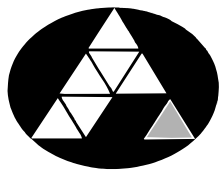


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Iita Hirvonen

LCC-HANKINTAPROSESSIN KUVAUS JA KEHITTÄMINEN ABLOY
OY:SSÄ

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 050 913 1784

Tekijä
Iita Hirvonen

Nimeke
LCC-hankintaprosessin kuvaus ja kehittäminen Abloy Oy:ssä

Toimeksiantaja
Abloy Oy

Tiivistelmä

Kansainvälisen kaupan vapautuminen, globalisaatio, tekniikan kehittyminen ja Kaakkois-Aasian maiden teollistuminen ovat viime vuosina edesauttaneet yritysten hankintojen kohdistamista matalamman kustannustason maihin. Matalan kustannustason maat, LCC-maat eli Low-Cost Countries, tarjoavat yhä useammalle yritykselle mahdollisuuden kilpailukyvyyn lisäämiseen. Onnistuminen LCC-hankinnoissa edellyttää kuitenkin huolellista suunnittelua, oikeita toimintatapoja, työkaluja ja yhteistyökumppaneita sekä jatkuvaa kehittymistä.

Abloy Oy on tunnettu lukkojen, lukitusjärjestelmien sekä rakennushelojen valmistaja. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Abloy Oy:n Joensuun tehtaan LCC-hankintaprosessin kulku sekä luoda ehdotuksia LCC-hankintaprosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja menetelminä käytettiin havainnointia, sähköpostikyselyitä Abloy Oy:n henkilöstölle sekä Abloy Oy:n olemassa olevien dokumenttien analysointia. Lisäksi tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, ja esittelen teoria-osuudessa keskeiset tutkimukset yritysten LCC-hankintoihin liittyen.

Tuloksena syntyi Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin kirjallinen kuvaus sekä prosessikaavio. Lisäksi prosessin nykyhetken kehitystarpeet sekä ehdotukset prosessin kehittämiseksi kirjattiin ylös. Nykytilan kartoituksen perusteella Abloy Oy:n on mahdollista keskittyä kehittämään LCC-hankintaprosessinsa ongelmakohtia. Jatkossa voidaan opinnäytetyön pohjalta suorittaa jatkotutkimus, jossa erilaisten analyysien avulla kehitetään Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessia esimerkiksi kustannussäästöjen kautta.

Kieli
suomi

Sivuja 63
Liitteet 5
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
LCC-maat, hankintaprosessi, hankinnat, ulkomaankauppa, tulologistiikka



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
April 2012
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-50-913 1784

Author
Iita Hirvonen

Title
Describing and Developing Low-Cost Country Sourcing in Abloy Oy

Commissioned by
Abloy Oy

Abstract

It is not a coincidence that recently many companies have started to source more and more from low-cost countries, such as China, Vietnam and India. The development of globalization, technology, international trade and the industrialism of the countries in South-East Asia have influenced on the sourcing strategies of companies worldwide. Low-cost countries offer a good way to increase corporate competitiveness. But in order to succeed in Low-Cost Country sourcing (LCCS), planning must be careful, the procedures, tools and partners need to be appropriate and the company must be able to improve all the time.

Abloy Oy is a well-known manufacturer of locks, locking systems and architectural hardware. The aim of this study was to describe the LCC sourcing process of Abloy Oy Joensuu factory and create proposals on how to develop the process. This thesis was implemented as a qualitative study using observation, e-mail inquiries and by analyzing the existing documents of Abloy Oy. In addition, I familiarized myself with the literature related to the subject. Furthermore, crucial studies concerning LCCS are presented in this study.

As a result, a written description of LCC sourcing process and a process flowchart were made for Abloy Oy. Additionally, the developmental targets and proposals to improve the process were documented. Based on the results, Abloy Oy is able to concentrate on developing the problem areas in the LCC sourcing process. In the future it might be necessary to carry out further research where different analyses are used for improving the LCC sourcing process of Abloy Oy for example through cost savings.

