälkeen luokittelen toimittajat. Taulukossa 4 on ABC-analyysi toimittajittain.

TAULUKKO 4. ABC-analyysi toimittajittain.

Luokka	% Toimittajista	% ostoista
A	40 %	78 %
B	33 %	18 %
C	27 %	5 %

Analyysin perusteella 40 % toimittajista vastaa 78 % kategoriaostoista. A-luokan toimittajilta ostetaan myös A-luokkaan kuuluvat kategoriat. Huomioitavaa analyysissä on, että A-luokan toimittajilta ostetaan vain 20 % B-luokkaan kuuluvia kategorioita. A-luokan toimittajilta ostetaan euromääräisesti eniten, ja siksi suosittelen hinnanalennusohjelmaa sekä hankintatoimen kokonaiskustannusten laskemista.

Yleisestä ABC analyysin tuloksesta poiketen myös toimittajaluokituksessa B- ja C-luokan toimittajien osuus kaikista toimittajista on huomattavan suuri, yhteensä 60 %, mutta heiltä ostettava volyyymi on 23 %, eli ostovolyyymi on vähäinen.

Merkittävää on myös, että näiltä toimittajilta ostetaan lähes 60 % A-luokan kategorioita ja ainoastaan 20 % C-luokan kategorioita. Tämä asetelma tekee hankintatoimesta mielenkiintoisen ja haastavan. B- ja C-luokan toimittajat toimittavat strategisesti tärkeitä tuotteita, mutta niiden ostovolyyymi on pieni. Strategisesti tärkeiden kategorioiden osalta Louhilla on liian monta toimittajaa. Analyysien tulosten perusteella ehdotan toimittajasegmentointia ja hankintojen keskittämistä yhteen tai kahteen toimittajaan, joiden kanssa suosittelen syvempää toimittajasuhdetta.

7.2 Portfolioanalyysin tulokset ja hankintastrategia

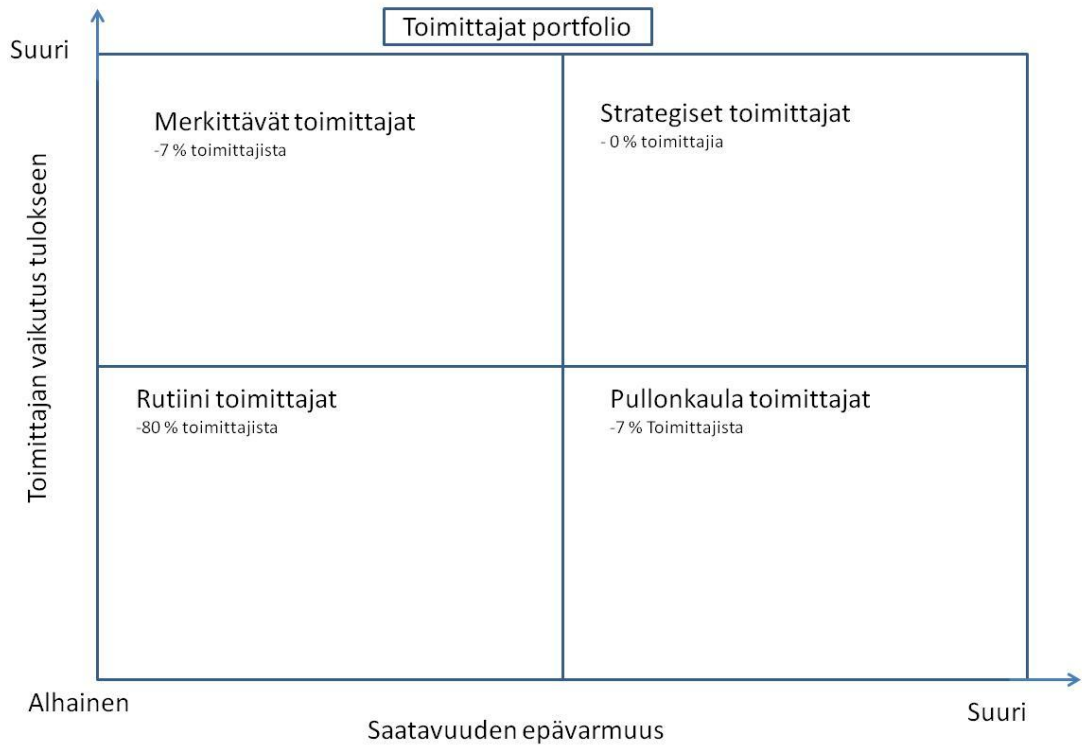
Ostoportfolioanalyysi on tehty kategorioittain ja toimittajittain. Kategoriat ja toimittajat sijoitetaan matriisiin, joissa molemmissa on neljä lokeroa. Ryhmittelyn kriteereiksi määritellään Kraljicin mallin mukaisesti hankintojen tulosvaikutus yritykselle sekä tuotteen saatavuus toimittajalta. Kuviossa 11 on ryhmitelty kategoriat ostoportfolioon.

