



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marko Joensuu

HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

Päiväkirjaopinnäytetyö

Tekniikka
2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marko Joensuu
Opinnäytetyön nimi	Hankintojen kehittäminen
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 6 liitettä
Ohjaaja	Riitta Niemelä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on havainnoida sekä nostaa esille kehitystä vaativia toimintoja ostotoimintaan liittyen, kasvavassa pk-yrityksessä. Lisäksi työssä tuodaan esille näkökulmia siihen, miten organisaation muut toiminnot ja prosessit heijastuvat ja linkittyvät oston työhön, ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyyn.

Toisena kantavana teemana on tarkastella käyttöön otetun ulkopuolisen ohjelmiston tuomia muutoksia ostotoiminnassa sekä sen tuomia vaikutuksia koko organisaatioon. Opinnäytetyössä havainnoidaan ohjelmiston käyttöönoton vaikutusta ostajan arkeen ja sitä, onko ohjelmistolle tavoitteeksi asetettuja hyötyjä saavutettu.

Teoriaosuuden kautta pohditaan hankintojen roolia osana menestyvää organisaatiota. Yrityksen kasvaessa, hankinta osaamisen kehityskaarta tarkkaillaan seuraavien portaiden tuomien sisältöjen kautta: kaupallisesti orientoitunut organisaatio, koordinoitu hankinta sekä sisäisen integraation hyödyntäminen. Reaktiivisen ja proaktiivisen yrityskulttuurin merkitys nousee oleelliseen rooliin siinä, minkä päälle tulevaa kehitystyötä ja omistajaportaan haluamia kehityssuuntia tulee rakentaa.

Osaltaan esille nousi ongelmakohtia muissa yrityksen prosesseissa. Tällaisia toimintoja ovat sellaiset, jotka osaltaan vaikuttavat hankinnan lisäksi poikkiorganisaattorisesti koko yrityksen suorituskykyyn. Yhteenveto osuudessa analysoidaan ja pohditaan, ovatko asetetut tavoitteet saavutettu sekä minkälaisia hyötyjä hankkeella on saavutettu ja mitä haasteita on kohdattu. Lisäksi pohdinta osuudessa nostetaan esille muita keskeisiä tai havaittuja kehityskohteita ja suuntia, joihin tulevissa kehityshankkeissa olisi jatkossa tarkoituksenmukaista keskittyä.

ABSTRACT

Author	Marko Joensuu
Title	Development of procurement
Year	2022
Language	Finnish
Pages	67 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Riitta Niemelä

The purpose of this thesis was to observe and highlight activities that require development in connection with purchasing activities in a growing SME. In addition, the thesis presents perspectives on how the other functions and processes of the organization are reflected and linked to the purchasing work, and thus to the performance of the entire organization.

Another key theme was to investigate the changes in purchasing activities brought by the introduced external software and its effects on the entire organization. The thesis observes the impact of the introduction of the software on the buyer's daily work and whether the goals set for the software have been achieved.

Through the theoretical part, the role of procurement as part of a successful organization is discussed. As the company grows, the development curve of acquisition competence is monitored through the contents brought in by the following steps: a commercially oriented organization, coordinated acquisition, and the utilization of internal integration. The importance of a reactive and proactive corporate culture will play an essential role in determining the future development work and the development trends desired by the owners.

Problem areas in other company processes emerged. Such activities are those that contribute not only to the acquisition but also to the performance of the entire company. The summary section analyzes and considers whether the set goals have been achieved, what kind of benefits the project has achieved and what challenges have been encountered. In addition, the reflection section highlights other key or identified development areas and directions on which it would be appropriate to focus on future development projects.

Keywords Procurement, development, purchasing, cooperation and cross-organizational

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	TIETOPERUSTA.....	9
	2.1 Osto käsitteenä	9
	2.2 Oston rooli organisaatiossa	10
	2.3 Osto osana menestyvää organisaatiota ja liiketoimintaa.....	11
3	NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOIDEN SUHTAUTUMISESSA HANKINTAAN.....	13
	3.1 Kaupallisesti orientoitunut ajattelu	13
	3.2 Koordinoitu hankinta	13
	3.3 Sisäisen integraation hyödyntäminen	14
	3.4 Reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivista toimintaa.....	15
	3.5 Varastointikustannuksien muodostuminen	17
	3.6 Kokonaiskustannusajattelu.....	18
4	NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	20
	4.1 Työtehtävät.....	20
	4.2 Nykytilanne ja sen ongelmat.....	20
	4.3 Valittu ohjelmistollinen ratkaisu.....	22
5	PÄIVÄKIRJA VANHAN TOIMINTAMALLIN AIKANA.....	24
	5.1 Seurantaviikko 1.....	24
	5.2 Seurantaviikko 2.....	27
	5.3 Seurantaviikko 3.....	29
	5.4 Seurantaviikko 4.....	31
	5.5 Seurantaviikko 5.....	33
	5.6 Seurantaviikko 6.....	34
6	PÄIVÄKIRJA LOGISTICARIN OLLESSA KÄYTÖSSÄ.....	37
	6.1 Seurantaviikko 7.....	37

6.2	Seurantaviikko 8.....	41
6.3	Seurantaviikko 9.....	43
6.4	Seurantaviikko 10.....	45
6.5	Seurantaviikko 11.....	48
6.6	Seurantaviikko 12.....	51
7	LOGISTICAR.....	54
7.1	Tavoitteet.....	54
7.2	Logisticarin käsitteitä	56
7.3	Laskennan periaatteita	57
8	POHDINTA.....	59
9	YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT.....	61
9.1	Taustaa.....	61
9.2	Saavutettu hyöty.....	61
9.3	Lyhyen tähtäimen kehitystavoitteet.....	64
9.4	Pitkän tähtäimen kehitystavoitteet	65
	LÄHTEET	67
	LIITTEET	68

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan ominaispiirteitä	16
Kuva 1. Saldon vaihtelu, ajan funktiona.	56
Kuva 2. Nimikkeiden jakaantuminen ABC-luokituksessa, Pareton periaatteen mukaisesti.	57
Kuva 3. Logisticarin ABC-luokitus ostettaville nimikkeille.	58
Kuva 4. Varaston ABC yhteenveto, ennen simulointia.....	68
Kuva 5. Varaston ABC yhteenveto 1. simuloinnin jälkeen.....	68
Kuva 6. Kiertonopeus luokittain, koko varasto.....	70
Kuva 7. Kiertonopeus luokittain, henkilönumero 51 varastoitavat.....	70
Kuva 8. Varastoitavien nimikkeiden 0 rivit.	71
Kuva 9. Varaston palvelutaso, varastoitavien nimikkeiden osalta.	71
Kuva 10. Varastoon saapumiset määrällisesti.	72
Kuva 11. Varastoon saapumiset ABC-luokittain.	72
Kuva 12. Varaston arvon muutos	73

LIITELUETTELO

LIITE 1 – LIITE 6. Liiteaineistot

1 JOHDANTO

Tämän päivän menestyvissä organisaatioissa hankinnoilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Teknologiateollisuuden yrityksissä on tyypillistä, että hankintojen osuus liikevaihdosta nousee 60–80 % liikevaihdosta. Mikäli mukaan lasetaan epäsuorat ja investointi tyyppiset hankinnat, voi osuus nousta jopa 90 % liikevaihdosta. Hankintojen parissa työskentelevillä henkilöillä on näin ollen suuri potentiaali käsissään vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Peilaamalla ostajan arkea ja työnkuvaa organisaatioissa X, menestyvien organisaatioiden tapaan toimia ja eriyttää hankintaosastonsa työnkuvia, voidaan löytää kehittämiskohteita. Hankintaosaamisen kehittämisellä, kouluttautumisella ja prosessien parantamisella voidaan nähdä olevan suora vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja tulokseen.

Opinnäytetyössä on kuvattu tietoperustaa sille, mikä ostamisen rooli on osana menestyvää organisaatiota. Mahdollisia kehityssuuntia pohditaan, niiden yleisten näkökulmien kautta, miten kirjallisuudessa todetaan organisaatioiden suhtautuvan nykypäivän hankintatoimeen. Reaktiivisen ja proaktiivisen yrityskulttuurin merkitys nousee oleelliseen rooliin siinä, minkä päälle kehitys- työtä ja suuntia voidaan rakentaa.

Ohjelmistollista tukea kehittämiselle tuova ohjelmisto tuo mukaan oman panoksensa kehityshankkeelle. Ohjelmisto antaa työkalut varastoitavien ja ei varastoitavien nimikkeiden valintaan ja hallintaan. Oleellisissa roolissa ovat varaston kierto- nopeuden optimointi, tilauserien ja tilauspisteiden laskenta, sekä osto- ja varasto- henkilökunnan operatiivisen työkuorman pienentäminen. Näillä työkaluilla haetaan keinoja siihen, jotta yritys saavuttaisi sekä suorituskykyisemmän että kilpailukykyisemmän aseman markkinoilla.

2 TIETOPERUSTA

Käsiteltäessä oston ja osaltaan myös varastoimisen roolia seuraavien otsikoiden näkökulmista, on organisaatiossa nähtävissä näitä samoja kehittämisen kohteita. Näihin kehittämistarpeisiin myös Logisticarin käyttöönotolla pyritään omalta osaltaan vaikuttamaan ja siten parantamaan organisaation suorituskykyä.

On hyvä huomioida, että Lean periaatteen mukaisesti organisaation sisäisen arvo-
ketjun kaikkien toimintojen kantavana ajatuksena tulisi olla lisäarvon tuottaminen
asiakkaalle. On myös tiedostettava, että ylilaatuakaan ei ole tarkoituksenmukaista
tuottaa. Sitä tuotetaan, mistä asiakas on valmis maksamaan ja mikä laatu on tar-
koituksenmukaista asiakkaalle. ¹

2.1 Ostokäsitteenä

Ostolla tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Ostotoiminnan kan-
tavana tavoitteena on varmistaa yrityksen tarvitsemien materiaalien, tuotteiden
tai palvelujen saatavuus yhtiön ydintoimintojen käytettäväksi, parhailla mahdolli-
silla ehdoilla. Ostoa voidaan kiteytetysti olevan kaikki yrityksen toiminta, mistä or-
ganisaatiota laskutetaan yrityksen ulkopuolisen toimijan toimesta. ²

Suomessa vakiintuneita ostoa kuvaavia termejä oston lisäksi ovat mm. hankinta,
hankintatoimi, operatiivinen ostokäytäntö, strateginen ostokäytäntö tai ostotoiminta. Jatkossa,
tässä työssä ostoa tarkoitettaessa, voidaan käyttää edellä mainittuja termejä. Os-
toa tarkoittava terminologia vaihtelee yritysten välillä ja kussakin organisaatiossa
ajan saatossa kehittyneen yrityskulttuurin mukaan.

¹ Jokinen, T. Rahko, M. Kilponen, T. Kekkonen, M. 2020. Lean lehti. Viitattu 24.4.2022 https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean-erikoisnumero

² Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

Organisaation kasvaessa ostotoiminta on yleensä tarkoituksenmukaista jakaa operatiiviseen- ja strategiseen ostoon. Operatiivisen oston päätehtävänä on keskittyä päivittäisten toimintojen hoitamiseen ja ylläpitämiseen. Operatiivisen toiminnan työtehtäviä ovat esimerkiksi ostotilauksien tekeminen, toimitusaikojen valvonta sekä kontrollointi. Myös ostolaskujen tarkastus ja suorituskyvyn seuranta kuuluvat oleellisena osana hyvin toimivan operatiivisen oston työnkuvaan.

Strateginen osto puolestaan keskittyy ostotoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen pitkällä aikavälillä ennen kaikkea liiketoiminnan näkökulmasta. Strategista ostotoimintaa viitoittaa yrityksen liiketoimintastrategia. Strategisen oston työtehtäviin kuuluu myös uusien yhteistyökumppanien ja toimittajien etsiminen, toimitajasuhteiden kehittäminen sekä sopimusten teko. Operatiivisen ostotoiminnan katsotaan olevan pienessä roolissa strategisen ostajan työnkuvassa.³

2.2 Ostos rooli organisaatiossa

Oston rooli menestyvissä organisaatioissa on kehittynyt viime vuosina merkittävästi. Aiemmin oston rooli oli hyvin voimakkaasti operatiivista ja se saattoi toimia hyvinkin erillään muusta liiketoiminnasta ja ydintoiminnoista. Nykytilanteessa hankinta on noussut merkittäväksi osaksi menestyvän yrityksen liiketoimintaa.

Strateginen lähestymistapa hankintoihin nähdään menestyvien yritysten toiminnan yhtenä kivijalkana. Teknologiateollisuuden yrityksissä ostojen osuus liikevaihdosta on varsin merkittävä, tyypillisesti noin 60–80 %. Laajemmalla näkökulmalla, kun otetaan huomioon epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat, nousee hankintojen osuus yleisesti jopa 80–90 % yritysten kustannuksista. Näin ollen ei voi liikaa

³ Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

korostaa, että hankintatoimen strategialla ja johtamisella on suuri merkitys ja potentiaali yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn.⁴

Hankinnat ovat myös merkittävässä roolissa asiakkaille tuotettuun arvoon, sekä myös siihen kokemukseen, millaisena työpaikkana yritys koetaan. Hankintojen vaikutus on siten hyvin monisyinen kokonaisuus. Hyvä hankintaosaaminen on välttämätöntä nykymaailmassa menestyvälle yritykselle ja sen merkitys organisaatioiden arvon luomiseen ymmärretäänkin nykyään hyvin.⁵

2.3 Osto osana menestyvää organisaatiota ja liiketoimintaa

Vaikka myynti olisi hyvää, se ei kuitenkaan itsessään takaa kannattavaa liiketoimintaa. Organisaation on kokonaisuudessaan kyettävä tuottamaan myydyt tuotteet ja palvelut kannattavasti. Jotta organisaatio pystyisi suoriutumaan tehtävistään menestyksekkäästi, pitää sillä olla kustannustehokkaat ja tarkoituksenmukaiset prosessit käytössään. Toiminnan on oltava suoraviivaista, jossa kaikki sisäisen arvoketjun eri vaiheissa työskentelevät tahot tuottavat lisäarvoa toiminnalle ja asiakkaalle. On tärkeää, että eri toiminnot kunnioittavat jokaista osallisena olevaa prosessin vaihetta ja täyttävät odotukset työsuoritteiden osalta. Tässä organisaation sisäisessä arvoketjussa ostotoiminnalla on oma tärkeä merkityksensä ja se pystyy omalta osaltaan tuomaan lisäarvoa liiketoiminnalle.⁶

Koska hankintojen kustannukset muodostavat merkittävän osan yritysten kustannuksista, on hankintaosaamisella suuri rooli yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Tästä syystä hankintojen yksikköhintojen kautta saatavat säästöt ovat usein ilmeinen näkökulma, johon on helppo tarttua. On kuitenkin merkityksellistä tiedostaa, että

⁴ Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

⁵ Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Paketti, Tallinna. Tietosanoma Oy.