Language
Finnish

Pages 63
Appendices 5
Pages of Appendices 6

Keywords
Low-Cost Countries, sourcing process, purchasing process, international trade, supply logistics

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne, rajaus ja menetelmät	6
1.3	Abloy Oy:n osto-osasto.....	8
2	LCC-maat	9
2.1	LCC-hankintojen edut.....	10
2.2	LCC-hankintoihin liittyvät haasteet	12
3	Logistiikan keskeinen sisältö.....	14
3.1	Logistiikan käsite	14
3.2	Ulkomaankaupan logistiikka.....	19
4	Hankintaprosessi	20
4.1	Hankinnat käsitteenä	20
4.2	Hankintatoimen merkitys yrityksen logistisessa ketjussa	22
4.3	Prosessiajattelu tiivistettynä.....	23
4.4	Hankintaprosessin kulku	25
4.4.1	Toimittajan etsintä ja valinta.....	26
4.4.2	Ostosopimus.....	28
4.4.3	Tilaus.....	32
4.4.4	Huolinta, kansainvälisen kaupan asiakirjat ja tullausmenettelyt.....	34
4.4.5	Tavaranvastaanotto ja varastonhallinta	38
4.5	Hankintaprosessin jälkihoito ja kehittäminen	39
5	LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä	44
5.1	Toimittajan etsintä ja valinta.....	45
5.2	Ostosopimus ja tilaus	47
5.3	Toimitus	48
5.4	Tavaranvastaanotto ja jälkihoito	50
6	LCC-hankintojen kehittäminen Abloy Oy:ssä	51
6.1	Kehitystarpeet Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessissa.....	51
6.2	LCC-hankintaprosessin kehittämiseen liittyvät kehitystarpeet.....	53
6.3	Kehitysehdotukset	54
7	Lopuksi.....	57
	Lähteet.....	59

Liitteet

Liite 1	Prosessikaavioissa esiintyvien symbolien merkitykset
Liite 2	LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 1. Toimittajan etsintä ja valinta.
Liite 3	LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 2. Ostosopimus.
Liite 4	LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 3. Tilaus / kotiinkutsu.
Liite 5	LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 4. Toimitus ja tavaranvastaanotto.

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Abloy Oy:n Joensuun tehtaan LCC-hankintaprosessiin. Abloy Oy on yksi maailman johtavista lukkojen, lukitusjärjestelmien ja rakennushelojen valmistajista. Se on maailman johtava sähkölukkojen tuotekehittäjä sekä haittaleyvysylinteriteknologian uranuurtaja. Tuotteita myydään Suomessa 150 ABLOY-valtuutetun lukkoliikkeen kautta. Yrityksen toimintajatuksena on kehittää asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen heidän tarpeensa täyttäviä turvallisia, helppokulkuisia, tyylikkäitä ja ulkonäöltään hyviä lukitusratkaisuja. (Abloy Oy 2011a-b.)

Abloy Oy kuuluu Tukholman pörssissä listattuun ASSA ABLOY -konserniin, joka on maailman johtava oviympäristöratkaisujen toimittaja. ASSA ABLOY:n päämääränä on tarjota asiakkailleen turvallisia ja helppokäyttöisiä ratkaisuja ovien avaamiseen sekä sulkemiseen. Konserni toimii viidellä eri myyntialueella eli divisioonalla. Kyseiset divisioonat ovat ASSA ABLOY EMEA, johon lukeutuvat maantieteelliset alueet Eurooppa, Lähi-Itä ja Aasia (Europe, the Middle-East and Asia), ASSA ABLOY AMERICAS, johon kuuluvat Etelä- ja Pohjois-Amerikka sekä ASSA ABLOY Asia Pacific, johon kuuluvat Kiina, muu Aasia, Australia ja Uusi-Seelanti. Lisäksi löytyvät ASSA ABLOY Global Technologies, jolla on maailmanlaajuisesti johtava asema sähköisten turvallisuusratkaisujen toimittajana ja ASSA ABLOY Entrance Systems, joka puolestaan hallitsee maailmaa automaattisten oviympäristöratkaisujen saralla. (Abloy Oy 2011a–b; ASSA ABLOY 2011.)

Abloy Oy:n levyhaittasynterijärjestelmä on edelleen ainutlaatuinen maailmassa. Suomen keksintösäätiö noteeraakin ABLOY-lukon Suomen parhaaksi keksinnöksi. (Abloy Oy 2011c.) Nykyisin ABLOY-tuotteita valmistetaan Suomessa kahdessa tehtaassa, Joensuussa ja Björkbodassa. Joensuussa valmistetaan suurta valikoimaa lukitustuotteita, ovensulkimia, rakennusheloja ja oviautomaatiikkaa erilaisiin käyttökohteisiin. Björkbodassa puolestaan valmistetaan mekaanisia lukkorunkoja sekä sisä- että ulko-oviin. (Abloy Oy 2011d.)