On hyvä havaita, että Louhilla ei ole yhtään ostettavaa kategoriata, joiden saatavuus on hyvin epävarma. Merkittävään nimikekategoriaan, jonka hankinnoilla on suurin vaikutus Louhin tulokseen, kuuluu vain 20 % kategorioista. Rutiinikategoriaan ja strategiseen kategoriaan sijoittui molempiin 40 % ostettavista kategorioista.

Seuraavaksi sijoitetaan ostoportfolioon toimittajat, jotka havainnollistetaan kuviossa 12.



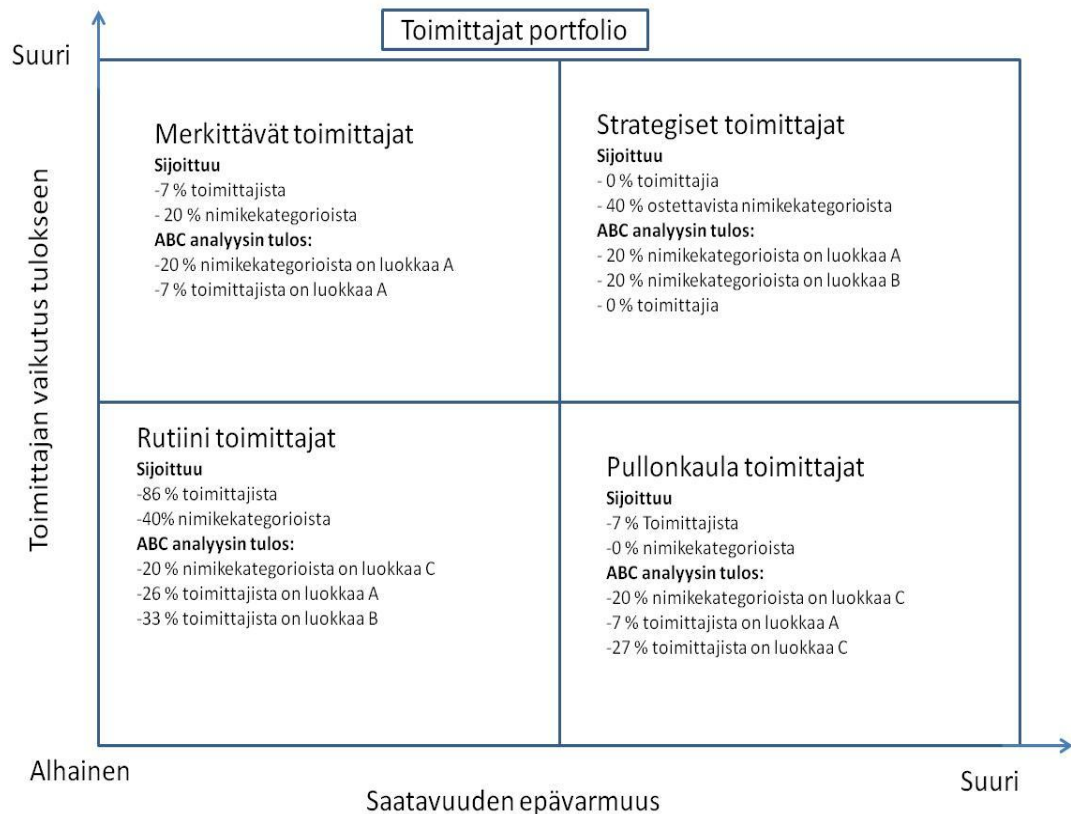
KUVIO 11. Kategoriaportfolio.