⁶ Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

yhtä tärkeää on miettiä ja löytää lisäarvoa sekä vaikeammin rahassa mitattavia hyötyjä. Tulee kehittää toimintaa, tarkastella toiminnan kriteereitä ja tapoja sekä tehdä laajempaa yhteistyötä toimittajaverkoston kanssa. Yksittäisten asioiden merkitys osana suurempaa kokonaisuutta on ymmärrettävä. Toimittajaverkoston kehittämisellä voidaan saavuttaa lisäarvoa ja suuremmissa kuvassa, pienentyneiden kokonaiskustannusten kautta tuottaa huomattavaakin hyötyä.⁷

⁷ Logistiikan maailma. Hankintojen taloudellinen merkitys. Viitattu 17.4.2020. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/>

3 NÄKÖKULMIA ORGANISAATIOIDEN SUHTAUTUMISESSA HANKINTAAN

3.1 Kaupallisesti orientoitunut ajattelu

Organisaation ollessa taipuvainen kaupallisesti orientoituneeseen suuntaan, on sen painopiste lähes yksinomaan toimittajien kanssa käytävissä ostoneuvotteiluissa ja alennusten hankkimisessa. Alhaisten yksikköhintojen tavoittelu voi olla hyvinkin aggressiivista ja olla jopa moraalisesti arveluttavalla pohjalla. Tämän tyyppisessä organisaatiossa hankinnalla on organisaatiossa usein itsenäinen asema, mutta se on matalalla tasolla ja sen vaikutusmahdollisuudet ovat varsin pienet

Kaupallisesti orientoituneen organisaation ammatillinen osaaminen nojaa vahvasti omaan ajan saatossa muodostuneeseen käytännön kokemukseen, muodolliseen kilpailutusprosessiin ja loputtomaan tinkimisen kulttuuriin.⁸

3.2 Koordinoitu hankinta

Koordinoidussa hankinnassa on hankinnat keskitetty omalle osastolleen. Osasto toimii itsenäisesti ja yrityksellä on jo olemassa yhtenäinen hankintastrategia kuvattuna. Kun toiminta on keskitetty omalle osastolleen, hankintatoimelle avautuu mahdollisuuksia keskittää, suunnitella ja koordinoita hankintoja kokonaisuutena. Tällä pyritään tuomaan laajempaa hyötyä hankintastrategian luomissa puitteissa.

Hankintaa tarkastellaan osana suurempaa strategista kokonaisuutta, jossa neuvotteluvoimaa voidaan vahvistaa keskittämisen ja suurempien kokonaisuuksien

⁸ Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Pakett, Tallinna. Tietosanoma Oy.

avulla. Omaan arvoonsa nousee myös toimittajasuhteiden synergiaedun tavoittelu. Yrityksen sisäisessä toiminnassa kiinnitetään huomiota yhteistyön- ja tiedonkulun tehostamiseen eri toimintojen ja prosessien välillä. Myös dokumentoinnin hallinnan rooli korostuu.

Koordinoidun hankintaosaston henkilökunta omaa tyypillisesti paremman koulutuspohjan mm. analyttisten taitojen ja kokonaislaatuun vaikuttavien tekijöiden ymmärtämisen osalta (total quality management, TQM) Myös vuorovaikutustaitojen hyvän hallitsemisen arvo ymmärretään ja niiden merkitystä korostetaan. Tehävänkuvat ovat usein erilaistuneet ja näkemyksiä haetaan kokonaisvaltaisemmin kokonaiskustannusajattelusta alhaisten yksikköhintojen tavoittelun sijaan.⁹

3.3 Sisäisen integraation hyödyntäminen

Osaamisen kehittyessä aletaan hyödyntämään poikkiorganisatorista yhteistyötä laajemmin. Ymmärretään hankintojen strateginen merkitys kokonaisuudessa ja toiminta nähdään yhä enemmän yhteisenä prosessina, joka ulottuu organisaation jokaiseen prosessiin. Osallistutaan esimerkiksi strategiseen päätöksentekoon tai tuotekehitykseen. Tässä vaiheessa haetaan lopputuotteen ja kokonaisuuden kannalta edullisinta kokonaisratkaisua eikä enää keskitytä ostettavien tuotteiden ja komponenttien yksikköhintoihin.

Koulutuksen näkökulmasta henkilöstöltä edellytetään usein edellisiä vaiheita laaja-alaisempaa osaamista ja näkemystä yritystoiminnan sekä liiketalouden alueilta. Ammatillisen osaamisen painopisteessä ovat kokonaiskustannusajattelun

⁹ Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Paketti, Tallinna. Tietosanoma Oy.

hallinta, edelleen kehittyneet vuorovaikutustaidot sekä lisäarvon tuottaminen omaamalla kyvyn muodostaa tiimejä.¹⁰

3.4 Reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivista toimintaa

Reaktiivinen näkemys ostamisesta on iskostunut vahvasti tekijöiden ja johtajien toteutustavaksi. Näiden perinteisten oppien mukaan hankinnan tavoite on ”ostaa oikeaa laatua oikeaan aikaan, oikealla hinnalla, oikealta tarjoajalta, oikeaan paikkaan toimitettuna” Tämä näkemys voidaan nähdä hyvinkin passiivisena ajattelullina. Reaktiivisessa hankinnassa on tyypillistä, että siinä pyritään reagoimaan muutoksiin vasta, kun ne ovat jo tapahtuneet.

Proaktiivisessa toiminnassa sen sijaan pyritään havainnoimaan tulevia muutoksia ennakkoon ja ohjaamaan niitä itselle edulliseen suuntaan. Proaktiivisessa hankintatoteutuksessa päivittäinen operatiivinen ostaminen ja tilaaminen vievät vain pienen osan päivittäisestä työajasta. Tällä toiminnalla suurempi osa työajasta saadaan kohdennettua toimittajamarkkinoiden hallintaan kuten toimittajasuhteiden- ja toiminnan kehittämiseen. Proaktiivisesti toimiva organisaatio nähdään kehittyneempänä verrattaessa reaktiiviseen toimintaan kulttuuriin.¹¹

Tuoreet niin kansainväliset- kuin kotimaisetkin tutkimukset tuovat esille, että hankinnan keskeisimmät kehityssuuntaukset liittyvät organisaatioiden ulkopuolisten resurssien kasvavaan hyödyntämiseen. Pyritään myös avoimempaan yhteistyöhön yrityksen sisällä omassa organisaatiossa sekä eri yritysten välillä. Esille voidaan nostaa seuraavia tärkeimpiä tulevaisuuden kehityssuuntia. Näitä ovat hankinnan integroiminen yritysstrategiaan, hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen,

¹⁰ Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Pakett, Tallinna. Tietosanoma Oy.

¹¹ Glöersen, M. 2017. Strateginen hankintakategorijahtaminen. Pro gradu tutkielma <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201709208671>

poikkiorganisaattorisen yhteistyön lisääminen sekä uusien innovaatioiden ja uuden lisäarvon etsiminen. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) kuvataan niitä yleisiä piirteitä, joilla reaktiivinen ja proaktiivinen hankintaote tyypillisesti eroavat toisistaan.¹²

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan ominaispiirteitä

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö.	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa.
Hankinta voidaan hajauttaa.	Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä.
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot; ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin.
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset.	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakolta.
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle.	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle.
Hankinta on tukitoiminto.	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista.
Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa.	Hankinnan painotus on pitkäjänteisessä kehittämistehtävässä.
Hinta on avainmuuttuja.	Kokonaiskustannukset ja -arvo on avainmuuttujia.
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla.	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa.
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden.	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia.
Suuret varastot merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille.	Onnistumisen kannalta kannalta tärkeitä informaatiota jaetaan
Toisen voitto on toisen häviö.	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen.
Hankinta on eriytynyt toiminto.	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa.
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

¹² Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Paketti, Tallinna. Tietosanoma Oy.

3.5 Varastointikustannuksien muodostuminen

Varastointikustannukset koostuvat useista kustannustekijöistä. Logistiikkakustannuksia kokonaisuutena tarkasteltaessa noin puolet voidaan katsoa muodostuvan itse varastoinnista ja varastoihin sitoutuvan pääoman kustannuksista. Varastoihin liittyviä erillisiä kustannuksia ovat tuotteen tai raaka-aineen hinta, varastonpito-kustannus (carrying cost) sekä täydennyseräkustannus (ordering costs) ja puute-kustannukset (stockout costs).

Varastonpitokustannuksiin lasketaan pääomakustannus, varastotilan kustannus ja riskikustannus. Varastonpitokustannus riippuu varaston arvosta ja on noin 10–40 % vuosittaisesta varaston arvosta.

Pääomakustannukseen luetaan mukaan mahdollisten lyhytaikaisten luottojen korko. Varastotilan kustannukset pitävät sisällään esimerkiksi mahdolliset tila-vuokrat. Riskikustannus tarkoittaa tuotteiden menekki- ja hintariskiä. Täyden-nyseräkustannukset puolestaan muodostuvat materiaalin tilauksista, toimitusval-vonnasta ja materiaalin vastaanottoon liittyvistä kustannuksista sekä laskuntar-kastuksista.

Puutekustannukset johtuvat tilanteista, jolloin materiaaleja ei ole saatavilla ajoissa, kuten toimitusten kiirehtimisistä tai myöhästyneistä toimituksista. Tällöin voidaan myös joutua tekemään erillistoimituksia ja tilauksia. On huomioitavaa, että usein pienerissä kuljetuskustannukset nousevat suhteessa merkittävästi.¹³

Logisticarin käytön odotetaan osaltaan pureutuvan tälle osa-alueelle. Laskenta pyrkii nostamaan oman varaston palvelutasoa ja nostaa varmuusvarastointimää-rät tasolle, joka kestää normaalit kysynnänvaihtelut.

¹³ Logistiikan maailma. Varastointikustannukset. Viitattu 20.4.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastointikustannukset/>

3.6 Kokonaiskustannusajattelu

Tuotetta hankittaessa syntyy yritykselle useita muitakin kustannuksia kuin pelkkä ostohinta. Tätä ajatusta kutsutaan kokonaiskustannusajatteluksi. Kokonaiskustannusajattelun mukaisia kustannuseriä voidaan jaotella seuraavalla tavalla.

Yksikkökustannukset, joita ovat tuotteen tai palvelun hinta. Eräkohtaiset eli transaktiokustannukset, joihin lasketaan tilaaminen, kuljetukset, laadunvarmistus sekä mahdolliset järjestelmään tehtävät perustamiskustannukset ja yhteistyöhön liittyvät sopimukset. Toimittajakohtaiset kustannukset kuten toimittajasuhteen ylläpito ja kehittäminen. Tuotekohtaiset kustannukset, johon sisältyvät teknisen tietämyksen hankkiminen ja perehtyminen.

Tarkasteltaessa hankinnan eri vaiheissa syntyneitä kustannuseriä tarkemmin, voidaan kustannuksia huomata syntyvän eri vaiheissa prosessia. Jo ennen varsinaista ostotapahtumaa on kertynyt kustannuksia tuoneita tapahtumia, kuten hankinta tai asiakastarpeen tunnistamista, mahdollisten toimittajien etsimistä, tuotteiden vertailua ja valitsemista sekä uuden asiakassuhteen luomista.

Hankintatapahtuman aikana on huomioitava, että ostohinnan lisäksi kustannuksia syntyy tilausprosessin hoitamisesta, tiedonsiirron organisoinnista, toimituksen järjestelyistä, tilausvalvonnasta sekä maksuliikenteestä. Toimittajan ollessa uusi, syntyy kustannuksia myös yrityksen perustamisesta järjestelmään ja sen ylläpidosta.

Lisäksi hankintatapahtuman jälkeen voi syntyä kustannuksia. Tällaisia saattavat olla tuotepalautuksiin tai korjauksiin liittyvät kustannukset. Myös takuuasioista, huollosta, kunnossapidosta, varaosien toimittamisesta sekä ylläpidollisista toimin-

noista syntyy kustannuksia. Niin ikään toimittajasuhteen ylläpito tuottaa kustannuksia. Mikäli kyseessä on kertaluonteinen tapahtuma, korostuvat kokonaiskustannusten aiheuttamien kulujen vaikutus tuotteen yksikköhinnassa.¹⁴

¹⁴ Anttila, J-P. Jussila, A. Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksessä. Viitattu 10.4.2022. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>

4 NYKYTILANTEEN KUVAUS

4.1 Työtehtävät

Työnimikkeeni on strateginen ostaja, mutta työnkuvani sisältää paljon operatiivista toimintaa. Päivät täyttyvät ostotilausten tekemisistä, tilausvahvistusten kirjaamisista, laskujen tarkastuksista, uusien komponenttien koodaamisesta järjestelmään sekä nimikerekisterin ylläpidollisista töistä. Teknisten asioiden selvittäminen ja tiedon etsiminen kuuluvat myös kiinteästi arkeeni ja syövät ison osan työajastani. Toimimme projektimaisessa työympäristössä ja kiinteiden samanlaisten lopputuotteiden osuus tuotannossamme on melko vähäinen. Projektien tarpeisiin on usein etsittävä soveltuvia tai korvaavia komponentteja sekä toimittajia. Tämä selvitystyö on osa työnkuvaani. Niin ikään hintaneuvottelut ja tarjouspyyntöjen koostamiset ja kyselyjen tekemiset kuuluvat työhöni.

Työnkuvani ei näin ollen ole selkeä strategisen ostajan työnkuva vaan siihen liittyy huomattavan paljon operatiivista toimintaa. Tämä on varsin yleistä pk yrityksissä, joissa kaikille työtehtäville ei voi olla omia osastoja tai henkilöitä.

4.2 Nykytilanne ja sen ongelmat

Nykytilanteen ongelmallisuutta ostajan näkökulmasta kuvaa hyvin se, että ostajien arki on hyvin reaktiivista ja koostuu voimakkaasti operatiivisesta tekemisestä. Arki on usein pelkkää suorittamista eikä kehittämiselle ja suunnitelmallisuudelle löydy aikaa. Merkille pantavaa on myös se, että ajankäytöllisesti aikaa kuluu paljon järjestelmässä huomattujen, ostotoimintaan kuulumattomien prosessien korjaamiseen ja niistä informointiin toisaalle organisaatiossa. Ostotyökalua käytettäessä on tekemisessä oltava kriittinen ote muuten ostotilauksille saattaa lähteä mukaan vääriä komponentteja. Usein kurinalaisuus puuttuu organisaatiosta eri prosessien osalta.

Organisaatiota on pyritty selkeyttämään tekemällä muutoksia organisaatorakenteeseen uudelleen asemoinnin ja tittelien avulla. Ajatus on sinänsä täysin oikeasuuntainen, mutta se pitää sisällään tiettyjä riskejä, jotka ovatkin osaltaan toteutuneet ja nähtävissä. On selvästi havaittavissa, että uudelleenasetemoinnin myötä tulleiden tittleiden takana olevia työnkuvia ei olla saatu muuttumaan. Organisaatiossa tehdyt muutokset ovat usein jääneet pinnallisiksi ja rajoittuneet tittelien ja uudelleenasetemoinnin ympärille. Implementoinnissa tittelien taakse ei ole onnistuttu tuomaan uutta sisältöä, osaamista tai niiden kehittämistä. Nähtävissä on, että vanhoista työtehtävistä ei olla päästy eroon ja mukaan on tullut tittelien myötä uusia työnkuvia, joista niistäkin pitäisi suoriutua ja joita pitäisi kehittää. Tästä syystä henkilöstöstä paistaa välillä vahva turhautuminen.¹⁵

On myös tyypillistä, että ostoa edeltävien prosessien toiminnot tulevat usein vajaina tai vajailta tiedoilla varustettuna ostolle ja tuotantoonkin saakka. Näin ollen hankintoja tehtäessä joudutaan usein selvittelemään ja tekemään samoja asioita uudelleen, vaikka asiat olisivat jo käyty läpi edellisissä prosessin vaiheissa. Puutteita on huolellisuudessa, dokumentoinnissa ja tavassa siirtää tieto eteenpäin järjestelmien kautta. Optimaalisessa tilanteessa prosessissa olevat edelliset työvaiheet ja selvitystyöt olisivat tehty huolella ja dokumentoitu loppuun saakka. Näin toimiessa siihen saakka kerätty tieto olisi helposti ja luontevasti käytettävissä järjestelmien kautta. Nykytilanteessa asioita joudutaan paikkaamaan kiireellä ja samoja jo kerran selvitettyjä asioita tutkitaan uudelleen. Tämä vaikuttaa myös kokemukseen työrauhan puuttumisesta ja oman työn kontrollin menettämisestä.

Organisaatiossamme on ostamisessa käytetty pitkään periaatetta, että ostetaan lähtökohtaisesti tarpeeseen se määrä mikä tarvitaan. Tämä tapa on työllistänyt

¹⁵ Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

viikoittain paljon niin ostoa, varastoa, kuin toimittajiakin. Ongelman ratkaisemiseksi mietittiin ohjelmistollista ratkaisua, jonka avulla saataisiin haltuun suuri nimikemäärä, jonka ympärillä tuotanto toimii.