Tarve opinnäytetyölle syntyi työskennellessäni Abloy Oy:n Joensuun tehtaan osto-osastolla vuonna 2011 Kiinan hankintojen parissa. Aihetta sivuava opinnäytetyö on tehty Abloy Oy:lle myös vuonna 2008. Kyseisessä opinnäytetyössä selvitettiin LCC-ostotoiminnan kehittämistä kahden läpiviedyn projektin kautta, ja se toimi osaltaan innoittajana tälle opinnäytetyölle, jossa tarkastellaan syvemmin hankintaprosessin kulkua sekä mahdollisia ongelmakohtia prosessissa.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syksyllä 2011 keräämällä teoria-aineistoa sekä havainnoimalla työni ohessa LCC-hankintaprosessin kulkua Abloy Oy:ssä. Kevään 2012 aikana kokosin teoria-aineiston lopulliseen kirjalliseen muotoonsa sekä keräsin sähköpostitse lisääaineistoa opinnäytetyötä varten. Huhtikuussa 2012 oli opinnäytetyö valmis.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rakenne, rajausta ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata koko Abloy Oy:n Joensuun tehtaassa LCC-hankintaprosessi toimittajan etsinnästä ja valinnasta tavarantoimitukseen asti. Hankintaprosessin kuvaus koskee ainoastaan LCC-maista tehtäviä hankintoja, eivätkä investoinnit sisälly siihen. Lisäksi opinnäytetyössä esitetään havaintojen, teorian, sähköpostitse kerätyn tiedon ja Abloy Oy:n jo olemassa olevien materiaalien pohjalta kehitysehdotuksia Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin kehittämiseksi.

Teoriaosassa, eli kappaleissa 2–4, esitellään LCC-maat terminä ja kauppalueena. Lisäksi siinä käsitellään hankintojen liittymistä yrityksen logistiseen ketjuun sekä hankintojen merkitystä yrityksen liiketoiminnalle. Teoriaosassa esitellään myös vaiheittain kansainvälisen hankintaprosessin kulku sekä hankintaprosessin kehittämisen keinoja. Hankintaprosessin kuvaus ja kehittäminen esitetään teoriaosuudessa ottaen huomioon Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin erityispiirteet. Yksi näistä erityispiirteistä on LCC-hankintojen keskittyminen Kiinaan, jonka vuoksi teoriaosuudessa esitetään erityisesti kiinalaisiin toimittajiin liittyvää pohjatietoa.

Kappaleissa 5–6 kuvataan LCC-hankintaprosessin kulku Abloy Oy:ssä sanallisessa muodossa sekä esitetään prosessin kehitystarpeet yhdessä kehitysehdotusten kera. Kuvalliset prosessikuvaukset on tekstin luettavuuden vuoksi sijoitettu opinnäytetyön loppuun liitteiksi. Niihin on kuitenkin viitattu tekstissä, jotta lukijan on mahdollista yhdistää oikeat kuvat sanallisiin prosessikuvauksiin. Ennen liitteinä oleviin prosessikuvauksiin perehtymistä on suositeltavaa tutustua liitteeseen 1, jossa on selvennetty prosessikuvauksissa käytettyjä symboleita sekä sitä, kuinka niitä tulisi tulkita.

Hankintaprosessin kulku sekä sen kehittäminen on esitetty keskittyen Abloy Oy:n Joensuun tehtaan osto-osastoon. Hankintaprosessiin liittyy useita tukiprosesseja, kuten taloushallinto ja huolinta, jotka olisi mahdollista kuvata vaihe vaiheelta omina prosessikarttoinaan. Tässä työssä ei kuitenkaan näitä tukiprosesseja ole avattu erikseen, sillä muuten olisivat opinnäytetyön pituus ja laajuus kasvaneet liikaa. Vaikka näiden tukiprosessien kehittäminen oletettavasti vaikuttaisi positiivisesti Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin kulkuun, on opinnäytetyössä kehitysehdotukset rajattu koskemaan Abloy Oy:n osto-osastoa.

Abloy Oy:ssä on meneillään toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisprosessi, jonka vuoksi tässä opinnäytetyössä on mahdollisimman vähän puututtu toiminnanohjausjärjestelmään. LCC-hankintaprosessi on pyritty esittämään ilman toiminnanohjausjärjestelmää, jotta prosessikuvaus soveltuisi käytettäväksi sekä nyt että tulevaisuudessa. Samoin kehitysehdotuksissa ei ole keskitytty toiminnanohjausjärjestelmästä johtuviin puutteisiin.