KUVIO 12. Toimittajaportfolio

Erikoista on havaita, että Louhilla ei ole yhtään strategiseen kategoriaan kuuluvaa toimittajaa mutta rutiinitoimittajien määrä on hyvin suuri. Toimittajia, joiden saatavuuden epävarmuus on suuri, on 7 % kaikista toimittajista. Tulokseen suuresti vaikuttavia toimittajia on myös 7 % kaikista toimittajista.

Jotta pystyn paremmin määrittämään toimeksiantajalle hankintastrategian, sijoitan toimittajat portfolioon myös nimikekategoriat ja ABC analyysin tulokset (kuvio 13). Näin saan selville, mihin lokeroon nimikekategoriat ja ABC analyysin tulokset sijoittuvat. Tämän analyysin pohjalta pystyn laatimaan Louhille hankintastrategian.



KUVIO 13. ABC analyysit ja portfolioanalyysit

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin matriisin kategoriat.

Merkittävät toimittajat -kategoria

Kuten kuvasta 13 voidaan havaita, tulokseen merkittävästi vaikuttavia toimittajia ja nimikategorioita on suhteellisen vähän. Voidaan havaita myös, että A-luokan nimikategorioiden ja A-luokan toimittajien osuus kyseisessä kategoriassa on pieni. Analyysi osoittaa, että euromääräinen ostovolyymi on 20 % ostoista ja kaikki ostettavat kategoriat ovat A-luokkaa. Näitä kategorioita ostetaan vain A-luokan toimittajilta, eli euromääräinen osuus ABC-analyysin tuloksen mukaan on suuri. Merkittävää on, että kyseiset toimittajat sijoituivat kaikki ostoportfolioanalyysissä rutiinitoimittajiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kategoriat, joita ostetaan, vaikuttavat Louhin tulokseen merkittävästi mutta toimittajien vaikutus on alhainen. Ainoastaan seitsemällä prosentilla toimittajista on tulokseen merkittävä vaikutus.

Analyysin perusteella ehdotan hankintastrategiana seuraavaa:

- kategorioita kilpailutetaan.
- toimittajien merkitystä yrityksen tulokseen kasvatetaan ja
- laaditaan hinnanalennusohjelmat nimikekategorioille.

Merkittävien toimittajien kategorian tavoitteena on säilyttää etulyöntiasema toimitajiin nähden sekä sitouttaa toimittajat Louhin liiketoimintaan. Toinen tavoite on kasvattaa toimittajien määrää. Merkittävästi liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia toimittajia ja nimikkeitä on pystyttävä kontrolloimaan ja hallitsemaan tarkasti, koska pienetkin muutokset tilausprosessissa vaikuttavat tuotteen saatavuuteen ja lopputuotteen hintaan. Louhin tapauksessa toimittajien vaikutus tulokseen on pieni, mutta ostettavien nimikekategorioiden vaikutus suuri. Strategiaksi on ehdotettu hintojen kilpailutusta siksi, että nimikekategorioita ostetaan toimittajilta, jotka ovat rutiinotoimittajia. Hankinta- ja toimittajahallinnan strategian laatimisessa on huomioitava valan tasapainon säilyttäminen, mieluiten ostajan eduksi. Louhilla on tässä kategoriassa toimittajiin nähden etulyöntiasema. Koska tavoitteena on kasvattaa toimittajien osuutta liiketoiminnan tulosta parantavaksi, hintakilpailutuksella voidaan Louhin tulosta parantaa.