Aiemmin yhtiössä ei ole ollut selkeää jakoa siitä, mitkä ovat varastoitavia tuotteita ja mitkä eivät. Hälytysrajoja kyllä on ollut käytössä, mutta ne ovat olleet paljolti kokemusperusteisia. Tällä toimintatavalla on huomattu myös käyvän niin, että nimikkeistöön jää ajan kuluessa vääriä osia hälytysrajojen taakse ja tämä puolestaan nostaa turhaan varaston arvoa sekä aiheuttaa poistotarpeen lisääntymistä.

Toiminnan monimuotoisuuden ja projektiluonteisuuden vuoksi komponentti tarpeet myös vaihtelevat paljon. Dynaaminen seuranta komponenttien menekissä katsottiin välttämättömäksi, jotta tilanne voitaisiin saada haltuun. Tuotannon luonne on myös osaltaan sellainen, että käytössä on paljon projektikohtaisia komponentteja. Näidenkin tarpeiden hoitamiseen voidaan löytää helpotusta ulkopuolisen ohjelmiston avulla, koska myös aiemmin projektikohtaisiksi mielletyistä komponenteista löytyy pidemmällä aikavälillä selkeä trendi ja säännönmukaisuus käytön suhteen.

4.3 Valittu ohjelmistollinen ratkaisu

Yhtiön johtoryhmä päätyi hakemaan ratkaisua ostamisen, materiaalihallinnan ja varaston palvelutason nostamisen avuksi erillisen ohjelmiston avulla. Sovellus tulee toimimaan yhdessä käytössä olevan ERP-järjestelmän kanssa. Valittu ohjelmisto on Leanwaren tuottama Logisticar. Ohjelmiston on tarkoitus tuottaa lisäarvoa ja tehokkuutta materiaalivirran arvoketjuun tuomalla mm. työkalut varastoitavien nimikkeiden valintaan ja hallintaan, laskemalla optimaalisia tilauseriä, tilauspisteitä ja varmuusvarastojen määriä sekä tuottamalla lisäarvoa selkeillä graafisilla näkymillä. Ohjelmiston tuotepolitiikan kautta tullaan valikoimaan ja hallitsemaan varastoitaviksi ja ei-varastoituviksi valikoituvat nimikkeet.

Logisticarin laskentaan perustuvat arvot siirretään Lemonsoftin ostotyökaluun ja itse ostotapahtumat hoidetaan tuttuun tapaan ostotyökalusta käsin. Tilausohjaukset ja projektiluontoiset komponenttitarpeet tulevat näkyviin tutusti samaan näkymään ostotyökalussa. Samalla uuden ohjelmiston käyttöönoton yhteydessä yhtiössä otettiin käyttöön BI-rajapinta, helpottamaan raportointia ja seurantaa.

5 PÄIVÄKIRJA VANHAN TOIMINTAMALLIN AIKANA

5.1 Seurantaviikko 1

Maanantai 15.3.2021

Päivä alkaa tilausvahvistusten läpikäynnillä. Vahvistuksissa on mukana erään toimittajan tuote, jonka toimitusaikaa toimittaja on siirtänyt eteenpäin. Pidentynyt toimitusaika muodostuu ongelmaksi, joten on oltava yhteydessä toimittajaan ja pyrittävä löytämään ratkaisu toimitusajan parantamiseksi.

Seuraavaksi käyn läpi käsittelemättömiä sähköposteja. Myös sähköpostiin on tullut toimittajien ilmoituksia toimitusten viivästymisistä. Näissäkin tapauksissa on oltava yhteydessä toimittajiin ja pyrittävä löytämään keinoja, jotta komponentit saataisiin ajoissa tuotantoon eivätkä ne aiheuttaisi myöhästymisiä toimituksiin.

Pian alkavalle projektille on menossa komponentteja, joita ei ole ennen käytetty. Näille täytyy luoda tuotekoodit nimikerekisteriin. Ennen koodausta on kuitenkin selvitettävä teknisiä asioita komponenttien toiminnan osalta, koska olemassa olevissa tiedoissa on puutteita. Kun puuttuvat tiedot on saatu selvitettyä ja uudet koodit luotua, ilmoitan tuotannon rakenteentekijälle uudet koodit. Hän lisää tehdyt koodit oikeille tuoterakenteille. Sitä kautta uudet komponentit saadaan varaan materiaaleja ja tulevat mukaan ostoehdotukselle.

Tuotannosta käsin tulee tarve teknisten tietojen selvittämiseksi. Nyt on epävarmuutta siitä, onko käytettävä komponentti soveltuva tarkoitukseen, johon sitä ollaan käyttämässä. Haastava tilanne, koska nämä olisivat pitäneet olla selvitettyinä jo aiemmin siinä vaiheessa, kun myyntiä on tehty. Nyt vaikuttaa, että samoja asioita tehdään uudelleen.

Tuli tilanne päälle. Myynti oli luvannut nopean toimituksen ja tähän täytyi nyt selvittää ohi normaalin prosessin, rivi riviltä osien saatavuus sekä koodata uudet nimikkeet nimikerekisteriin.

Päivän päätteeksi on vielä valmisteltava normaalisti tiistaina tehtäviä ostotilauksia ennakkoon, koska huomina tulee menemään Logisticar koulutuksen parissa.

Tiistai 16.3.2021

Aamun alkuun tein M-filesin puolella nopean tarkastelun saapuneisiin tilausvahvistuksiin ja päivitin järjestelmään toimituksien muuttuneet päivämäärät. Aivan niin pikainen ei tämä kierros ollut, koska paljastui kriittinen toimitusajan siirtyminen, joka aiheuttaa ongelmia tuotannolle. Tästä on oltava yhteydessä ko. toimittajaan ja löydettävä keinoja parantaa toimitusaikaa.

Seuraavaksi on hoidettava joitain välttämättömiä ostotilauksia eteenpäin ennen tähän päivään sovitun Logisticar koulutuksen alkamista.

Koulutuspäivän teemana on Dash Boardiin eli oletusnäkyvään tutustuminen ja sen luominen. Käymme läpi tarpeita, mitä siellä olisi hyvä olla näkyvillä. Ohjelmiston toimittaja tekee nämä määritykset seuraavaan koulutukseen mennessä. Näin saadaan tärkeimmät toiminnot heti näkyville sovellusta avattaessa. Päivän aikana tehdään ja opetellaan myös nimikesuunnittelua. Tarkastellaan myös sitä, millä tavalla nimikesuunnittelua tulisi ja olisi järkevää tehdä. Päivän tärkeänä antina nousee esille, että käsin tehtävä nimikesuunnittelu on erittäin tärkeää etenkin ABC-luokittelun A- ja B-tuotteiden osalta. Koulutuksen aikana perehdytään myös nollariveihin, mitä ne ovat ja mietitään tuotepolitiikan sääntöjä.

Päivä jatkuu kiireisenä. Koulutuksen aikana tuotannosta on tullut kiireellistä toimintaa vaativia ostotarpeita, esille tulleiden muutostöiden vuoksi. On reagoitava heti ja löydettävä korvaava toimittaja, koska oletustoimittaja ei saatavuusongelmien takia pysty toimittamaan tarvittavia osia ajoissa.

Loppupäivä kuluikin kiireen keskellä ja tiistaiset rutiiniosot oli myös pakko hoitaa eteenpäin, jotta tarpeelliset ostot saadaan mukaan loppuviikon rahteihin.

Keskiviikko 17.3.2021

Muuttuneiden tilausvahvistusten läpikäymistä aamun alkuun. Tämä onkin usein aamun ensimmäinen rutiini. Seuraavaksi avaan sähköpostin. Sinne tulleiden tilausvahvistusten päivämäärät on kirjattava järjestelmään. Muutenkin teen nopean läpikäynnin sähköposteista, onko jotain nopeaa reagointia vaativaa tai hoidettavaa asiaa tullut esille.

Seuraavaksi on valmistauduttava palaveriin toimittajan kanssa. Kyseessä on korona- ajalle tyypillinen palaveri Teamsin kautta. Kokouksen sisältö keskittyi pitkälti yleisten asioiden ja toimittajasuhteen kehittämisen ympärille.

Päivä jatkui sähköpostien selvittelyllä ja ostotilauksien tekemisellä. Esille nousi ongelmia, jotka liittyvät vaikeasti saataviin komponentteihin ja niiden toimitusaikoihin.

Uusien komponenttien koodeja tulee tehtäväksi ja tarve tulee tuotannosta käsin. Ongelmaksi muodostuu se, että työ on jo käynnissä. Tässä yhteydessä tulee esille, että kyseessä on toimittajan valikoimasta poistunut tuote. Tälle on etsittävä korvaava tuote ja ilmoitettava uusi malli tuotantoon. Komponentti on myös hyväksytettävä asiakkaalla ennen kuin se voidaan ottaa käyttöön.

Iltapäivän puolelle jäi hetki aikaa ja käytin sen Logisticarin nimikesuunnitteluun tutustuen. Tarkastelin A ja B luokan varastoitavia nimikkeitä, nimikesuunnittelun näkökulmasta.

Torstai 18.3.2021

Päivä alkoi laskujen hyväksynnällä ja tarkastamisella, niitä olikin taas kertynyt paljon. Seuraavaksi sähköpostien kimppuun. Niitäkin on taas kertynyt paljon. Tilanne on kiertynyt sellaiseksi, että sähköpostit ohjaavat ehkä liikaakin tekemistä. Sieltä löytyy esimerkiksi tilausvahvistuksia, jotka pitää päivittää järjestelmään ja nopeaa reagointia vaativia muutostöiden tuomia komponenttitarpeita. Tuotannosta on

tullut myös teknisiä kysymyksiä erään komponentin ominaisuuksiin liittyen ja näitä on selviteltävä.

Vielä pitää ennättää pikaisesti varmistelemaan toimittajalta toimitusajan pitävyyttä, kriittisen komponentti tarpeen osalta. Seuraavaksi hyppään mukaan tuotantopalaveriin, joka järjestetään Teamsin välityksellä sekin. Sitten lounaan kautta mukaan joryn palaveriin.

Loppupäivästä suurin osa kului kiireellisten tuotannosta tulleiden muutostöiden vaatimien tilausten ja selvitystöiden parissa. Päivän päätteeksi sain vielä mahtumaan hetken Logisticarin nimikesuunnitteluun tutustumiselle, varastoitavien (K) ja tilausohjautuvien (E) ryhmien välillä.

Analyysi seurantaviikko 1

Viikko vierähti nopeasti, ollen kiireinen. Päälimmäisenä mieleen jäi hektiset tilanteet ja tunne, että ollaan askeleen jäljessä koko ajan. Oman ongelmansa aiheutti korvaavien komponenttien etsiminen poistuneille tuotteille. Tämä jäi hieman mietityttämään. Nämä olivat sellaisia tilanteita, että niiden olisi pitänyt olla ratkaisutuna jo ennen tuotannon aloittamista. Logisticarin käyttöön liittyvä koulutus vei ison osuuden viikosta ja se näkyi lisääntyneenä kiireenä.

5.2 Seurantaviikko 2

Maanantai 22.3.2021

Maanantain työpäivä alkaa pitkästä aikaa toimiston päässä. Korona aikana toimituspäiviä ei juurikaan ole ollut. Päivän työt aloitin rutiininomaisella tilausvahvistusten tarkastelulla ja toimitusaikojen päivittämisellä järjestelmään. Lisäksi päivään mahtui niin ostotilausten valmistelua kuin puhelinneuvotteluja toimittajien kanssa. Keskustelut liittyivät lähinnä varautumiseen komponenttien saatavuuden suhteen, jotta tarpeeksi materiaaleja olisi käytettävissä, pian alkavalle projektille.

Päivään mahtui myös ongelman selvittelyä. Tuotantoon haluttiin komponentti, jolle on vaikeaa löytää toimittajaa. Onneksi tämä ongelma ratkesi. Kuulumisia tulee myös vaihdettua paikalla olevien työkavereiden kanssa. Kiireen tuntu on kova ja uusien komponenttien koodaamista nimikerekisteriin on paljon sekä teknistä selvittelytyötä riittää siinä samalla.

Tiistai 23.3.2021

Päivä alkoi käymällä läpi saapuneet tilausvahvistukset M-filesistä. Se oli tällä kertaa nopea kierros. Seuraavaksi otin työn alle laskujen tarkastuksen ja hyväksynnän. Tämän jälkeen sähköpostien kimppuun ja siellä onkin taas paljon selviteltäviä teknisiä asioita alkavan projektin osalta. Päivän työajasta suuri osuus kului komponenttien teknisten asioiden selvittelyssä ja tarjouspyyntöjen laatimisessa sekä lähettämässä. Iltapäivällä lähetin vielä kaksi kiireellistä tilausta toimittajalle ja loppupäivä kuluikin taas Logisticar koulutuksen parissa. Tällä kertaa aiheena oli nimikesuunnittelun käsiohjaus.

Keskiviikko 24.3.2021

Aloitin päivä rutiininomaisesti toimitusaikojen kirjaamisella, niin sähköpostista, kuin M-filsesistäkin.

Tähän kohtaan otan kahden toimittajan kanssa hieman kuulumisien vaihtoa puhelimitse tilanteista ja teemme varovaista sopimista, josko huhtikuulla saataisiin järjestettyä palaveri kasvotusten. Seuravaksi ostotilausten valmistelujen kimppuun. Muutenkin pitää kiirettä. Tehtäväksi tulee niin uusien komponenttien koodaamista nimikerekisteriin kuin kiireellä tulleiden komponentti tarpeiden ja tilausten hoitoa. Iltapäivään mahtui vielä hieman selvitystyötä, millä voitaisiin korvata joi-tain poistuneiksi ilmoitettuja komponentteja.

Torstai 25.3.2021

Tähän päivää ei sisältänyt mitään normaalista poikkeavaa. Päivä kului pelkkien ruutiinasioiden parissa, ollen silti kiireinen. Aamun avauksena kirjasin M-filesiin saapuneet tilausvahvistukset järjestelmään. Sen jälkeen vierähti pitkä tovi laskujen hyväksynnän parissa. Iltapäivään tuli tuotannosta kiireellisiä toimintoja vaativia ostotarpeita.

Analyysi seurantaviikko 2

Viikko oli melko tyypillinen ajankuva tämän hetken tilanteista. Ajankäytöllisesti se kului hyvin operatiivisten tehtävien merkeissä. Kiirettä ja paljon erilaista selvitystyötä oli tehtävänä. Kulunutta viikkoa pohtiessa tuntuu siltä, että monet viikon aikana esille tulleista kiireellisistä asioista olivat sellaisia, joiden olisi pitänyt olla selvitettyinä jo aiemmin. Nyt selvitystyötä tehtiin töiden jo ollessa käynnissä tuotannossa. Näin ollen monissa asioissa ollaan auttamattomasti myöhässä ja siitä aiheutuu valtavasti sählyystä, tulipalojen sammuttelua ja ajankäytöllisiä haasteita. On selvää, että lisäkustannuksiltakaan ei voida välttyä.

5.3 Seurantaviikko 3

Maanantai 29.3.2021

Viikko alkaa toimistopäivänä konttorilla. Aamun ensimmäiset hetket vietän Logistiarin parissa ja nollarivien tarkastelulla tuotepolitiikan näkökulmasta. Tästä päivä jatkuu ostotilausten hoitamisella.

Alkanut viikko näyttäisi jälleen alkavan erilaisten ongelmien ratkomisilla, komponenttien teknisten tietojen selvittämisillä ja toimittajien etsimisillä uusille komponenteille. Uusia ja ennen käyttämättömiä komponentteja on kertynyt jälleen keskimääräistä enemmän ja tämä teettää paljon töitä. Tällä kertaa suurimman ongelman aiheuttaa osa, jolle on vaikeuksia löytää toimittajaa.