Tässä opinnäytetyössä kuvattu hankintaprosessin malli sekä Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessi on kuvattu siitä näkökulmasta, että prosessi sujuu saumattomasti ja ongelmitta. Prosessikuvauksissa ei juuri ole otettu kantaa tilanteisiin, joissa tapahtuu jotakin poikkeavaa vaikuttaen prosessin kulkuun. Tulee myös huomioida, että hankintaprosessi voi keskeytyä milloin tahansa, vaikka tässä opinnäytetyössä ei ole näitä tapauksia eritelty. Huomioitava on myös, että hankintaprosessin kehittämiseksi on olemassa lukuisia analyyseja, joista tässä opinnäytetyössä on esitelty muutama. Yritysten hankintaprosessit eroavat toisistaan, eikä tämän opinnäytetyön teoriaosassa kuvattu hankintaprosessi ole ainoa oikea hankintaprosessin malli.

LCC-hankintaprosessin kuvaamisessa ja kehittämässä käytettiin apuna Abloy Oy:n osto- sekä tuontihuolintaosastoilla työskenteleviä henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu työskentely LCC-ostojen parissa. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, ja tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa Abloy Oy:lle sähköpostitse tehdyillä kyselyillä, jotka koostuivat avoimista kysymyksistä. Sähköpostilla tehdyt kyselyt lähetettiin Abloy Oy:n LCC-ostojen parissa työskenteleville kolmelle strategiselle ostajalle, yhdelle ostosihteerille, ostopäällikölle sekä huolintasihteerille. Lisäksi hankin aineistoa havainnoimalla LCC-hankintaprosessin kulkua työskennellessäni Abloy Oy:ssä vuonna 2011. Opinnäytetyön pohja-aineistona on myös hyödynnetty Abloy Oy:n valmiita dokumentteja, kuten olemassa olevia prosessikuvauksia.

1.3 Abloy Oy:n osto-osasto

Abloy Oy:n Joensuun tehtaan osto-osasto on jaettu strategiseen ja operatiiviseen ostoon, joita johtaa ostopäällikkö. Strategisen oston vastuulla ovat hankinnat, kun taas operatiivinen osto vastaa perinteisistä ostoista. Investoinneista vastaavat yhdessä budjettivastuussa oleva osastopäällikkö sekä ostopäällikkö. Strateginen osto vastaa toimittajista, niiden valinnasta sekä sopimuksista. Ensisijaisesti Abloy Oy:n liiketoimintayksiköiden tarpeet säätelevät strategista ostoa, mutta myös konsernin hankintapolitiikka vaikuttaa hankintoihin. ASSA ABLOY Suomi raportoi säännöllisesti konsernin hankintaryhmälle. Operatiivisen oston vastuulla on, että tuotannossa on oikea määrä hankittavia nimikkeitä oikealla hetkellä. Jokaisella ostajalla on omat liiketoimintayksiköt ja tuoteryhmät eli kategoriat vastuualueinaan. (Abloy Oy 2011e.)

Strategisia ostajia Abloy Oy:n Joensuun toimipisteessä työskentelee seitsemän kappaletta, joista kolme työskentelee säännöllisesti LCC-toimittajien parissa. Lisäksi osto-osastolla on kolme ostosihteerää, joista yksi vastaa LCC-tilausten tekemisestä sekä toimitusvalvonnasta. LCC-hankinnoissa ovat päivittäin apuna myös kaksi kiinalaista projektipäällikköä, jotka työskentelevät ASSA ABLOY:n EMEA:n toimipisteessä Kiinassa.

LCC-hankintaprosessiin liittyen tekevät ostosihteeri sekä strategiset ostajat useita tehtäviä päivittäin, viikoittain, kvartaaleittain ja vuosittain. Yleisimmät tehtävät on kuvattu taulukossa 1. Strategisten ostajien päivittäisiä rutiineja LCC-toimittajien kanssa ovat laatuun ja toimituksiin liittyvät asiat, esimerkiksi ekstratilausten järjestäminen sekä yhteydenpito toimittajiin ja ASSA ABLOY:n yhteyshenkilöihin. Ostosihteeri valvoo toimituksia päivittäin ja tekee tilaukset toimittajakohtaisesti joko kahden viikon välein tai kvartaaleittain. Strategiset ostajat tekevät viikoittain hintakorjauksia, toimitusaikavalvontaa sekä tarjouskyselyitä, kuukausittain lähinnä toimitusvarmuusvalvontaa ja kilpailutusta sekä kvartaaleittain toimittajavierailuita, hinnastopäivityksiä, ennusteita ja tilannearvioita. Vuosittain strateginen ostaja päivittää sopimukset. (Aihkisalo 2012a; Hilska 2012a; Myller 2012a; Sallinen 2012a.)