Toimittajat, jotka vaikuttavat Louhin tulokseen merkittävästi, olisi hyvä sitouttaa Louhin liiketoimintaan tiukemmin. Toimittajien sitouttaminen on tärkeää, etteivät toimittajat keskenään sovi myytävien tuotteiden hinnoittelua. Kartellit ovat lain mukaan kiellettyjä, mutta riski sovitulle hinnoittelupolitiikalle on olemassa. Käytännön keinona on esimerkiksi kumppanuussuhteen rakentaminen niiden toimittajien kanssa, joiden vaikutus liiketoiminnan tulokseen on merkittävä.

Rutiinotoimittajakategoria

Rutiinotoimittajiksi sijoittuu 86 % kaikista toimittajista ja 40 % nimikekategorioista eli suurin osa toimittajista ja nimikekategorioista. Euromääräinen ostovolyymi on vain 20 % luokkaa. ABC-analyysi osoittaa, että A- ja B-toimittajia on yhteensä 59 % kaikista toimittajista. Huomattavaa on myös, että kyseiset toimittajat vastaavat 78 % euro-

määräisestä ostovolyymistä. Käytännössä rutiinituotteita ostetaan myös toimittajilta, joiden rooli kuuluisi olla strateginen. Hankintastrategiana ehdotan

- toimittajasegmentointia ja toimittajamäärän pienentämistä.
- strategisen toimittajasuhteen rakentamista yhden tai kahden toimittajan kanssa.
- rutiinituotteiden ostotoiminnan sisäistä tehostamista ja hankintakustannusten alentamista.
- hyvän toimitussaatavuuden jatkuvaa ylläpitämistä sekä
- valikoitujen kategoriaostojen ulkoistamista strategiselle toimittajalle.

Rutiinitoimittajakategorian tavoitteena on hankintakustannusten alentaminen. Rutiinikategorian toimittajia ja nimikkeitä on kaikkein eniten. Myös ostotoimintaan liittyviä tapahtumia on lukumääräisesti kaikkein eniten. Louhin tapauksessa toimittajilta ostettava ostovolyymi nousee lähes 80 %, kun huomioidaan A- ja B-luokan toimittajat. Koska toimittajia ja ostettavia nimikekategorioita on paljon, on strategiassa käsiteltävä mm. rutiinituotteiden ostotoiminnan sisäistä tehostamista ja hankintakustannusten alentamista.

Toimitusvarmuus ylläpidetään toimitusten valvonnalla ja toimittajien suorituskykyä arvioimalla. Ostotoiminnan hallinnollisia kustannuksia pystyy karsimaan esimerkiksi toimittajamääriä vähentämällä ja päällekkäistoimintoja poistamalla. Louhilla ei ole yhtään strategista toimittajaa, mutta rutiinikategoriassa on toimittajia, joilta ostetaan strategisia tuotteita. Strateginen kumppanuussuhde tarkkaan valikoitujen toimittajien kanssa tuo kilpailuetua Louhille. Kilpailuetu saavutetaan tuotekehityksen, teknologiakehityksen ja yhteistyön voimin toimittajan kanssa. Tavoite saavutetaan, kun hankintatoimen kustannuksia alennetaan, häiriötön tilausprosessi ylläpidetään ja toimittajien määrää vähennetään. Tiettyjä ostettavia kategorioita voidaan myös ulkoistaa, kaikkea ei tarvitse tehdä itse.

Strategiset toimittajat

Strategiset toimittajat -kategoriassa on huomioitava, että Louhilla ei ole yhtään strategista toimittajaa. Selitys on, että toimittajat, joiden kuuluisi olla strategisia, ovat

sijoittuneet rutiinitoimittajiksi ja niiden vaikutus tulokseen on alhainen. 40 % nimikekategorioista sijoittuu strategiseen lokeroon, mutta niiden toimittajat ovat rutiinitoimittajia. Analyysin tulos vahvistaa sen, että Louhi on halunnut hallita ostoja itse, eikä ole rakentanut ja luonut itselleen luotettavia toimittajaverkostoja. Strategisten toimittajien Euromääräinen ostovolyyymi on 20 % kaikista ostoista, joten potentiaalia kasvattaa strategisten kumppanien osuutta on ja niiden vaikutusta yrityksen tulokseen voidaan kasvattaa. Hankintastrategiana ehdotan, että

- rutiinitoimittajista valitaan yksi tai kaksi toimittajaa, joiden kanssa pyritään strategiseen toimittajasuhteeseen (Toimittajavalintaohjelma).
- suoritetaan toimittaja-auditointeja sekä
- toimittajavalinnalla kasvatetaan liiketoiminnan lisäarvoa ja kilpailuetua.