Myös tilausvahvistuksia on jälleen käsiteltävänä M-filesissä ja sähköpostissa. Lisätyötä aiheuttaa myös erään toimittajan toimitusaikoihin tulleet uudet toimituspäivämäärät. On pyrittävä selvittämään asia ja saatava kyseenomiaset osat kotiin alkuperäisessä aikataulussa. Tähän en saa vastausta nopeasti ja ongelma juontaa juurensa tehtaalle saakka. Hoidan vielä muutaman kiireellisen tilauksen eteenpäin ja teen pari uutta tuotekoodia nimikerekisteriin niin alkaa tämäkin päivä alkaa olla paketissa.

Tiistai 30.3.2021

Tiistai päivä alkoi Logisticar -koulutuksella. Tällä kertaa perehdyttiin tuotepolitiikan tekoon tarkemmin ja kerrattiin hieman käsiohjausta. Iltapäivä täyttyi ostotilausten tekemisestä, ongelmien ratkomisesta komponentti valinnoissa; mitä tilalle, kun haluttu tuote on vanhentunut. Mahtuipa päivää vielä yksi työhaastattelukin, jossa olin mukana. Iltapäivään koetin saada mahtumaan vielä hetken Logisticarin tutkimista.

Keskiviikko 31.3.2021

Aamun aloitus laskujen tarkastuksella. Tämän jälkeen koetan oppia hieman Logisticarin ohjausarvojen manuaalista käsittelyä. On käytävä läpi U (uudet järjestelmään koodatut) -tuotteita ja muutettava niitä joko E-tuotteeksi (tilausohjautuva) tai K-tuotteeksi (varastoitava).

Kiire painaa päälle rutiinitöiden osalta ja vuorossa on uusien komponenttien koodaaminen alkavalle projektille. Uusi projekti tuo usein mukanaan komponentteja, joita ei ole ennen käytetty. Seuraavaksi koostan hieman ostotilauksia ja päivitän muutaman tilausvahvistuksen päivämäärät järjestelmään. Iltapäivän työlliställä on komponenttien teknistä selvittelyä toimittajan kanssa. Pohdimme, mitä tuotetta olisi hyvä käyttää alkavassa kohteessa. Päivän loppuun tuli vielä uutispommi pitkäaikaisen työntekijän lähdöstä uusiin haasteisiin. Nyt meni pakka sekaisin, oli ensimmäinen ajatus.

Torstai 1.4.2021 talvilomapäivä

Analyysi seurantaviikko 3

Kiireen tuntua työpäivien alusta loppuun ovat päällimmäiset ajatukset kuluneesta viikosta. Logisticarin käyttöön liittyvät koulutukset veivät viikosta osansa ja kiristivät ennestään rutiiniasioiden aikataulua. Arki on tällä hetkellä veitsenterällä oloasen suhteen, että kaikki pakolliset asiat ehditään hoitaa. Myös tällä viikolla omaan rooliinsa nousevat selvitystä vaativat asiat, joita tulee esille tuotannon ollessa jo käynnissä. Jotta valmistaminen tehtaalla olisi tehokasta, niin tässä vaiheessa pitäisi erilaisten selvitystä tai järjestelmän päivytystä vaativien asioiden olla jo kunnossa ja hoidettuna. Tästä huolimatta tarvetta tulee niin uusien komponenttien koodaamisesta järjestelmään kuin selvitystyötä osien saatavuudesta tai teknisistä ominaisuuksista. Tällaiset tilanteet vievät ison osan myös työnjohdon aikaresursseista.

5.4 Seurantaviikko 4

Maanantai 5.4.2021 talvilomapäivä

Tiistai 6.4.2021

Edellinen työpäivä oli talvilomapäivä ja se kostautui nyt hieman. Sähköpostiin oli tullut paljon selvittelyä vaativia asioita. Iso osa aamun ajankäytöstä meni tilausvahvistuksien kirjaamiseen ja tuotannosta tulleiden kysymysten vastaamiseen. Lisäksi päivä piti sisällään uusien tuotekoodien tekemistä nimikerekisteriin ja laskujen tarkastusta. Iltapäivän alkuun tuotannosta tuli jälleen kiireellisiä tilaustarpeita. Palaveri puolella joryn tilannepäivitys osui myös tähän iltapäivään.

Keskiviikko 7.4.2021

Aloitin aamun Logisticarin parissa ja käytin hetken nollarivien ja U-tuotteiden tuotepolitiikan tekemiseen. Seuraavaksi olikin avattava sähköposti ja tarkastettava, onko sitä kautta tullut kiireellistä hoidettavaa. Aamu on näyttäytynyt yllättävänkin rauhalliselta tähän saakka. Seuraavaksi tarkastin M-filesiin tulleet tilausvahvistukset ja päivitin muuttuneet toimituspäivämäärät järjestelmään. Myös keskiviikko päivään kuului joryn kokoontuminen, muuttuneen työntekijätilanteen vuoksi. Ilta päivään mahtui lisäksi uusien komponentin koodaamista.

Torstai 8.4.2021

Torstain ohjelmassa oli ennakoon suunnitellusti tilausvahvistusten kirjaamista sekä toimitusaikojen varmistelua toimittajilta päin. Päivä piti sisällään myös uusien komponenttien koodaamista ja tätä työtä tuntuu riittävän. Jatkoin myös tuotepolitiikan tekemistä Logisticarissa, U-tuotteille tällä kertaa. Paine on kova saada uusi järjestelmä käyntiin. Päivään sisältyi lisäksi tarjouspyyntöjen valmistelua ja lähettämistä.

Analyysi seurantaviikko 4

Normaalia ahertamista. Tekeminen on tuttua ja rutiininomaista. Viikkoon on jälleen mahtunut paljon teknistä selvittelytyötä ja nimikkeiden koodaamista. Huomioitavaa on, että rutiininomaisia operatiivisia tehtäviä on tällaisena kiireellisenä aikana niin paljon, että on vaikeaa suoriutua tehtävistä, jotka on pakko saada tehtyä. Kaikesta huolimatta päiviin on saatava sisältymään Logisticariin tutustumista, jotta ohjelmiston käyttö ja ominaisuudet tulisivat tutuiksi. Uusien komponentti tarpeiden koodaaminen järjestelmään siinä vaiheessa, kun tuotanto on jo käynnissä ja nousee jälleen esille edellisten viikkojen tapaan.

5.5 Seurantaviikko 5

Maanantai 12.4.2021

Aloitin aamun kierroksella laskujen tarkastusta. Alkava viikko vaikuttaa jo ennakkoon kiireiseltä. Heti aamulla oli sähköpostin kautta tullutkin koodaamis- ja selvityspyyntöjä uusien komponenttien ja teknisten ominaisuuksien osalta. Kun tekniset asiat oli saatu ratkaistua, lähetin komponenteista tarjouspyynnöt toimittajille. Rutiiniostoja oli myös hoidettava eteenpäin kiireellä. Päivä jatkui uusien komponenttien koodauksella ja saatavuudeltaan ongelmallisten osien selvittelyllä. On selvittettävä, pystyisikö niitä toimittamaan joku muu taho kuin vakio toimittaja.

Operatiivisten työtehtävien lisäksi päivään mahtui hieman konsultointia uudelle työntekijälle. Iltapäivään jäi vielä päivitettäväksi tilausvahvistuksia M-filesistä sekä tarjouspyynnön tekeminen ja lähettäminen toimittajalle.

Tiistai 13.4.2021

Päivä alkoi kotikonttorilta käsin. Aamulla oli edessä tilausvahvistusten kirjaamista M-filesistä, sekä sähköpostista. Esille nousi erityisesti yhden komponentin kiireellinen tilaustarve, joka piti hoitaa heti eteenpäin. Tälle toimitukselle sovittiin erikseen pikatoimitus. Seuraavaksi kierros laskujen hyväksyntää. Iltapäiväksi siirryin toimiston päähän osallistuakseni kokoukseen.

Keskiviikko 14.4.2021

Aamun aloitus toimiston päässä tällä kertaa. Työpäivän alkuun rutiininomainen tilausvahvistusten läpikäynti ja päivämäärien päivitys järjestelmän. Huomioitavaa on, että kun konttorilla on käymässä, niin työrauhan saaminen on haastavaa. Kiireellisiä tulipaloasioita ja niiden hoitoa tulee tehtäväksi jatkuvasti. Päivällä oli vuorossa pitkästä ajasta toimittajatapaaminen paikallisen toimijan kanssa. Viriteltiin hieman yhteistyön kasvattamisen ideoita. Iltapäivällä tein vielä hieman tilauksien valmistelua ja muita yleisiä asioita tuli hoidettavaksi.

Torstai 15.4.2021

Aamu alkoi kehitysidean hahmottelemisella. Sen jälkeen olikin jo kiire sähköpostin kimppuun. Päivä tuli koostumaan hyvin pitkälle rutiiniasioiden tekemisestä. Pitkästä aikaa tämä oli selkeä päivä ilman suurempia keskeytyksiä. Sinänsä harvinaisen päivä siltä osin.

Analyysi seurantaviikko 5

Rutiiniviikko operatiivisten toimintojen parissa. Normaalia kiireen tuntua. Huomaisin mieltiväni eri tilanteissa prosessien toimintaa ja sitä, miksi monet tilanteet ajautuvat niin kiireelliseen tilaan. Tunne siitä, että ollaan jatkuvasti myöhässä ja jollain projektilla on paniikinomainen tilanne päällä, on jokapäiväistä. Oma työpanos on pakko priorisoida juuri siihen hetkeen, vaikka muita tärkeitä asioita olisikin meneillään. Tällainen tilanne on tällä hetkellä enemmän sääntö kuin poikkeus.

5.6 Seurantaviikko 6

Maanantai 19.4.2021

Viikko alkoi tilausvahvistusten päivittämisellä M-filesistä järjestelmään. Tämän jälkeen oli vuorossa pitempi aika laskujen hyväksynnän parissa. Tuntui siltä, että laskuja oli tällä hetkellä harvinaisen paljon kierrossa. Tämä saattaa liittyä osaltaan vajaisiin lähetyksiin, joita toimittajilta tulee saatavuusongelmien vuoksi.

Mukaan on tullut uusia työntekijöitä, joten jonkun verran aikaa kuluu nyt opastukseen ja toimintatapojen läpikäymiseen. Siinä sivussa yritin hieman hoitaa tulevan viikon ostotilauksia eteenpäin.

Tiistai 20.4.2021

Nyt kun mukaan toimintaan on tullut uusia työntekijöitä tuo se oman lisänsä päivittäiseen kiireeseen. Luonnollisesti tehtäväksi tulee ohjeistusta ja neuvomista.

Siinä sivussa on tehtävä komponenttien teknistä selvittelyä, ostojen tekemistä ja muita rutiineja.

Tällä hetkellä vaikuttaa, että organisaatossa on panikointia paljon ja kiireellisiä tilauksia on tehtävä, koska tuotannossa on ollut ilmeisesti väärää tietoa komponenttien suhteen. Myös toimittajalta oli tullut virheellinen toimitus ja väärin toimitettuja komponentteja.

Pikatilauksia ja yllättäviä tilaustarpeita tuntuu tulevan vähän joka suunnalta. Jotenkin tulee vahva tunne, että osa ongelmista kiertyy jo prosessin alkupäähän. Vaikuttaa, että jo myynnissä olisi valikoitunut väärä osia mukaan ja tämä kostaatuu nyt. Tällaiset virheet pitäisi saada poistettua prosessista.

Keskiviikko 26.4.2021

Aamu alkoi rutiininomaisesti sähköpostien läpikäynnillä. Tämänkin päivän aamuun oli jo ehtinyt tulla muutama kiireellinen komponenttitarve koodauksineen. Kyseessä oli osia, jotka piti saada myös tilaukseen heti ja mukaan tämä viikon toimituksiin. Ohessa tein uuden työntekijän opastusta. Muuten päivässä ei ollut mitään erikoisempaa rutiinitehtävien lisäksi.

Torstai 27.4.2021

Tämän päivän voi kiteyttää koostuneen näistä asioista: Ostotilausten tekoa, opastusta, koodausta, tarjouskyselyjen lähettämistä. Kyseessä oli kaiken kaikkiaan kiireinen päivä, johon mahtui paljon työsuoritteita. Siinä mielessä päivä poikkesi totutusta että, tänään on voinut tehdä keskeytyksettä työtehtäviä, joten paljon on saanut aikaan.

Analyysi seurantaviikko 6

Tähänkin kuluneeseen viikkoon kuului huomattava määrä kiirettä, sählinkiä ja kiireyttä ilmapiirissä. On vahva tunne siitä, että työnteko pitäisi saada enemmän omiin käsiin. Tällä hetkellä sinkoillaan kiireessä tilanteesta toiseen ja sammutellaan tulipaloja.

Kuusi viikkoa on takana päiväkirjan pitämistä. On ilmeisen selvää, että toimintatavat eivät ole parhaat mahdolliset useissa organisaation prosessin osissa. Aivan liikaa tulee erittäin kiireellisiä tilanteita ja asioita, jotka olisivat pitäneet olla selvillä jo ostoja edeltävien työtehtävien aikana.

On myös selvää, että on välttämätöntä siirtyä toimimaan eri tavoin. Tällä hetkellä tuntuu vahvasti siltä, että Logistigar voisi olla tuomassa osaltaan helpotusta tilanteeseen. Jo se, että saavutetaan selkeys siinä, mitä tuotteita pidetään varastossa ja mitkä tullaan ostamaan vain tilausohjautuvasti. Se tulee tuomaan selkeytystä nykytilanteeseen.

Kuuden viikon ajanjaksolla nousi hyvin vahvasti esille kiire ja tunne, että asioita tehdään myöhässä. Tätä on syytä analysoida tarkemmin ja pohtia syitä, mitkä tämän aiheuttavat ja löytää keinoja saada kiire paremmin omaan hallintaan. Nykyisellä tilaus – toimitusketjun aikajänteellä ei ole mahdollista toimia näin veitsen terällä toimien. Jatkuvat korjausliikkeet tuotannon jo ollessa käynnissä syövät suorituskykyä ja kannattavuutta sekä lisäävät virheiden syntymisen riskiä.

6 PÄIVÄKIRJA LOGISTICARIN OLLESSA KÄYTÖSSÄ

Logisticar on nyt otettu käyttöön ja sitä on käytetty muutamien viikkojen ajan, lähes täydellä teholla. Kriittistä tarkastelua on silti yhä pidettävä yllä, jotta voidaan varmistua kaikkien määritysten toimivan ja olevan oikein sekä tuottaen luotettavaa tietoa.

Seuraavat kuusi viikkoa päiväkirjaa kuvaavat toimintaa uudessa toimintaympäristössä ja uusilla työtavoilla. Oletusarvona on, että tässä vaiheessa olisi jo saavutettu uusia rutiineja ja voidaan tehdä huomioita siitä, mitä muutoksia Logisticar on tuonut mukanaan ostajan arkeen.

6.1 Seurantaviikko 7

Maanantai 7.2.2022

Päivä alkoi tilausvahvistuksien kirjaamisella M-filesistä. Tämän jälkeen otin Logisticarista tarkasteluun viime viikolla koodattujen uusien tuotteiden nimikesuunnittelun. Teen päätökset, otetaanko niistä jotain varastotuotteiksi. Kahden tehtaan mallin on jo todettu aiheuttavan monenlaista optimoinnin tarvetta ja muutosten tekoa myös nimikerekisterissä. On huolehdittava, että molemmissa tehtaissa tarvittavia komponentteja löytyy halutuista varastoista. Suurille komponenteille, kuten keskusrungoille on järkevää luoda varastot molempiin toimipisteisiin. Pienet komponentit ja keräilyt kulkeutuvat paremmin tehtaalta toiselle, omalla autolla. Päivään kuului myös vuosikulutusten optimointia nimikkeille sekä pidentyneiden toimitusaikojen päivytystä nimikerekisteriin.

Seuraavaksi avasin sähköpostin. Esille tuli pikaista selvitystä vaativa ongelma. Aiemmin toimitetussa projektissa on ollut paikoillaan nokkavääntimiä, jotka ovat vääränlaisia. Ongelma juontaa juurensa suunnitteluun saakka. Nyt on etsittävä teknisesti oikeanlaiset kytkimet tilalle. On tehtävä nopea kartoitus siitä, kenellä toimittajilla voisi olla soveltuvia kytkimiä saatavilla. Kun potentiaaliset toimittajat on kartoitettu ja laitan heille tarjouskyselyt saatavuudesta ja hinnasta.