Taulukko 1. Ostosihteerin sekä strategisten ostajien LCC-hankintoihin liittyvät tehtävät.

	Päivittäin	Viikoittain	Kvartaaleittain	Vuosittain
Ostosihteeri	toimitusvalvonta	osa tilauksista kahden viikon välein	kvartaalitulaukset	
Strateginen ostaja	päivittäinen yhteydenpito toimittajiin ja yhteyshenkilöihin	hintakorjaukset, toimitusaikavalvonta, tarjouskyselyt	toimitusvarmuusvalvonta, kilpailutus	sopimuspäivitykset

2 LCC-maat

LCC-maat eli Low-Cost Countries ovat matalamman kustannustason maita. Näihin maihin lukeutuvat pääasiassa Kiina, Intia, Meksiko ja muu Latinalainen Amerikka, Taiwan, Turkki ja Vietnam. Myös joitakin Itä-Euroopan maita voidaan kutsua LCC-maiksi. (Eye for procurement & Eye for transportation 2006, 6.) Vaikka termi ei määrittelekään, mitkä kustannukset LCC-maissa ovat matalampia kuin korkean hintatason maissa (High-Cost Countries, HCC), voidaan yleisesti todeta kyseessä olevan etenkin työvoimakustannusten (Lockström 2007, 2).

Terminä LCC-maa on haasteellinen ja sitä käytetään usein väärissä yhteyksissä. Tulee huomioida, että LCC-maaksi luokiteltu valtio ei aina välttämättä ole niin sanottu nouseva kehitysmaa, kuten esimerkiksi Kiina on. Valtion ei siis tarvitse olla taloudellisesti erityisessä kasvuvaiheessa, vaikka usein näin kuvitellaankin. Lisäksi jo esimerkiksi yhden tuoteryhmän, kuten tekstiilien, alhaisempi hintataso voi olla riittävä tekijä sille, että maata voidaan kutsua LCC-maaksi. (Llewellyn & Trent 2010, 44.)

Puhutaan myös termistä Low-Cost Country Sourcing (LCCS), jolla tarkoitetaan koko prosessia toimittajien siirtämiseksi matalamman kustannustason maihin. Prosessi minimoi investoinnit ja maksimoi tuotot muiden kustannusten pysyessä samoina. (Purchasing procurement center 2011.) Krogius (2011) määrittelee LCCS-toiminnan hiukan suppeammin teollisuuden hankinnoiksi halvemman kustannustason maista. Hänen mukaansa LCCS-toiminta tulee lisääntymään tulevaisuudessa johtuen tiukentuvasta kansainvälisestä kilpailusta sekä kustannuspaineista. Vaikka lähtökohdat ja tarpeet LCCS-toiminnalle ovat olemassa, hidastaa kehitystä kuitenkin siihen liittyvät haasteet, kuten eettisten ja sosiaalisten vastuiden huomioiminen.

Anttilan (2008, 5) mukaan LCC-hankinnat ovat usein yritykselle houkutteleva vaihtoehto kilpailukyvyn lisäämiselle. Koska LCCS-toiminta tuo kuitenkin mukanaan uudenlaisia haasteita, vaatii se huolellista suunnittelua. Kilpailukykyä ei lisätä, jolleivät lähtökohdat ole oikeat ja LCCS-toiminta kytketty yrityksen strategiaan. Jotta LCCS-toiminnassa onnistutaan, tulee suunnittelun olla faktapohjaista, toimintamallien ja työkalujen tehokkaita sekä yhteistyökumppaneiden oikeita. Lisäksi oman organisaation osaamisen jatkuva kehittäminen on olennaista

2.1 LCC-hankintojen edut

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana maailman nopeat ja moninaiset muutokset ovat vaikuttaneet osto- ja hankintatoimintaan. Näiden vuosien aikana kansainvälinen kauppa on vapautunut, mikä on mahdollistanut tuontitoiminnan uusilta alueilta. Lisäksi tietojärjestelmät ja tietoliikenne ovat kehittyneet, minkä seurauksena uudet toimintatavat ovat tulleet organisaatioihin jäädäkseen. Pitkät välimatkat eivät enää ole este yhteydenpidossa. Tekniikan kehittyminen on myös mahdollistanut helpon

tiedonhankinnan ja pienentänyt olennaisesti siitä syntyviä kustannuksia. Esimerkiksi Kiinan hintatasoa on nykyisin vaivatonta verrata suomalaisen yhteistyökumppanin hintaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 43–44.)