Strategisten toimittajien kategorian tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen ja kasvattaminen. Strategisen kumppanuussuhteen valinta on perusteltua siksi, että Louhilla ei ole strategisia toimittajia lainkaan. Louhin liiketoiminta on kyllä kannattavaa ilman strategisia kumppaneitakin, mutta lisäarvon tuojana Louhin liiketoiminnalle kumppanuussuhde antaa kilpailuetua. Toimittajasuhteen valinnassa kannattaa hyödyntää tässä opinnäytetyössä esitettyä toimittajavalintaprosessia (katso luku 4.4 Toimittajat ja toimittajien hallinta). Louhin kannattaa strategisen toimittajasuhteen rakentamisessa pyrkiä säilyttämään toimittajiinsa nähden etulyöntiasema, sillä tällä hetkellä strategiset nimikkeet ostetaan rutiinitoimittajilta. Toisaalta, mikäli strategisia nimikekategorioita toimittavat toimittajat eivät itse tiedä, että heidän tuotteensa ovat Louhille strategisia, voi nykytilanteen säilyttäminen olla myös Louhille eduksi. Tässä tapauksessa strategisten nimikekategorioiden kohdalla on pyrittävä etsimään korvaavia tuotteita tai ulkoistamaan toiminta toimittajalle, jolla on tulokseen merkittävästi vaikutusta. Silloin ostettava tuote saadaan siirtymään matriisissa tuotteeseen, jonka saatavuus on parempi.

Pullonkaulatoimittajat

Pullonkaulatoimittajia on 7 % kaikista toimittajista, mutta yhtään nimikekategoriaa ei kuulu tähän lokeroon. Selitys on, että ostettavat nimikekategoriat ovat helposti saa-

tavilla, mutta toimittajat ovat Suomen lainsäädännön takia monopoliasemassa. Kilpailua ei siis lainsäädännöllisistä syistä sallita. Kyseiset pullonkaulat tuotteet ovat 10 % ostovolyymin ja siten kuuluvat ABC-analyysin mukaan A-luokkaan, mutta niiden saatavuus ei ole toimitusvarmuuden kannalta Louhin liiketoiminnalle haitaksi, koska kaikki osapuolet tietoliikennealalla tietävät, että lainsäätaja hallinnoi kyseisiä nimikategorioiden. Euromääräinen ostovolyymin on pullonkaulat kategoriassa alhainen: myös toimittajat, joilta ostetaan, ovat C-luokkaa. Hankintastrategiaksi ehdotan

- sisäisen ostotoiminnan tehostamista, jotta hankintakustannuksia saadaan alas ja
- C-toimittajien ostoprosessin automatisointia.

Pullonkaulat kategorian osuus Louhin liiketoiminnalle on vähäinen. Korvaavaa tuotetta ei saa, sillä tuotteen tarjonta on lainsäädännössä määrätty tietyille toimittajille. Tuotteiden saatavuus ei kuitenkaan ole IT-alan toimijoille este. Tuotteen hintaan ja liiketoiminnan tulokseen on tuotteilla vähäinen vaikutus. Strategisena toimenpiteenä oman ostotoiminnan tehostaminen on keino vaikuttaa ostotoiminnan kustannusten alentamiseen.

Jokainen kategoria on analysoitu ja ostettavat kategoriat on luokiteltu euromääräisen ostovolyymin mukaan. Hankintastrategiaehdotukset on laadittu ostoportfoliomatriisin jokaiselle kategorialle.