Seuraavaksi siirryn rutiininomaiseen tilausvahvistusten kirjaamiseen. Kauan en ehdi tähän keskittyä, kun esille tulee pikaisten ostotarpeiden hoitamista. Pyyntö tulee jälleen tuotannosta käsin.

Iltapäivään yritän saada järjestymään hetken tuotepolitiikan optimointia Logisticarissa. Huomaan, että K-tuotteina esiintyy sellaisia komponentteja, joita ei ole järkevää varastoida niiden harventuneen käytön vuoksi. Teen tarvittavat toimenpiteet ja muutan komponentit E-tuotteiksi.

Lisätarpeita jo tehtaalla valmistuksessa olevalle projektille ilmenee lisää. On etsittävä toimittaja komponenttitarpeelle, joka on ilmennyt. Kun toimittaja on löytenyt, lähetän heille tarjouspyynnön hinnasta ja toimitusajasta.

Aamupäivällä esille tullut nokkakytkinongelma ratkesi ja nyt on vain koodattava uusi malli nimikerekisteriin sekä laitettava kytkin nopeasti tilaukseen. Iltapäivään mahtuu vielä uuden tarjouspyynnön kokoamista.

Tiistai 8.2.2022

Aamu alkaa ostotilausten koostamisella ostotyökalussa. Tässä yhteydessä huomaa virheitä tuoterakenteisiin liittyen. Näistä on informoitava tuoterakenteiden tekijää, että tilaukseen saadaan oikeita komponentteja. Tämän jälkeen konsultoin työkaveria järjestelmän käytössä. Näillä asioilla lähti työpäivä liikenteeseen.

On todettava, että huolimattomuutta on selvästi prosesseissa. Joudun käyttämään huomattavan määrän työaikaa asioihin, jotka olisivat pitäneet olla jo selvitettyinä tässä vaiheessa. Nyt selvittelytyötä tulee oston henkilöstölle, vaikka tuotanto on jo käynnissä. Tänään työtä jarruttaa myös järjestelmän hidaskäyttö ja viivettä tuntuu olevan joka paikassa, mitä järjestelmässä tekeekään.

Palaveri päivään tässä kohtaa.

Loppupäivä kuluu tilausten lähettelyssä ja järjestelmässä huomattujen virheiden oikomisissa ja niistä informoidessa. Käymme keskustelua siitä, miten tärkeää on

saada asiat oikein järjestelmään, muuten on riskinä, että ostoon tulee väriä komponentteja tai ne tilataan väärälle ajankohdalle. Osittain kyseessä on kahden tehtaan mallin aiheuttamista muutoksista, jotka pitää ottaa huomioon tuoterakenteita tehtäessä.

Päivän mittaan järjestelmän ongelmat pahenevat ja eteen tulee ongelma, että sovellus kaatuu kesken käytön. Raportoin tästä eteenpäin ERP:n valmistajalle, toivottavasti siellä reagoidaan nopeasti asiaan. Ongelma hidastaa ikävästi työntekoa.

Keskiviikko 9.2.2022

Aamun aloituksena on saapuneiden tilausvahvistusten läpikäynti M-filesistä. Seuraavaksi hoidan ostotarpeita ostotyökalun kautta. Huomaan, että vanhentuneita komponentteja on varauksessa. Tuotanto varaa komponentteja, joita ei ole enää saatavilla. Tästä on oltava yhteydessä rakenteiden tekijään. Prosessissa on selvästi puutteita, kun tällaiset menevät läpi varsin usein, vaikka nimikerekisterissä on maininta poistuneesta tuotteesta.

Päivä jatkuu UL-listed taulumittareiden parissa. Etsinnässä on ollut uusi toimittaja, joka pystyisi vastaamaan tähän sertifikaatin tarpeeseen. Tällä hetkellä näyttää positiiviselta, että toimittaja ja järkevä hintataso on löydetty. Kuvio vaatii myös järjestelmän puolella päivittämistä ja uusien nimikkeiden luomista.

Tuotannosta tuli pyyntö tilata pikatilauksena osa, joka puuttuu. Kyseistä osaa pitäisi tuotannon mukaan olla aina hyllyssä. Nopea tarkastelu Logisticarista kuitenkin osoitti, että osaa on mennyt vain kaksi kertaa keväällä 2021, eikä kertaakaan sen jälkeen. Joten aivan perustellusti se ei ole ollutkaan varastotuotteena. Tällä kertaa tilanteessa päädyttiin pitämään pieni käsivarasto kyseistä osaa, koska jatkossa nähdään lisääntyvää tarvetta. Joten tämä muutos tehtiin Logisticarin ohjaukseen. Perusteluna tälle voidaan nähdä kohtalaisen huono saatavuus ja näkyvissä oleva menekin kasvu.

Loppupäivä on kulunut tilauksia tehden ja niitä lähetellen. Vielä pari puhelua toimittajille ja päivittäisten ongelma tilanteiden selvittelyä. Näistä muodostui tämä keskiviikko päivä.

Torstai 10.2.2022

Tilausvahvistusten läpikäymistä, perinteinen aamun aloitus siis tälle päivää. Uusia tuotekoodeja tulee taas alkavan projektin mukana, joten näitä on luotava järjestelmään. Varaan myös hetken aikaa nimikesuunnitteluun Logisticarin puolella, teen päätöksiä ja valintoja E- ja K-tuotteiden välillä.

Seuraavaksi on saatava tilauksia lähtemään eteenpäin. Tarjouspyyntökyselyjen läpikäymistä ja vastaamista toimittajille on myös tiedossa. Päivään mahtuu myös puhelinkeskustelu toimittajan kanssa, koskien suurempaa yhteistyökuviota. Ilta-päivällä onkin taas vuorossa tilausten kokoamista ja lähettämistä. Hieman sähköpostien läpikäymistä vielä ja päivä alkaa olla paketissa.

Analyysi seurantaviikko 7

Viikko oli kaiken kaikkiaan hyvin hektinen ja rikkonainen. Päällimmäisenä mielessä on ongelmat, joiden parissa on aikaa joutunut kuluttamaan. Usein kyseessä on ollut asia, jonka olisi toivonut olevan selvitettyinä prosessien edellisten tekijöiden toimesta. Kahden tehtaan mallin tuomat haasteet ovat toinen asia, joka vaikuttaa nyt paljon. Näitä pohtiessa päädyn jälleen prosessien tarkasteluun ja siihen, kuinka organisaation eri prosessit toimivat yhdessä ja kokonaisuutta palvellen. Aivan liikaa eteen tulee korjattavaa siinä vaiheessa, kun asiat ovat jo ostossa. On vaarallista, että esimerkiksi virheellisiä komponenttivarauksia huomataan vielä tässä vaiheessa näinkin paljon.

6.2 Seurantaviikko 8

Maanantai 14.2.2022

Uusi viikko ja se alkaa vaihteeksi toimiston päässä, nyt kun karanteenista on selvitty. Päivä alkaa sähköpostien selvittämällä ja parin pikaista toimintaa vaativan tilauksen lähettämällä. Aamun työtehtäväksi tulee myös tarve saada päivitetty hinta- ja toimitusaikatiedot vanhentuneelle komponentti tarjoukselle. Seuraavaksi pitää hoitaa toimintaohjeistukset toimittajalle Italiaan, joka on laskuttanut väärän summan laskulla. Nyt he palauttavat väärin laskuttaneensa osuuden takaisin.

Iltapäivä alkaa Teams -palaverilla toimittajan kanssa. Ohjelmassa on kuulumisten vaihtoa tulevaisuuden näkymistä ja yleisen raaka-aine ja komponentti pulan tuottamien ongelmien ratkomista. Päivään kuului myös organisaation sisäinen pala-veri, uusien tuotteiden koodausta järjestelmään, tarjouspyyntöjen lähettämistä sekä nimiketietojen päivittämistä järjestelmään.

Tiistai 15.2.2022

Aamun avauksena ERP järjestelmä jumittaa, tämä tuntuu olevan tällä hetkellä valitettavan yleistä. Tänään on tiistai ja se tarkoittaa, että tilauksien hoitamisen pääpäivä on kyseessä, joten sen urakan kimppuun pitäisi päästä ostotyökalun kautta. Järjestelmän epävakaata toimintaa tuo ikävän hidasteen työlle. Työtä suorittaessa pidän toisella näytöllä auki Logisticaria. Varmistelen sieltä nimikkeiden käyttäytymistä, jos epäilen niiden tilaustarpeita. Sitä kautta pohdin ja varmistelen myös tilausmääriä tai jos haluan varmistaa kenelle asiakkaalle osat ovat menossa. Tämän toiminnan perusteella teenkin joitain muutoksia K-tuotteista E-tuotteiksi, koska erään asiakkaan projektikokonaisuus on tämän hetken tiedon mukaan päätty-mässä. Nyt on oltava tarkkana, että varastoon ei päädy komponentteja, joita on käytössä vain heille.

Tilausten lähettämistä, vahvistuksien kirjaamista järjestelmään, uusien tuotekoodien tekemistä. Näistä työtehtävistä koostuu päivän jatko eli hyvin rutiinien ympärillä liikutaan. Toimittajan kanssa on vielä sovittuna lounastapaaminen puolilta päivin. Iltapäivään ei jääkään enää aikaa kuin sähköpostien läpikäymiselle ja vastaamisille.

Keskiviikko 16.2.2022

Koneet auki ja ERP kaatuu virheilmoitukseen. Lähetän tästä vikaraportin järjestelmän toimittajalle, ja sieltä vastataan pikaisesti. Kyseessä on sama ongelma, jota on jo käyty läpi aiemmin tällä viikolla. Toivottavasti tämä nyt selviää. Seuraavaksi käyn läpi sähköposteja. M-Filesiin tulleet tilausvahvistukset on myös päivitettävä järjestelmään.

Tilauksien koostamista ja lähettämistä, sillä jatketaan. Työtä teettää joidenkin kii-reellä tarvittavien komponenttien hankkiminen. Saatavuus menee koko ajan huonompaan suuntaan. Syitä ovat edelleen koronan suorat ja välilliset vaikutukset, sekä globaalit logistiikan ongelmat, jotka tuovat omat viivästyksensä joihinkin toimituksiin. Maailmanlaajuiset logistiikkaongelmat ja kustannusten nousu ovat päivän puheenaiheita. Pientä sisäistä palaveria ongelmien vaikutuksista tuotantoon mahtuu vielä iltapäivään.

Torstai 17.2.2022

Aamun alkuun on päivitettävä uudet saapuneet tilaus- ja toimitusaikamuutosvahvistukset järjestelmään. Päivään kuului myös monenlaista järjestelmään ja prosesseihin liittyvää ongelmien korjaamista ja pohtimista. Nyt kun on kaksi varastoa, niin todelliseksi ongelmaksi on muodostunut tuoterakenteiden varaukset, jotka kohdistuvat usein väärälle varastolle tai hyllypaikalle. Tämä ongelma vaati pohdintaa isommalla porukalla. Olisi hyvä, jos tuotteilla olisi vain yksi varastopaikka. Virhemahdollisuudet kasvavat, jos samaa tuotetta varastoidaan kummassakin varastossa.

Päivään kuului myös tarjouspyyntöjen tekemistä. Niin ikään toimitusaikojen tarkastuksia ja keskusteluja toimittajien suuntaan on pitänyt tehdä. Ajan henki on menossa voimakkaasti suuntaan, että toimittajat eivät välttämättä kykene antamaan mitään toimitusaika arvioita tilauksille. Perusteluna on usein se, että tämä on myös raakamateriaalien toimittajien suhtautuminen heidän suuntaansa. Näin ollen komponenttien valmistusta heidän tehtaillaan ei voida suunnitella tarkasti.

Analyysi seurantaviikko 8

Kuluneen viikon töitä on ikävästi vaikeuttanut ja hidastanut Erpissä havaitut ongelmat. Muutenkin kiireellisessä tilanteessa, näitä ei toivoisi olevan. Selkeästi on myös havaittavissa, että kahden varaston mallin tuomat haasteet nostavat päätänsä, ja tuovat esille ongelmia, joita ei ole osattu ennakoida. Tuntuu myös, että joka taholla on niin kova kiire saada päivittäiset operatiiviset tehtävänsä hoidettua, että ongelmien hoitamiseksi ei pystytä panostamaan tarpeeksi. Omaan rooliinsa nousee materiaalien saatavuuteen liittyvät haasteet ja niiden tuomat ongelmat tuotannossa.

6.3 Seurantaviikko 9

Maanantai 21.2.2022

Päivä toimistolla. Aamun alkuun perustan uuden toimittajan järjestelmään ja hoidan tilauksen tarvittavista osista heille päin. Seuraavaksi hoidettavaksi tulee asia, jossa toimittaja on ilmoittanut tuotteista, jotka poistuvat valikoimasta. On tehtävä tarvittavat muutokset järjestelmään. Myös tieto, millä komponentti voidaan jatkossa korvata, on saatava näkyville järjestelmään. Tästä ilmoitan erikseen myös myyntiin ja tuotantoon. Ohjelmassa on myös kollegan ohjeistusta uusien tuotteiden koodauksen suhteen.

Tässä kohtaa päivää osallistun Teams -palaveriin, jossa käsitellään keväällä alkavia suuria projekti kokonaisuuksia. On hyvä olla paikalla ostoihin liittyvien asioiden puolesta.

Loppupäivä kuluu rutiinien ja Lemonsoftin ostotyökalun kimpussa. Teen järjestelmään myös varastopaikkojen muutoksia. Muutan oletusvarastoja toiselta tehtaalta toiselle, sen mukaisesti kummassa on tarkoituksenmukaisempaa varastoida.

Tiistai 22.2.2022

Päivä oli siinä mielessä harvinainen, että se piti sisällään hyvin pitkälle perustointoja. Näitä olivat laskujen tarkastukset, tilausvahvistusten päivittämiset järjestelmään, uusien komponenttien koodaukset ja rutiinitilausten tekeminen. Lisäksi hinta- sekä saatavuustiedusteluja tuli tehtäväksi.

Keskiviikko 23.2.2022

Eilen lähettämieni tilausten toimitusaikavahvistuksia on saapunut paljon. Niiden läpikäynti ja päivittyneiden toimitusaikojen kirjaaminen järjestelmään on aamun teema. Teknisen tuen antamista myynnille päin kuuluu myös aamuun.

Seuraavaksi eteen tulee selvitystyötä valokuituosiin liittyen. Käyn toimittajan suuntaan myös hintatasoon liittyviä keskusteluja. Suurehkolle alkavalle projektille tulee tehtäväksi ostotilauksia. Nyt on selvästi nähtävillä, että Logisticarin laskentoihin perustuvilla ostoilla, joita talven mittaan on tehty, on ollut vaikutusta. Meiltä löytyy kohtalalaisen hyvin tarvittavia osia valmiina omasta varastosta, suuremman projektin tarpeisiin. Nopea analyysi antaa ymmärtää, että tämä pelastaa paljon, koska osassa nyt tarvittavista osista on tällä hetkellä todella pitkä toimitusaika. Jotain joudumme vielä ennakoimaan lisää ostojen suhteen, koska materiaalisatavuudessa on edelleen pahenevia ongelmia. Iltapäivään mahtuu vielä tarjouskyselyn koostaminen ja lähettäminen toimittajalle.

Torstai 24.2.2022

Aamun alkuun otan aikaa laskujen hyväksynnälle, niitä on jälleen kertynyt paljon. Osatoimituksia on tällä hetkellä runsaasti, ja tämä lisää laskujen määrää paljon.

Aamulla klo. 09:00 alkaa koko yhtiötä koskeva tilaisuus, jossa käydään läpi yhtiön brändiä. Tapahtumassa tuodaan esille ja vahvistetaan mielikuvaa siitä, mikä on yhtiön brändi, mitä me olemme ja haluamme olla. Vuorovaikutteista keskustelua käydään myös omista vahvuuksista, joita kullakin on.