Globalisaatioksi ja Kiina-ilmiöksi kutsuttua maailmankaupan muutosta on edistänyt Kiinan vähittäinen avautuminen, Kaakkois-Aasian maiden teollistuminen sekä niiden vahva halu nostaa elintasonsa länsimaiden tasolle. Koska kyseisissä maissa elinkustannukset ovat länsimaita alhaisemmat ja tuotantomäärät valtavia suurten kotimarkkinoiden vuoksi, on niistä hankkiminen kannattavaa. Suuret Kaakkois-Aasian markkinat kannustavat yrityksiä lisäksi verkostoitumaan paikallisten toimittajien kanssa kilpailuedun saamiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 54–55.)

Vuonna 2006 toteutetussa tutkimuksessa ”Sourcing in low-cost countries” (Eye for procurement & Eye for transport 2006) tutkittiin yritysten suhtautumista matalamman hintatason maista tehtäviin hankintoihin. Tutkimukseen vastasi 235 yritystä, joista 70 % teki hankintoja Kiinasta. Selvitettäessä syitä LCC-maista tehtäville materiaalihankinnoille nousi esille neljä suurinta syytä, jotka ovat pienemmät materiaalikulut, pienemmät palkkakulut, asiakkaista lähtöisin oleva painostus alentaa hintoja sekä lyhyempi etäisyys lopullisille kuluttajamarkkinoille (Eye for procurement & Eye for transport 2006, 3–6.)

Osalle yrityksistä on siis päämääränä jakeluketjun lyhentäminen. Näin on silloin, kun materiaalihankinnat keskitetään alueelle, jonne lopputuotekin myydään. Yhdelle vastaajista LCC-maasta ostaminen oli ainoa ratkaisu, sillä muualta vastaaja ei kyennyt saamaan yritykselleen välttämätöntä tuotetta. Muille yrityksistä kyseessä on kuitenkin yksinkertaisesti kustannustehokkuus. (Eye for procurement & Eye for transport 2006, 6.)

Syyt LCCS-toiminnalle ovat pitkälti samankaltaisia myös Suomessa, mutta on suomalaisilla yrityksillä muitakin syitä LCC-hankinnoille. Vuonna 2007 toteutti Talent Partners Low-Cost Country -kartoituksen, jossa tutkittiin kotimaisten yritysten sekä julkisen sektorin organisaatioiden näkemyksiä ja kokemuksia LCCS-toiminnasta. Kyselyyn vastasi yhteensä 124 yritysten edustajaa. Kustannusten alentaminen, markkinoiden kiristynyt kilpailutilanne ja saatavuuden varmistaminen ovat

suomalaisille yrityksille ja organisaatioille LCCS-toiminnan kannustimia. Lisäksi LCCS-toiminnalla haetaan yrityksen kapasiteettitarpeen tyydyttämistä ja varmistetaan saatavuutta uusien toimittajien avulla. (Anttila 2008, 2–3.)

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että LCCS-toiminta nähdään nykyisin myös Suomessa normaalina toimintamallina kansainvälisessä taloudessa. Koska LCCS-toiminta koetaan kannattavana, voidaan arvioida toiminnan kasvavan tulevina vuosina jopa miljardeilla euroilla. (Anttila 2008, 2.)

2.2 LCC-hankintoihin liittyvät haasteet

Hankaluuksia LCC-hankintoihin liittyen aiheuttavat usein esimerkiksi kansalliset, kielelliset ja kulttuuriset erot, jotka kaupan juridisten esteiden poistuessa häviävät hitaasti tai voivat jopa korostua entisestään. Hankintatoimi ei ole kiinnittänyt näihin eroihin huomiota eikä reagoinut niihin yhtä voimakkaasti kuin myynti- ja markkinointitoimi. Globaalin kaupan monipuoliset tiedot ja taidot ovatkin yksi edellytys LCC-hankintojen onnistumiselle. Uhka LCC-maista tehtäville hankinnoille on myös alati kohoava hinta- ja kustannustaso Kiinassa sekä muissa LCC-maissa. Esimerkiksi Kiinan kustannusten on arvioitu olevan Suomen tasolla noin vuonna 2050. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 44; 46.)

Kaukomaiden hankinnoissa tulee olla varovainen etenkin sopimusta laatiessa. Paikallinen lainsäädäntö ja kauppatavat voivat poiketa kotimaisesta mallista, jolloin näihin on syytä tutustua esimerkiksi juristin avulla. Eroja saattaa löytyä pienistäkin yksityiskohdista ja tulkintatavoista. Maksuehtojen ja vakuusjärjestelyjen avulla voidaan riskiä rajoittaa, mutta sitä ei kuitenkaan voida pelkkien sopimusten avulla poistaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 308–309.)