8 Johtopäätös

Hankintastrategialle on selvästi tarvetta. Louhin nykyinen hankintatoimi ei tue liiketoiminnan tavoitteita. Paljon hyviä asioita Louhi on jo tehnyt. Nimikkeiden kategoriointi on mielestäni tehty huolellisesti. Tätä kategoriointia pystyin hyödyntämään opinnäytetyössäni. Kategoriointi auttaa myös hankintabudjetin laadinnassa, jota Louhi on alkanut toteuttaa vuodesta 2011. Hankintaehdotuksia ja ostopäätöksiä valvotaan, tosin ylemmän johdon toimesta. Ymmärrän valvonnan merkityksen, koska Louhi on liiketoimintastrategiansa suhteen siirtymävaiheessa. Hankintastrategian laatimiseen liittyy paljon kysymyksiä: esimerkiksi ostetaanko ulkoa vai tehdäänkö itse, mikä on toimittajien määrä ja miten hankintatoimea mitataan ja toimittajien suorituskykyä arvioidaan.

Hankinnan tärkeimmät tavoitteet ovat kustannusten alentaminen, standardisointi, toimittajaverkoston kehittäminen ja logististen kustannusten alentaminen tilausprosessissa. Hankintastrategian kulmakivi on kustannusten hallinta ja kustannusten tunnistaminen.

Analysoitaessa Louhin hankintatoimen taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja sekä ostoportfolion kriteereitä täyttäviä tunnuslukuja voidaan havaita, että hankintatoimea hoidetaan sivutoimisesti. Koska Louhi on IT-alan asiantuntijaorganisaatio, niin on ymmärrettävää, että hankintatoimi on jäänyt sivualalle. Louhin talous on kuitenkin kunnossa, mutta johdon mielestä hankintatoimella voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tästä syystä tämä opinnäytetyö on minulta tilattu. Hankintastrategian yhtenä tavoitteena on saada hankinnan kokonaiskustannuksia alennettua 3 %. Ostotoimintaa tehostamalla, kategoriastategiaa noudattamalla sekä oikeiden yhteistyökumppaneiden avulla tämä tavoite voidaan saavuttaa.

Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus täyttää luotettavuudelle esitetyt vaatimukset. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein esimerkiksi prosesseja, ja tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Yksittäisestä tapauksesta hankitaan yksityiskohtaista tietoa, kuten tässäkin opinnäytetyössä. Tutkimukseni kulku on

suunnitellun mukainen. Ulkoinen validiteetti täyttyy, sillä opinnäytetyössäni käytettyjä strategiayövälineitä voidaan soveltaa kaikkien yritysten hankintastrategian laatimiseen. Tutkimuksen reliabiliteetti täyttyy, sillä tulokset, analyysit ja johtopäätös perustuvat toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä saatuihin numeerisiin tietoihin. Louhin toiminnanohjausjärjestelmästä on saatu euromääräinen ostovolyyminimikekategorioittain ja toimittajittain. Numeeriset tiedot käsitellään pääasiassa matemaattisesti ABC-analyysin ja Kraljicin portfolioanalyysin avulla. Tutkimusraportissa on tuotu esille analysoimiseen vaikuttavat tekijät.

9 Ehdotukset

Operatiiviselle ostotoiminnalle ja toimittajien valvonnalle on syytä laatia tunnusluvut. Opinnäytetyöni teoriaosuudessa on esimerkkejä operatiivisen ostotoiminnan tunnusluvuista.

Kysyntä ja tarjonta eivät ole tasapainossa eli S&OP -prosessi puuttuu. Tämä puute ilmenee siten, että myynti ja tuotanto eivät keskustele keskenään oikeista asioista, dialogissa on kommunikaatiokatkos tai osapuolet eivät ymmärrä S&OP -prosessia operatiivisen toiminnan kannalta arvokkaaksi. Tästä syystä hankintatoimi on reaktiivista. Tulee kiire ostaa, koska asiakaslupaus on jo annettu. Tarjonta ei siis vastaa kysyntää. Ehdotan viikoittaista S&OP -kokousta, jossa käsitellään tilauskanta, myynti- ja ostobudjetti, avoimet ostotilaukset, tuotannon kapasiteetti ja resurssit, eli toiminnan kannalta oleellimmat tunnusluvut. S&OP:n tarkoituksena on, että yritys toimii ennakoivasti, tietää taloudellisuutta ja tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut sekä saattaa yrityksen operatiivisista toimintaa hallitsevat henkilöt saman pöydän ääreen.