Iltapäivän puolella ajatuksissa siintää jo ensi viikon talviloma. Yritän varautua siihen parhaalla mahdollisella tavalla ja ennakoida asioita hyvin. Eli tilauksia tehdään, vahvistuksia käydään läpi ja muuta sellaista työtä, joka pitäisi seuraavan viikon ajan tasalla ja toiminnassa.

Analyysi seurantaviikko 9

Viikko oli pitkästä ajasta suhteellisen seesteinen, olisiko tulevilla talvilomaviikoilla osuutta asiaan. Huomion arvoista on suuri laskujen määrä. Laskujen tarkastukseen kuluva aika on lisääntynyt huomattavasti talven mittaan. Suurena syynä tässä on jatkuvasti lisääntyvät osatoimitukset. Tilauksia toimitetaan vähän kerrallaan, tästä syystä laskujakin on paljon.

6.4 Seurantaviikko 10

Maanantai 7.3.2022

Talvilomaviikko on takana, joten sähköposteja on kertynyt paljon läpi käytäväksi, aamu on aloitettava sitä kuormaa purkamalla. Päivä etenee etätöiden merkeissä. Se on hyvä tapa saada keskittyä täysin tekemiseen. On rauhallista, eikä keskeytyksiä tule, kuten toimiston päässä.

Käy pian selväksi, että tälle päivää ei oikein muuta voi suunnitella. On otettava kiinni edellisen viikon tapahtumiin ja päästävä tilanteiden tasalle. Muutaman nimikkeen tarkastuksen ja korjauksen teen silti. Kyseessä nimikkeitä, joita lomaviikon aikana on tehty muiden toimesta.

Tiistai 8.3.2022

Sähköpostin kanssa lähtee tämäkin päivä käyntiin. Lomaviikon takia, hoidettavia asioita oli kertynyt paljon ja tämä työllistää edelleen. Päivä tulee pitämään sisälleen uusien koodien luomista järjestelmään sekä toimitusaikojen selvittelyä toimittajilta. Myös tilattavaa on kertynyt paljon ja näitä pitää hoitaa pois.

Kaiken kaikkiaan päivästä muodostui todella hektinen, mutta mitäpä muuta voi odottaakaan talvilomaviikon jäljiltä. Ongelmia tuntuu muodostuneen yllättävänkin paljon, ja suuressa roolissa on globaali tilanne materiaali ongelmissa. Komponenttien saatavuus tuntuu heikkenevän koko ajan lisää, laajalla skaalalla eri tuoteryhmissä. Useiden toimittajien mukaan ongelmien juurisyinä ovat pahentuva raakamateriaalien puute ja toisaalta suuri kertymä tilauskannoissa, koska tuotantoa ei voida pitää käynnissä normaalilla tasolla, raaka-ainepuutteiden vuoksi.

Keskiviikko 9.3.2022

Päivä alkaa laskujen hyväksynnällä. Niitä tulee edelleen todella paljon, tuntuu jopa siltä, että niitä on kasaantunut entistä enemmän. Syynä ilmiölle ovat osatoimitukset, joita muun muassa materiaalipula aiheuttaa.

Kevättalven ja kevään aikana on alkamassa suuri projektikonaisuus, joka on meillä Etelä- ja Väli-Amerikkaan. Tämä vaatii nyt ennakkointia ja huolellista varautumista, pitkien toimitusaikojen vuoksi. Ennakoinnilla pyritään parantamaan onnistumista projektissa. On siis käytävä läpi työnumeroiden varaamia osia, ja tehtävä niiden pohjalta tilauksia. Tilauksien tekeminen ottaa tällä kertaa enemmän aikaa, koska työ on manuaalista ja poikkeaa normaalista prosessista. Logisticar on tässä erittäin hyvä apu ja tuo tukea, kun arvioidaan osien menekkiä ja sitä, kuka

asiakas niitä on käyttänyt. Amerikan mantereelle menevät projektit pitävät sisälleen myös erityisvaatimuksia käytettäville komponenteille.

Tästä muodostui kaiken kaikkiaan erittäin hektinen päivä. Maailman tilanne vaikuttaa todella ikävästi. Komponenttisaatavuus heikkenee tietyillä osa-alueilla entisestään. Tämä aiheuttaa lisääntyviä ongelmia toimituksissa. Vaikka keskusteluja eri toimittajien kanssa käydään päivittäin, saatavuuden parantamiseksi ei tunnu löytyvän keinoja.

Torstai 10.3.2022

Laskujen tarkastusta, sillä alkaa tämäkin päivä. Ohjelmassa on myös toimitusaikojen kyselyä toimittajilta, sellaisista komponenteista, joista alkaa olla jo suuri pula ja joiden puutteet tulevat aiheuttamaan ongelmia tuotantoon. Keinoja ei vain tahdo löytyä, ongelmat ovat tehtailla saakka, joissa ei pystytä valmistamaan tarpeeksi osia.

On siis tehtävä tutkimista, kyselyitä ja yrityksiä löytää komponentteja jostain muualta kuin vakio-toimittajilta. Tilanne on muuttumassa todella pahaksi ja tällä hetkellä tehdään paljon sellaista selvittely- ja päivitystyötä, mitä ei normaalitilanteessa olisi. Vastaan tulee myös poistuvia tuotteita, joita tarvittaisiin tulevana kesänä, jotta saadaan projektikokonaisuus hoidettua yhtäläisillä osilla. Näiden saatavuutta on järjesteltävä ja selviteltävä, jos niitä olisi mahdollista vielä löytää. Lopputulema on se, että tarpeet joudutaan korvaamaan uusilla tuotteilla.

Hieman laskuihin liittyviä tilanteita on myös selvitettävä, koska esille on tullut väärin laskutettuja toimituksia. Myös uusien tuotteiden koodausta tuli jälleen tehtäväksi. Työtä teettää puuttuvien osien etsiminen korvaavilta toimittajilta. Joitain tarpeita saimmekin täytettyä, mutta hankintahinta tulee olemaan huomattavasti kalliimpi, normaalin toimittajan hintoihin verrattuna. Eri nettikaupat osaavat kyllä hinnoitella tuotteensa itselleen edullisesti, nykyisessä haastavassa tilanteessa.

Analyysi seurantaviikko 10

Takana on todella kiireellinen viikko, joka piti sisällään uusiin projekteihin tutustumista ja ennakkointia niiden toteuttamisen suhteen. Leimaavan piirteen viikolle annettiin selvittelytyö, vanhojen ostotilaukannassa olevien tilausten suhteen, koska niille ei saatu toimittajilta edes toimitusaika arvioita. Näiden tilanteiden takia, etsittiin korvaavia toimittajia ja vastaavia komponentteja korvaavilta toimittajilta. Tilanne on siinäkin mielessä haastava, että löydetty korvaavat komponentit olivat huomattavasti kalliimpia, kuin normaalisti käytettävät, joita ei nyt ole saatavilla. Tilanne ja toimitukset saatiin pelastettua tällä kertaa, mutta tämän tyyppiset ratkaisut eivät ole kestäviä keinoja suuremmissa mittaluokassa tai tarpeissa.

6.5 Seurantaviikko 11

Maanantai 14.3.2022

Päivän alkuun käytän jonkin aikaa tilausvahvistusten läpikäymiseen. Esille tulee myös väärin toimitettua tavaraa ja vajaana tullut toimitus. Nämä on hoidettava kuntoon, apuna laatupäällikkö.

Seuraavaksi on vuorossa rutiininomaista tilausten tekemistä. Logisticar on viikonlopun aikana laskenut uusia arvoja, tilauseriä ja tilauspisteitä. Nimikesuunnittelun kautta päätän myös muutaman uuden tuotteen muuttamisesta varastoitavaksi tuotteeksi. Tällä varmistetaan myös saatavuutta tässä vaikeassa tilanteessa, joka jatkuu haastavassa komponentti tilanteessa.

Havaitsin ongelman Lemonsoftin ja Logisticarin välisessä kommunikaatiossa. Kun Logisticariin tehdään muutos varastoitavasta ei varastoitavaksi, niin LemonSoftiin jää silti ostoerä ja hälytysraja olemaan, vaikka status muuttuu ei varastoitavaksi.

Tätä täytyy pohtia, miten tämä on järkevää ratkaista. On selvää, että tässä alkuvaiheessa tämä on tuottanut vääriä ja turhiakin ostoja, kun asiaa ei ole osattu tunnistaa.

Kiirettä pitää päivän mittaan, tilauksia on tehtävänä paljon ja konsultaatiotakin on annettava järjestelmien toiminnan ympäriltä työkavereille. Iltapäivän päätteeksi valmistelen hieman huomista päivää koostamalla joitain ostotilauksia valmiiksi.

Tiistai 15.3.2022

Aamu rutiinilla käyntiin tilausvahvistusten läpikäynnillä M-filesistä. Mennään tiistai päivää, joten tilausten kokoaminen ja lähettäminen on perinteisesti tämän päivän pääagenda. Eilisen päivän valmistelut auttavat tässä nyt hyvin. Teen myös hieman optimointia nimikkeille Logisticarin puolella. Poistuvat tuotteet on otettava pois varastoitavien joukosta ja määriteltävä niille korvaavat koodit.

Teknistä selvittelyä tulee jälleen päivään mukaan. Tuotannon haluamissa komponenteissa on ristiriitaisia arvoja sähköisten suureiden osalta, joten varmistelua tulee tehdä. Tuotepolitiikkaa ja optimointia teen myös lisää Logisticarissa.

On tullut hieman lisää tietoa tiettyjen projektien ja asiakkaan tulevista tarpeista. Näyttää siltä, että menekki pienenee joidenkin komponenttien osalta. Ennakoinnilla pyrimme varmistamaan, että varastoitavissa tuotteissa ei ole mukana sellaisia, joita ei enää kuluisi. Aika monta tuotetta putosikin pois varastoivista tuotteista.

Keskiviikko 16.3.2022

Keskiviikko vaikuttaa peruspäivältä ennakkoon, saa nähdä miten tämä etenee. Vahvistuksia, laskujen tarkastusta ja muutamia tilauksia on siis tehtävänä.

Päivä kulku muuttuikin heti kättelyssä radikaalisti. Havaittiin ongelma Erp:issä. Tulossa-, menossa- ja saldolaskennat ovat pysähtyneet virheeseen ja tilanteeseen ei voida luottaa tällä hetkellä. Näin ollen päivän suunnitelmat muuttuivat täysin.

Tälle päivää aukesi mahdollisuus käyttää enemmän aikaa laskujen hyväksyntään sekä jälkitoimituksessa olevien komponenttien päivämäärien ajan tasalle saattamiseen järjestelmässä. Varmistelen myös toimittajien näkymiä myöhässä olevien toimitusten suhteen.

Torstai 17.3.2022

Ongelmat ERP:n kanssa jatkuvat. Tästäkin näyttää tuleva päivä, jolloin tehdään asioita, jotka ovat jääneet taka-alalle muiden kiireiden vuoksi. Laskuja tulee todella paljon johtuen osatoimituksista, joita globaali materiaalipula aiheuttaa. Näitä on nyt hyvä käydä läpi.

Logisticarin puolella jatkan edelleen optimointia varastoon valikoituvien tuotteiden osalta. On alkamassa uusi projektikonaisuus, johon tulee käytettäväksi osia, mitä ei ole käytetty aiemmin. Näille on siis tehtävä tuotekoodit nimikerekisteriin.

Kaiken lisäksi nyt näyttää siltä, että kahden vuoden väistelyn jälkeen Korona on löytänyt tiensä tännekin. Kävin testissä ja virallista vastausta odotellaan. Pyörät on silti pidettävä liikkeessä ja kotikonttorilta toimitaan vielä, kun olo antaa myöden.

Analyysi seurantaviikko 11

Ikävä on todeta, että järjestelmän aiheuttamat ongelmat hidastivat jälleen paljon tekemistä. Pohdin myös omaa työkuvaani siltä kannalta, että viikko on jälleen täytynyt voittopuolisesti operatiivisista työtehtävistä, jotka eivät välttämättä pitäisi olla päätehtäväni. Päiväkirjaa pitäessä tämä asia on nousemassa selkeäksi kehityskohteeksi. Olen myös huomionut, että samaa ilmiötä on olemassa laajemmalla kentällä organisaatiossa. Päivät saattavat täytyä tehtävistä, jotka eivät kuuluisi olla pääsääntöinen työnkuva. Vaikka tehtävät tulevat hoidetuiksi, niin suorituskyvyn ja kehittymisen kannalta tämä ei ole kestävä eikä toivottava tilanne.

6.6 Seurantaviikko 12

Maanantai 21.3.2022

Uusi viikko alkaa jälleen laskujen läpikäynnillä. Seuraavaksi avaan sähköpostin ja käyn läpi tilausvahvistukset, joita on tullut. Sama työtehtävä odottaa M-filesin puolella. Aloitan myös ohjeistuksen tekemisen ostotoimintaan liittyen. Ohjetta voi sitten hyödyntää uusien henkilöiden opastukseen. Itsekin on hyvä välillä palata niihin ja miettiä läpi. Ostamiseen on tullut myös uusia toimintatapoja ja työkaluja Logisticarin ja kahden tehtaan mallin myötä. Näin ollen on myös hyvä dokumentoida uudet toimintatavat ohjeeksi saakka.

Päivä on jälleen pitänyt sisällään myös uusien komponenttien koodaamista. Vanhentuneiden tai vanhentuvien nimikkeiden merkintää Logisticariin ja Lemonsoftiin. Näissä on muistettava kirjata selkeästi esille, millä näitä voidaan jatkossa korvata.

Tiistai 22.3.2022

Päivä alkaa yhteysongelmilla. Ongelmat ovat operaattorin puolella valokuituyhteyksissä. Kun ongelmat ovat ratkenneet ja yhteydet taas toimivat niin päivä jatkuu teknisten asioiden selvittelyllä komponentteihin liittyen. Tiistain tapaan, tänään lähtee suurimmat tilaukset mukaan viikkotoimituksiin. Aamupäivän yhteysongelmat hankaloittavat nyt päivää, mutta onneksi tilanne ratkeaa ja ehdin saada vielä tärkeimmät tilaukset eteenpäin. Päivä kuluu lähes yksinomaan ostotyökalun parissa ja tarkastaen näkyvien tarpeiden paikkansa pitävyyttä Logisticarin puolelta.

Keskiviikko 23.3.2022

Tilausvahvistuksia, niitä riittää. On päätetty, että ostotiimiä vahvistetaan ja mukaan tulee kolmas henkilö jakamaan työkuormaa ja vastuuta. Toiveissa on, että

jatkossa kaikille ostajille riittäisi enemmän aikaa myös analyttiselle toiminnalle eikä arki painottuisi niin paljon operatiiviseen kilpajuoksuun.

Päivään kuuluu jälleen komponenttien etsimistä korvaavilta toimittajilta. Taustalla näyttelee suurta roolia entisestään syventyvä globaali raaka-aine ja komponentti pula. Tällä kertaa korvaava toimittaja löytyy, mutta osien hinta on huomattavasti korkeampi kuin normaalisti. Osat päädytään silti tilaamaan, koska vaakakupissa on toimituksen viivästyminen.

Laskujen hyväksyntää, uusien komponenttien etsimistä, teknisten ominaisuuksien tutkimista sekä koodausta on myös saatava mahtumaan päivään. Kiireinen päivä, ei voi muuta todeta.

24.3.2022

Aamun alkuun rutiininomainen laskujen hyväksyntäkierron myös tilausvahvistukset on käytävä läpi. Lisäksi päivään mahtuu muutama puhelu toimittajien kanssa. Samat tilanteet alkavat toistumaan päivittäin. Suuria komponenttisaatavuus ongelmia on, ja aikaa kuluu etsiessä korvaavia toimittajia. Näitäkään vaihtoehtoja ei tahdo löytyä ja jos jotain yksittäistä apua ja pieniä eriä löytyykin, niin hinnat ovat todella korkeat.