Yleisimpiin riskeihin lukeutuvat myös valuutan kurssiriskit, joilta voidaan suojautua täysin vain käyttämällä valuuttana euroa. On toki olemassa myös muita vaihtoehtoja riskiltä suojautumiseksi ja siihen varautumiseksi, joista yksi on valuuttaklausuuli. Tällöin kauppahinta on sidottu ennakkoon sovittuun kurssitasoon. (FINTRA 2002, 99.) Lisäksi laaturiskit ovat olennaisia riskejä, sillä toimitusketjujen pidentyessä

jäljitettävyys heikkenee. LCC-maissa ei useinkaan noudateta kaikkia EU-direktiivejä, sillä ne vaatisivat suuria panostuksia yrityksen henkilöstöön ja muuhun toimintaan. Jopa laatusertifikaatit saattavat olla väärennettyjä, joten niidenkään olemassaoloon ei voida aina luottaa. (Halttunen, Kortelainen & Kempainen 2010.)

Lisäksi tekniikan kehittyminen asettaa haasteensa hankintatoiminnan onnistumiselle. Uuden tiedon ollessa kaikkien ulottuvilla samanaikaisesti voivat myös toimijat eri puolilla maailmaa hyödyntää sitä yhtä aikaa. Tämä pakottaa yritykset toimimaan nopealla tahdilla; on lyhennettävä tuotekehitykseen, tuotannon läpimenoon ja jakeluun kuluva aikaa. Samalla myös markkinointiaika ja tuotteen, palvelun tai jopa toimialan elinkaari lyhenee. Hankintatoimen tulisikin onnistua etsimään ja löytämään uutta kilpailukykyä alati muuttuvilta markkinoilta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 47.)

Tutkimuksen (Eye for procurement & Eye for transport 2006, 10) mukaan yritykset kokivat suurimmiksi esteiksi kehittymättömämmän infrastruktuurin ja monimutkaistuvat kuljetus- ja logistiikkatoiminnot. Muihin esteisiin lukeutuivat muun muassa epäkypsästi käyttäytyvät toimittajat, kauppa- ja tullisäännökset, jotka vaikeuttavat liiketoimintaa, kulttuurierot ja valtion säädökset. Riskeiksi puolestaan koettiin esimerkiksi laadun ja toimitusten epäluotettavuus, kyseenalainen jakeluketjun luotettavuus ja turvallisuus, tehokkuudesta tinkiminen sekä poliittiset ongelmat.

Suomalaiset yritykset kokivat LCCS-toiminnan haasteet samankaltaisina. Suurimmiksi haasteiksi ja peloiksi koettiin toimitusten luotettavuus, hankittavien tuotteiden laatu ja sopivien toimittajien löytyminen. Lisäksi suomalaiset kokivat haastaviksi muun muassa maantieteellisen etäisyyden toimittajiin, sisäisen muutosvastarinnan, kulttuuriset tekijät, päivittäisen liiketoiminnan johtamisen, turvallisuustekijät sekä LCCS-toiminnan negatiivisen vaikutuksen yrityksen julkisuuskuvaan. (Anttila 2008, 3.)

Talent Partnersin toteuttaman tutkimuksen perusteella voidaan sanoa suomalaisten yritysten kokevan myös haasteelliseksi LCCS-toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Vastanneista 6 % kertoi organisaationsa päässeen tavoitteisiinsa ja 72 % ilmoitti organisaation saavuttaneen tavoitteet kohtalaisesti. LCCS-toiminta onkin haastavaa, sillä sen aloittaminen vie aikaa eikä tulosten saavuttaminen tapahdu hetkessä. (Anttila 2008, 2.)

3 Logistiikan keskeinen sisältö

Koska hankinnat ovat logistiikan tärkeä osa-alue, on seuraavassa esitelty hankintojen liittymistä yrityksen logistiseen ketjuun. On tärkeää käsittää hankintojen merkitys yrityksen logistiikkaketjussa, sillä toimintansa kehittämiseksi on yrityksen ymmärrettävä suurempia kokonaisuuksia. Karruksen (2005, 14–15) mukaan pelkkä hankintojen kehittäminen ei aina riitä kokonaistoiminnan parantamiseksi, sillä yrityksen logistinen ketju yhdistää useita yrityksen eri toimintoja. Yrityksen oman toiminnan kehittämisen ohella tärkeää on myös hyvä yhteistyö toimittajiin sekä asiakkaisiin nähden.