Ehdotan myös hankintatoimen tunnuslukujen käyttöä. Riittää kun on kaksi tai kolme taloudellisuutta kuvaavaa tunnuslukua ja kaksi tai kolme tehokkuutta kuvaavaa tun-

nuslukua.

Lisäksi ehdotan hankintatoimen kokonaiskustannusten laskemista esimerkiksi opin-
näytetyönä. Toimintokohtainen laskentamalli sopii mainiosti.

Henkilökunnalle ehdotan lisäkoulutusta ostamisesta ja toimittajien hallinnasta. Yritys
ei mielestäni tässä vaiheessa tarvitse nimettyä ostopäällikköä saati erikseen palkattua
ostajaa. Lisäkoulutuksen avulla Louhin asiantuntijat pystyvät hallitsemaan Louhin
hankinnat ja toteuttamaan hankintastrategian tukemaan yrityksen liiketoiminnan
tavoitteita.

Lähteet

- Acevedo, L. 2011, Advantages of Hybrid Organizational Structures, <http://www.livestrong.com/article/275263-advantages-of-hybrid-organizational-structures/>
- Aronen, A. 2011, Hankintatoimen kehittäminen ostolaskukäsittely, opinnäytetyö, Hämeen Ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen Johtaminen
- Cooper, R., Kaplan, RS,. 1988, Measure Costs Right, HBR
- Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2009, Tutki ja Kirjoita. 15.uud. P. Helsinki:Tammi
- Kamensky, M. 2010, Strateginen Johtaminen - menestyksen timantti, Helsinki:Talentum
- Kaplan, R., Norton, D. 2002, Strategialähtöinen organisaatio tehokkaan strategiaprosessin toteutus,Helsinki: Talentum
- Kenici, O.1982, The Mind of Strategist,USA: McGraw-Hill
- Kotler, P. 2002, Marketing Management, Frankfurt / New york: Bloomsbury Publishing
- Lambert, D., Stock, J., Ellram, L. 1998, Fundamentals of Logistics Management,United Kingdom: McGraw-Hill Publishing Co
- McDonald, M. 1995, Strateginen markkinoinnin suunnittelu, Helsinki:WSOY
- Muller, E. 1997, Job analysis:Identification the Tasks of Purchasing, Journal of Supply Chain Management, Volume 33
- Pitkämäki, A. 2000, Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma, Helsinki: Kauppakaari
- ProHankinta- Työryhmä, Hankintatoimen kehittäminen, prosessit ja työkalut, Strateginen hankinta, Hankinnan portfolioanalyysi:www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/strateginen_hankinta/hankintojen_ryhmittely_ja_portfolioanalyysi/
- Reh, J. Pareto's Principle- The 80-20 Rule, <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Pareto081202.htm>
- Sakki, J.
- Senge, P. 1999, The Fifth Discipline, U.S;Random House Business Books
- Skinner, W. 1985, Manufacturing - The Formidable Competitive Weapon, New york: Wiley
- Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. 2001,Operations Management, England: Pitman Publishing imprint

Stevenson, W. 2009, Operations Management, New York: McGraw- Hill/Irwin

Thomas, D. 1993, Business Sense: Exercising Management's Five Freedoms, New York: Free Press

Van Weele, A. 2010, Purchasing and Supply Chain Management,

Vollman, T., Berry, W., Whybark, D., Jacobs, R. 2005, Manufacturing planning and control for supply chain management, New York: McGraw Hill 2005

Vonderembse, M., White, G., 1996, Operations Management Concepts, New York: West Publishing Company