Analyysi seurantaviikko 12

Kiire on käsin kosketeltavaa ja viikkoa kuvaakin hyvin sana kaottinen. Tuntuu, että joka paikassa ollaan myöhässä, ja materiaalipuutteet kärjistävät tilanteita entisestään. Kiirettä ja virheiden korjailua prosesseissa on paljon. Huomaan tämän aiheuttavan myös ilmapiirin kiristymistä. Vaikkakin monet tilanteet johtuvat hankaluuksista saada materiaaleja kotiin, silti nämä piirteet viestivät, että toiminnassa on kehitettävää.

Asiana, jonka työllistävää vaikutusta ei osattu ennakkoon tiedostaa, on kahden tehtaan ja varaston tuoma työmäärä. Tapa toimia ja prosessit ovat keskeneräisiä

ja käytössä on toisistaan poikkeavia toimintatapoja. Toimintaa ei voida laskea prosessien varaan vaan korjausliikkeitä on tehtävä jatkuvasti, epäkohtia huomatessa.

7 LOGISTICAR

Kyseessä ei ole pelkkä ohjelmistoprojekti. Logisticarin käyttöönotto olemassa olevan ERP:n tueksi tuo mukanaan perustavanlaatuisia muutoksia koko organisaation ja etenkin oston toimintaan ja ajattelumalliin. Ohjelmisto toimii Lemonsoftin rajapinnassa ja informaatio liikkuu molempiin suuntiin. ABC-filosofian hyödyntäminen on jo sinänsä suuri muutos yhtiön vanhaan toimintamalliin verrattaessa. Logisticarin tuomien tuotepolitiikan työkalujen avulla tehdään varastointipäätökset, jonka pohjaksi on luotu yhdeksän portainen ABC-filosofia. Varastoinnista ja ostosta tulee jatkossa entistä tavoitteellisempaa, asetettujen mittarien avulla.

Aiemman kokemuserusteisen hälytysrajojen ylläpidon tilalle tulee Logisticarin käyttöönoton myötä säännönmukainen ohjaus, laskentatoiminnot ja ylläpito. Tällä toimintatavalla ja tuotepolitiikkaa säännöllisesti optimoiden tulisi päästä tilanteeseen, että varastossa on oikeaa tavaraa riittävä määrä myös vastaamaan normaaleihin kysynnän vaihteluihin.

7.1 Tavoitteet

Odotusarvot Logisticar -ohjelmiston tuottamista eduista ovat varsin suuret. Sen tavoitteena on auttaa yritystä nousemaan tehokkaammaksi ja kilpailukykyisemmäksi toimijaksi markkinoilla. Seuraavat tavoitteet nousevat keskeisiksi ohjelmiston ollessa täydessä käytössä.

Varaston kiertonopeudelle löydetään optimaalinen taso. Tämä tukee samalla varastonarvojen hallittua pudotusta. Pidemmällä aikavälillä myös vuosittaisten alaskirjauksien määrän odotetaan pienenevän. ABC-filosofian käyttöönotto sekä jaottelu varastoitavien ja tilausohjautuvien nimikkeiden suhteen tuo selkeyttä ja hallittavuutta nimikkeille. Tarpeiden muuttuessa tilausohjautuvia nimikkeitä muutetaan varastoitavaksi ja päinvastoin. Jaottelua tulee seurata ja optimoida säännöllisesti tuotepolitiikan avulla.

Varastoitavien nimikkeiden osalta palvelutaso nostetaan vähintään 98–99 %:n. Kun varaston saatavuus paranee puutteet minimoituvat ja sujuvuus lisääntyy. Ostorivien määrää pyritään vähentämään 30–40 %, ennen kaikkea ABC-luokittelun D–G-nimikkeissä, joissa ostohinta on pieni ja ostoerät liian pieniä tällä hetkellä. Samalla varaston työkuormaa saadaan pienemmäksi, koska saapumisten määrään odotetaan pienenevän samassa suhteessa.

Ostajille vapautunutta aikaresurssia voidaan kohdentaa esimerkiksi toimittajayhteistyön kehittämiseen, ostosopimusten parantamiseen sekä oman toiminnan analysointiin ja kehittämiseen. Ostohintojen laskun tavoitteeksi on asetettu (0,5–2 %). Suurentuneet eräkoot tuovat etua tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

Varaston arvojen laskemiselle on asetettu tavoitteeksi 10–30 %. Ylivarastojen suunnitelmallinen purkaminen on yksi keino tähän tavoitteeseen pääsemiseksi. Samassa yhteydessä luodaan raportointijärjestelmä niin johdolle, johtoryhmälle kuin oston ja tuotannonkin käyttöön. ABC-logiikka otetaan käyttöön nimikerekisterissä.

Edellä kuvattujen tavoitteiden saavuttamisen avulla odotetaan sujuvuuden lisääntyvän. Sähläyksen ja tulipalojen sammutusten määrän odotetaan vähenevän ja toiminnan muuttuvan tavoitteellisemmaksi. Myös toimittajiin kohdistuvan työmäärän pieneneminen ja vaikutukset rahteihin, suurentuneiden eräkokojen myötä voidaan laskea eduksi. Pitkällä aikavälillä toimintatavan muuttuminen voidaan näin ollen nähdä myös ilmastokysymyksenä. Rahtimäärän pienentyminen ja järjeistämisen tuottaa lisäarvoa koko arvoketjulle.

Sivun 56 kuvassa nähdään esimerkinomaisesti saldon vaihtelu tilauspisteineen varmuusvaraston päällä (kuva 1). Varmuusvaraston tarkoitus on kattaa varaston saatavuus normaalin kysynnänvaihtelun aikana.

7.2 Logisticarin käsitteitä

Kiertonopeus – Kertoo kuinka monta kertaa varasto kiertää vuodessa.

Keskivarasto – Saadaan, kun nettomyynti jaetaan kiertonopeudella.

Varmuusvarasto – Nimikkeen saldo, joka riittää kattamaan normaalit kysynnän vaihtelut.

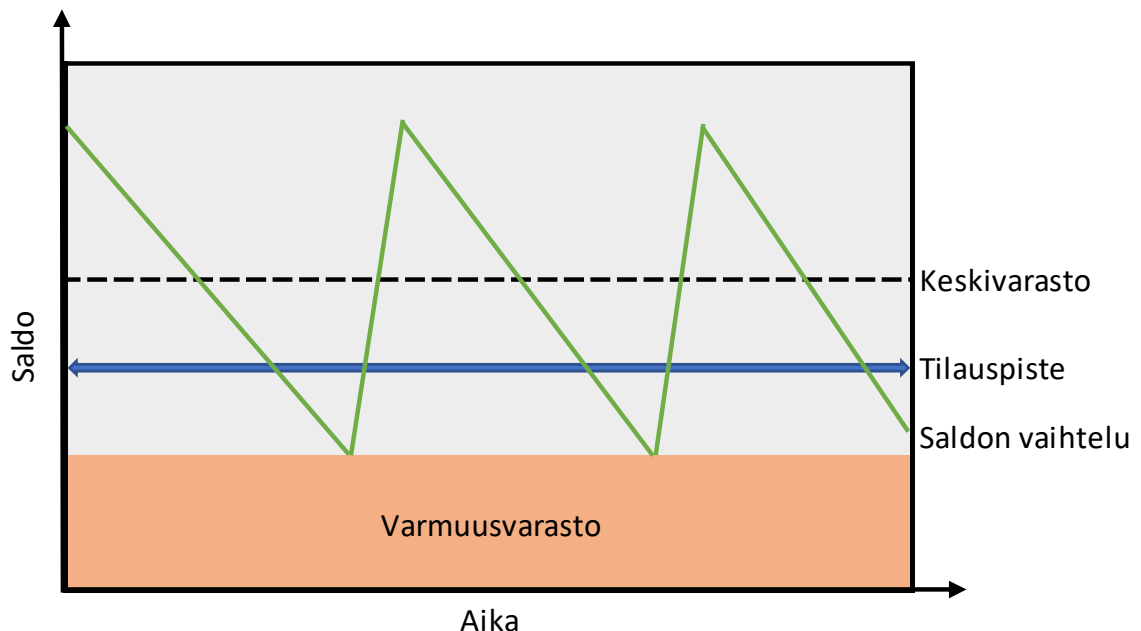
Nollarivi – Nollariviksi kutsutaan nimikettä, jonka varastosaldo on 0 kpl.

Saatavuus / Palvelutaso – Kuinka suurella osalla nimikkeistä varastosaldo on 0 kpl, verrattuna kaikkiin varastoitaviin nimikkeisiin.

Hankinta-aika – Koko aika siihen saakka, kunnes tuote on tuotannon käytettävissä (toimitusaika + rahtiaika).

Tilauspiste ts. hälytysraja = Varmuusvarasto + Hankinta-ajan kulutus.

Ostoerä - $(\text{Keskivarasto} - \text{Varmuusvarasto}) * 2$.

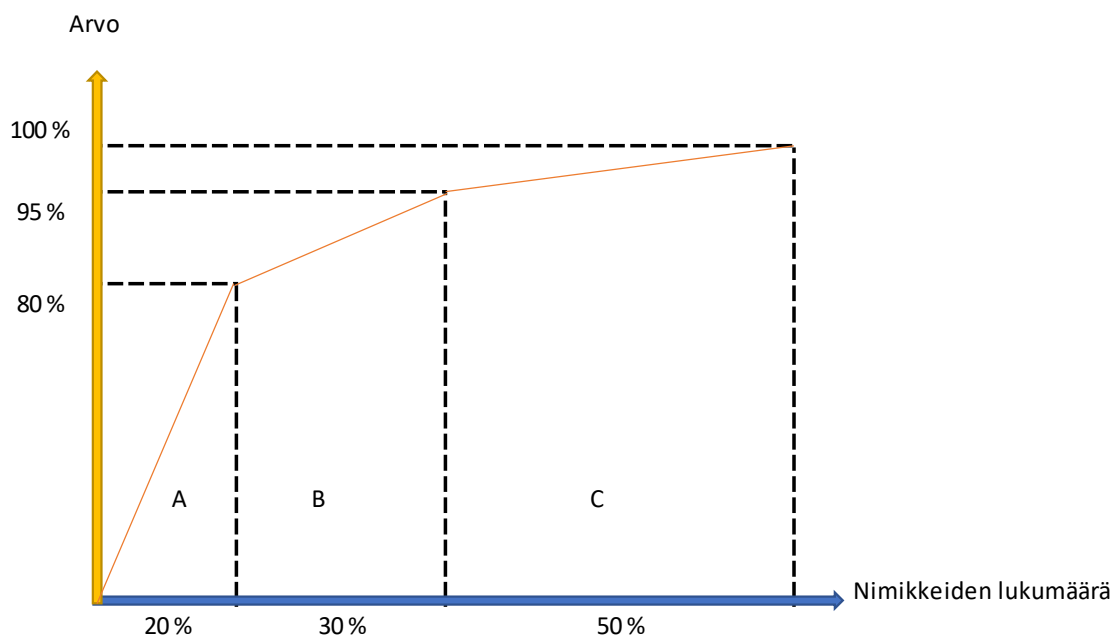


Kuva 1. Saldon vaihtelu, ajan funktiona.

7.3 Laskennan periaatteita

Pohjana Logisticarin ABC-laskennalle on Pareton 80/20-periaate. Alkunsa Pareton-periaate on saanut italialaisen Vilfredo Pareton (1848–1923) havainnosta, jonka mukaan 20 % Italian väestöstä omisti 80 % kaikesta omaisuudesta. Tämä suhde voidaan ilmaista matemaattisesti, että näin on kaikkialla ja on ollut kaikkina aikoina. Ilmiö löytyy yleismaailmallisesti miltä tahansa elämän alueelta saman kaltaisena. On tärkeää muistaa, että 80/20-suhde on suuntaa antava, ja tarkempi suhde vaihtelee tilanteesta ja kohteesta riippuen. Yleisimmin Pareton-laki tunnetaan nimellä 80/20-sääntö.¹⁶

Perinteinen ABC-luokitus jakaantuu suhteilla 80/15/5, jossa A 80 % myynnistä tulee 20 % tuotteista, B 15 % myynnistä tulee 30 % tuotteista ja 5 % myynnistä tulee 50 % tuotteista. Tämä perinteinen jakauma on esitetty alla (kuva 2).



Kuva 2. Nimikkeiden jakaantuminen ABC-luokituksessa, Pareton periaatteen mukaisesti.

¹⁶ Anderson, C. 2006. Pitkä häntä: Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää. Suomen-
tanut Pietiläinen, K. Helsinki: Terra Cognita

Logisticarissa ABC -luokat on jaettu pienempiin osiin (kuva 3). Nimikejaottelussa käytetään yhdeksää luokkaa, sisältäen luokat A–I. Näin on mahdollista päästää säättämään tarkemmin nimikkeiden käyttäytymistä tuotepolitiikan ja nimikesuunnittelun avulla.

Logisticarin käyttämä luokitus	
A-luokka	30 % myynnistä
B-luokka	20 % myynnistä
C-luokka	15 % myynnistä
D-luokka	15 % myynnistä
E-luokka	10 % myynnistä
F-luokka	5 % myynnistä
G-luokka	3 % myynnistä
H-luokka	2 % myynnistä
I-luokka	Ei myyntiä tai kulutusta

Kuva 3. Logisticarin ABC-luokitus os-tettaville nimikkeille.

ABC-ohjauksen tärkeänä pääperiaatteena on seuraava ajatus. A-luokan tuotteita on lukumäärällisesti vähän, mutta niihin sitoutuu paljon rahaa. Siksi näille haetaan nopeaa varastonkiertoa ja tarkkaa ohjausta. C-luokan tuotteita (Logisticarin G- ja H-luokat) on lukumäärällisesti paljon, mutta niihin sitoutuu vähän rahaa. Näille nimikkeille haetaan hidasta varastonkiertoa ja voidaan ostaa esimerkiksi vuoden tai puolenvuoden tarve kerralla.¹⁷

¹⁷ Leanware. 2021. Logisticar koulutus materiaali, organisaatiolle räätälöity.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana yrityksessä tapahtui paljon muutoksia, joista ei ollut tietoa työn aloitus vaiheessa. Siinä vaiheessa, kun päätös Logisticarin käyttöönotosta tehtiin, oli yhtiöllä olemassa yksi toimipaikka ja varasto. Projektin kuluessa yhtiö investoi toisen toimipaikan perustamiseen. Muutoksen myötä myös varastoja on tällä hetkellä käytössä kahdessa paikassa. Tämä muutos itsessään toi viivettä ohjelmiston täyspainoiseen käyttöönottoon. Muutos toi myös uudenlaisia haasteita järjestelmien, ostojen ja varastopaikkojen hallintaan. Varastopaikkojen optimointi on edelleen osittain kesken, mutta Logisticaria ja sen luomia ohjausarvoja käytetään jo lähes täysipainoisesti.

Mikäli Logisticarin käyttöönotto olisi toteutettu kokonaisuudessaan yhden toimipaikan mallissa, kuten alun perin oli tarkoitus olisi tulosten vertailu ollut selkeää ja johdonmukaista. Nyt ensimmäinen kuuden viikon osuus päiväkirjasta on tehty yhden tehtaan mallissa ja jälkimmäinen kahden tehtaan ollessa toiminnassa. Tämä loi omat haasteensa ja vaikutuksensa myös tulosten arviointiin. Tilanne aiheutti sen, että kaikki suunnitellut arviointikriteerit eivät olleet vertailukelpoisia keskenään. Haasteista huolimatta opinnäytetyö tehtiin loppuun.

Toisena haasteena opinnäytetyön tulosten arvioinnin kannalta nousi globaali komponentti ja materiaali pula, joka toi mukanaan omat piirteensä. Pidentyneet toimitusajat ja määrällisesti kasvaneet osatoimitukset toimittajien toimituksissa aiheuttivat sen, että vanhan ja uuden tilanteen arvot suunnitelluissa funktioissa eivät ole relevantisti vertailukelpoisia keskenään. Logisticarin tuomia hyötyjä onkin tarkasteltava siten myös toisenlaisilla kriteereillä kuin suunniteltujen lukujen valossa.

Päiväkirjan tuottaman tiedon niin vanhassa kuin uudessakin mallissa voi todeta olevan mielenkiintoista ja sieltä voidaan tehdä huomioita kohteista, joihin tulevissa kehityshankkeissa tulisi pureutua. Tärkeänä havainto voidaan nostaa esille oston henkilöstön voimakas operatiiviseen puoleen painottuva työnkuva. Vaikka

tittleillä onkin pyritty selkeyttämään työnkuvia, ei työnkuvien sisältöjä olla saatu muuttumaan riittävästi. Tätä samaa ongelmaa on nähtävissä myös laajemmin organisaatiossa, kuin vain oston tehtävissä.

Tulevaa kehittämistä mietittäessä, tulee oma huomionsa antaa työskentelykulttuurille, jossa on nähtävissä selkeää tarvetta poikkiorganisaattoriselle kehitystyölle. Organisaatiossa on havaittavissa voimakasta oman työtehtävän kautta ajatteleminen mallia. Oman työn vaikutusta prosessin seuraaviin työvaiheisiin ja sitä kautta kokonaisuuteen organisaatiossa ei useinkaan arvosteta, vaan on nähtävissä jopa välinpitämätöntä suhtautumista. Jotta tavoitellulle kasvulle on mahdollista luoda edellytyksiä, on pystyttävä tuomaan prosesseihin mukaan mekanismeja, jotka lisäävät poikkiorganisaattorista yhteistyötä, halua ja näkemystä. On nähtävä oman työpanoksen vaikutus laajemmin osana koko organisaation arvoketjua.

Tärkeään rooliin nousee pohtiminen reaktiivisen ja proaktiivisen toiminnan ympärillä. Organisaatio omaa tällä hetkellä huomattavan reaktiivisen otteen, etenkin oston näkökulmasta katsoen. Selkeä johtopäätös on, että kokoluokassa, jossa yritys tällä hetkellä on ja kasvu tavoitteenaan, ei enää voida nojata reaktiivisen toiminnan varaan. On kyettävä siirtymään proaktiivisempaan ajatteluun läpi organisaation. Tätä kautta organisaation on mahdollista päästä analyyttisempaan, ennakoivampaan ja kehittyvämpään suuntaan toiminnassaan, nykyisen tulipalojen sammuttamisen kulttuurin sijaan.

9 YHTEENVETO, PÄÄTELMÄT

9.1 Taustaa

Tuloksia ja kehityskohteita arvioidessa on huomioitava, että Logisticarin käyttö ei edelleenkään ole aivan täysipainoista ja säätöjä sekä tarkistuksia ohjausarvoihin ja toimintaan tehdään ja tulee tehdä edelleen, aina kun huomataan jotain poikkeavaa tai epäilystä herättävää.

Logisticarin käyttöönotto on looginen jatkumo kehitykselle, jota yhtiössä on tapahtunut elinkaarensa aikana. Yhtiön alkutaipaleella ostoa tehtiin työnjohdon ohella, vajavaisilla ja puutteellisilla nimiketiedoilla. Ylläpitoa ei nimikkeistön suhteen ollut lähes lainkaan. Seuraavassa vaiheessa ERP uusittiin ja ryhdyttiin määrätietoisesti rakentamaan nimikkeistöä. Samoihin aikoihin organisaatioon tuli ensimmäinen varsinaisesti ostoon keskittynyt henkilöresurssi mukaan. Mukaan tuli myös tuoterakenneajattelu, joka omalta osaltaan tuki nimikkeiden ylläpitoa, varaston hallintaa ja loi pohjan nyt meneillään olevalle seuraavalle askeleelle. Aiemmin hälytysrajoja ja ostoeriä annettiin nimikkeillä kokemuserusteisesti ja oli tyyppillistä, että myös tuotannosta käsin pystyttiin vaikuttamaan arvoihin. Samana aikakautena yritys koki suurta kasvua ja myös toimitusajat kiristyivät kautta linjan koko toimialalla. Näin ollen on helppo päätellä, että varaston ja etenkin varastoitavien nimikkeiden hallinnassa oli suuria haasteita.

Edellä mainitusta aikakaudesta, siirtymisessä seuraavaan, on Logisticar tuonut oman panoksensa mukaan. Siirtymä on looginen jatkumo ja tervetullut muutos. Logisticarin myötä on saatu keino saada nimikkeistö oston haltuun ja ohjattavaksi, mahdollistaen kokonaisvaltaisemman ajattelumallin muodostumisen.

9.2 Saavutettu hyöty

Varaston kierrolle asetetut tavoitteet toteutuivat varsin onnistuneesti ja voidaan katsoa, että tavoitteisiin on päästy. Tietyllä näkökulmalla ajateltuna voidaan poh-

tia, onko tavoiteltu kiertonopeus liiankin hyvä A- ja B-tuotteiden osalta. Tämä ajatus perustuu tämän hetken globaaliin materiaalipulaan. Voisi olla perusteltua pyrkiä pitämään varastossa hieman ylimitoitettuja saldoja etenkin kriittisten A- ja B-ryhmien komponenttien osalta, koska saatavuudessa esiintyy aika-ajoin huomattaviakin ongelmia. Vaikka tämä nostaa varaston arvoa tavoitellusta, voi se olla elinehto toimitusten käynnissä pysymisen vuoksi. Tätä ajatusta on jossain määrin myös toteutettukin, erään asiakkaan kriittisten komponenttien suhteen.¹⁸

Tavoitteessa pienentää saapumisten määrää varastoon, ei olla täysin päästy asetettuihin tavoitteisiin. Syyksi tälle voidaan nähdä suuri jälki- ja osatoimitusten määrä, joka aiheutuu globaalista materiaali ja komponentti pulasta. Tämä heijastuu myös suoraan tavoitteessa vähentää operatiivisen työn määrää. Tähdänään tavoitteeseen ei olla päästy.^{19 20}

Jo itsessään varastoitavien ja ei-varastoitavien nimikkeiden jaottelu on tuonut selkeyttä toimintaan. Nyt valinta perustuu tuotepolitiikassa määriteltyihin sääntöihin, perustuen laskentaan, entisen kokemuserusteisen tai arvelun sijaan. Ohjelmiston myötä käytössä on nyt työkalut, joilla voidaan hallita dynaamisesti varastoitavia ja ei-varastoitavia tuotteita. Näin ollen riski siitä, että varastoon jää käytökelvotonta tavaraa, jotka jouduttaisin poistamaan myöhemmin, pienenee. Tämä edellyttää säännöllistä tuotepolitiikan ylläpitämistä.

Ohjelmiston käytöstä on jo muodostunut rutiini ja se on tukena niin operatiivisessa ostamisessa, kuin pidemmän aikavälin strategisessa suunnittelussa. On voitu osoittaa, että ilman Logisticarin tuomaa varastotuotteiden hallintaa ja tilausmäärien laskentaa varmuusvarastoinen, emme olisi kyenneet takaamaan kaikkien viime kuukausien aikana tehtyjen projektien valmistusta. Pidentyneiden toimitusaikojen

¹⁸ LIITE 3

¹⁹ LIITE 2

²⁰ LIITE 5

ollessa tämän hetken suurin yksittäinen ongelma on ollut nähtävissä ajanjaksoja, joissa riittävät ja oikeisiin komponentteihin kohdistuneet varmuusvarastot ovat taanneet töiden jatkumisen. Asetettu tavoite varaston palvelutason parantumisesta on näin ollen todettavissa toteutuneen myös käytännössä. Saavutettu hyöty voidaan todeta varastoitavien nimikkeiden osalta liitteessä 4, jossa nähdään 0-riivien pienentynyt määrä, sekä varaston palvelutason nousu.²¹

On varsin ikävää, että globaali tilanne materiaalien saatavuudessa muuttui pahempaan suuntaan ja samaan aikaan Logisticarin käyttöönoton kanssa. Raaka-aine- ja komponenttipula sekä logistiikan alueen pahenevat ongelmat ovat tuoneet mukanaan asioita, joita ei voitu ennakoida. Ohjelmiston yhtenä, oleellisena tavoitteena oli ostohintojen alentaminen 0.5–2 %. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi, oli tarkoitus hyödyntää ostoerien kasvua ja vapautuvaa henkilöresurssia parempien ostosopimuksien saavuttamiseksi neuvotteluissa. Tähän tavoitteeseen ei päästy. Päin vastoin, hintataso markkinoilla on noussut jo pitkään, laajalla rintamalla. Vuosien 2021 ja 2022 aikana materiaaleihin on tullut useita hinnan korotuksia, joihin ei ole voitu juurikaan vaikuttaa.

Myöskään aikaresurssia ostajille ei ole saatu vapautettua. Tämänkin kohdalla syyt ovat osittain maailman tilanteessa. Pidentyneet ja alati vaihtuvat ja siirtyvät toimitusajat ovat tuoneet mukaan lisätyön, jota ei tässä mittaavassa ole käytännössä ollut ennen olemassa. Tilaus seurannasta on tavallaan muodostunut kokonaan uusi työkuva. Tämä on nähtävissä selkeästi myös päiväkirjaosuudessa, toistuvana ja aikaa vievänä työtehtävänä. Operatiiviset työt, järjestelmän ajan tasalla pitäminen sekä toimitusten järjestelyt vievät huomattavan osan työajasta. Strategisen työn kehittämistä ja siihen keskittymistä ei ole mahdollista tällä hetkellä tehdä. Toisena

²¹ LIITE 4

suurena muutoksena on kahden tehtaan mallin myötä tullut työmäärän ja ylläpidon tarpeen kasvu. Tämä on operatiivisen työmäärän pienentymisen tavoitteeseen peilaten, päinvastoin tuonut lisätyökuormaa ostajille.

Kokonaisuutta ostajan työn näkökulmasta katsottuna Logisticar on kuitenkin ollut kannattava investointi. Ohjelmiston käyttö on lisännyt tekemisen tavoitteellisuutta, ammattimaisuutta ja antanut kaivattua numeerista tukea päätösten tekkoon. Kyseessä on kuitenkin pitkäaikainen hanke eikä kaikkea olemassa olevaa potentiaalia ole vielä saatu hyödynnettyä. Kahden tehtaan ja varaston malli on tuonut mukaan omat hidasteensa ja ongelmansa. Tämä muutos osui hankalaan aikaan juuri ohjelmiston käyttöönoton yhteyteen.

Selkeänä ongelmana ja aikaresurssin viejänä voidaan nähdä muodostuneet tupla varastopaikat, joita on syntynyt toisen tehtaan käyttöönoton yhteydessä. Vaatii suuren aikaresurssin tutkia ja analysoida nimiketasolla, mikä on oikea varastointipaikka kullekin nimikkeelle. Turhat kahden tehtaan varastopaikat nostavat varaston arvon lisäksi virheiden mahdollisuutta tuoterakenteiden varauksia ja materiaalien käsittelyjä tehdessä. Tämä puolestaan tuo kuluja, huonontaa sujuvuutta sekä tuo entisestään lisää työtä valvontaan, virheiden korjauksien ja tarpeettomien ostojen muodossa.

9.3 Lyhyen tähtäimen kehitystavoitteet

Yhtenä tavoitteista ollut, varaston arvojen laskeminen 10–30 % vaatii kriittistä tarkastelua. Tämän hetken tilastot osoittavat, että varaston arvot ovat päinvastoin kasvaneet. On selvitettävä syyt tähän, ja mitkä asiat tähän vaikuttavat. Syytä on tarkastella myös ohjausarvojen oikeellisuus ja toiminta Logisticarissa.^{22 23}

²² LIITE 2

²³ LIITE 6

Ylivarastojen suunnitelmallinen purkaminen on myös asetettu tavoitteeksi, mutta sen asianympäriä ei ole toimittu. Mittareiden mukaan ylivaraston määrä on varsin huomattava. Tulee selvittää, mistä tämä muodostuu. On myös syytä varmistaa, onko mukana ohjausarvoihin liittyvää tai raporttiteknistä ongelmaa.

Myös raportointijärjestelmän luonti vaatii vielä tarkennusta. Logisticarin omat seurannat vaatinevat vielä viimeistelyä ja varmistusta arvojen oikeellisuudesta. Myöskään luodut tavoitteet eivät näy kaikissa käytössä olevissa mittareissa. Lisäksi on päätettävä suorituskykyä mittaavat raportit ja otettava ne keskeisiksi työkaluiksi.

9.4 Pitkän tähtäimen kehitystavoitteet

Hyödynnettävää potentiaalia ja kehityssuuntia on olemassa jatkossakin. Organisaation tulisi hyödyntää laajemmin varastoitavien nimikkeiden käyttöä ja tarjota näitä oletuskomponentteja aktiivisemmin asiakkaidensa käyttöön. Oston näkökulmasta rinnakkaisten komponenttivalintojen käyttö on melko laajaa. Mikäli käyttöön saataisiin enemmän varastoitavia komponentteja hyöty kasvaisi. Pien-erät vähenisivät ja keskittäminen toisi lisäetuja hankinnoille, eräkokoja edelleen kasvattamalla. Etu näkyisi myös varaston arvossa, jonne kertyy jatkuvasti häntiä pienerien tuloksena. Tätä kautta olisi tulevaisuudessa mahdollista saavuttaa nyt menetettyä hintaetua sekä saatavuuden parantamista. Keskittämällä myytäviin lopputuotteisiin mahdollisimman paljon nimikkeitä, jotka ovat varastotuotteina, lisääsimme sujuvuutta tuotannossa. Tämä puolestaan parantaisi suorituskykyä ja kannattavuutta sekä tuottaisi asiakkaalle toivottua lisäarvoa.

Eri tehtävien toimenkuvat ja tärkeimmät työtehtävät tulisi kuvata prosesseissa, tulisi myös huolehtia, että työnsisällöt toteutuvat konkreettisesti. Tällä tavoin saadaan myös karsittua päällekkäisyyksiä työtehtävistä ja selkeytettyä vastuualueita.

Nyt kun toimintaa on kahdessa toimipaikassa ja varastossa, on selvästi havaittavissa kasvavaa tarvetta tuotehallinnan keskittämiseksi. Oikea asemointi tälle toiminnolle olisi myynnin tukena, ennen tuotantoon vientiä. Nykyisessä tilanteessa tämä toiminto on oston ja työnjohdon harteilla jälkijättöisesti.

Organisaatio on varsin tehokas ja joustava toimija markkinoilla. Monessa kohtaa tämä tehokkuus nojaa kuitenkin enemmän pitkän kokemuksen omaavien henkilöiden työhön ja osaamiseen kuin itse prosessien tehokkaiseen ja jalostavaan toimintaan. Tehokkaat työtavat ja eteenpäin vievä ennakoiva ajattelumalli tulisikin saada liitettyä mukaan eri prosesseihin. Riskien hallinnan näkökulmasta on olemassa uhkakuva, että kokemuksen ja osaajien poistuessa organisaation suorituskyky laskee, koska itse prosessit eivät tue tehokasta tekemistä.

LÄHTEET

Anderson, C. 2006. Pitkä häntä: Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää. Suomentanut Pietiläinen, K. Helsinki: Terra Cognita

Anttila, J-P. Jussila, A. Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksessä. Viitattu 10.4.2022. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T81.pdf>

Glöersen, M. 2017. Strateginen hankintakategoriajohtaminen. Pro gradu tutkielma <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201709208671>

Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Neljäs, tarkistettu laitos. AS Pakett, Tallinna. Tietosanoma Oy.

Jokinen, T. Rahko, M. Kilponen, T. Kekkonen, M. 2020. Lean lehti. Viitattu 24.4.2022. https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean-erikoisnumero

Leanware. 2021. Logistisar koulutus materiaali, organisaatiolle räätälöity.

Logistiikan maailma. Hankintojen taloudellinen merkitys. Viitattu 17.4.2020. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes, E-kirja. Talentum Pro.

Logistiikan maailma. Varastointikustannukset. Viitattu 20.4.2022. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastointikustannukset/>