3.1 Logistiikan käsite

Logistiikka voidaan määritellä eri tavoin, mutta Salmenkari (2000, 152–153) kertoo logistiikan olevan materiaalivirran ja siihen liittyvien informaatio- sekä pääomavirtojen organisointia, suunnittelua, valvontaa ja toteutusta. Prosessi tapahtuu toimittajien, suunnittelun, oston, tuotannon ja jakelun kautta loppuasiakkaalle päämääränään markkinoiden tarpeiden tyydyttäminen mahdollisimman vähin kustannuksin sekä mahdollisimman pienellä pääomalla.

Lähes samaa mieltä on Oksanen (2000, 19), jonka mukaan logistiikkaprosessin päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeiden strategisten päätösten avulla, tuottamalla lisäarvoa asiakkaille, parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta sekä kehittämällä kierrätystä. Logistiikan keskeisiä strategisia rakenteita ovat toimitus- ja arvoketjut, asiakaskanavat sekä verkostoituminen (Haapanen, Lindeman & Oksanen 2005, 23).

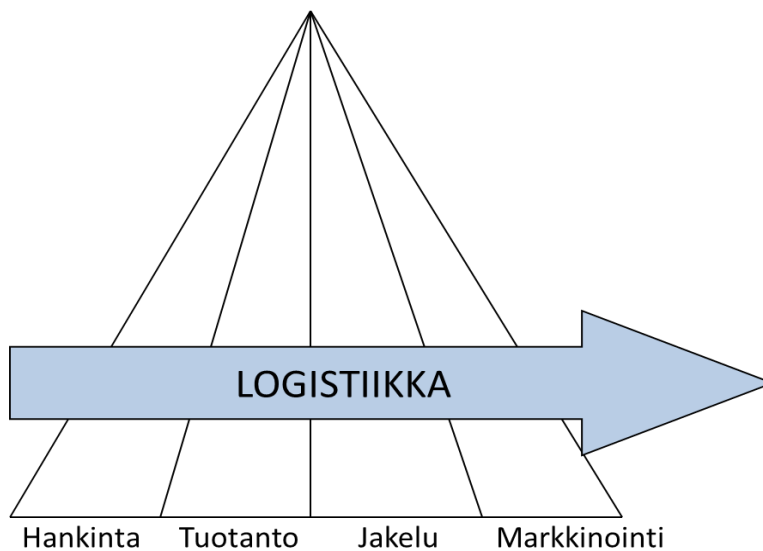
Usein yrityksen logistiikkaketju kuvataan prosessina, joka käsittää materiaali-, tieto- ja rahavirran, ja joka kulkee useimpien yrityksen toimintojen läpi (Salmenkari 2000, 152–153). Oksanen (2004, 19) kuvaa lisäksi logistiikkaprosessiin lukeutuvan kierrätysvirran. Nykyisin ajatellaankin kierrätyksen lisäämisen olevan yksi logistiikkaprosessin

päämääristä, sillä tehokkaan kierrätyksen avulla voidaan karsia kustannuksia ja parantaa tuottoa. Kuviossa 1 on havainnollistettu logistista prosessia logististen virtojen kautta.



Kuvio 1. Logistinen prosessi (Kukkola & Pirnes 2002, 176).

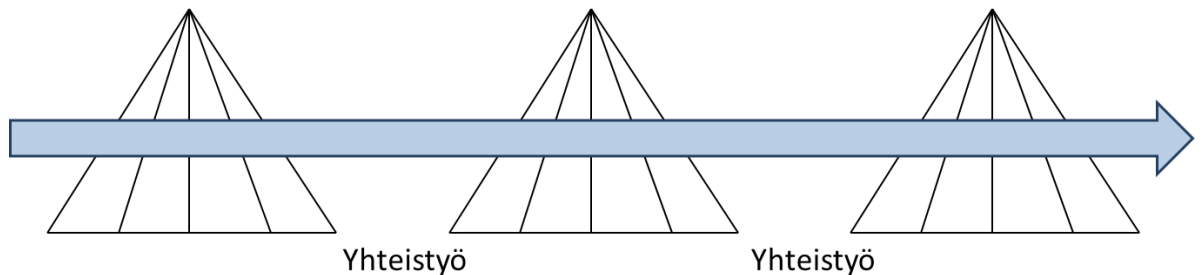
Logistiikka yhdistää yrityksen useita eri toimintoja, kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin kokonaisuutena toimivaksi prosessiksi. Kuvio 2 huomataan, kuinka logistiikka kulkee yrityksen perinteisten toimintojen läpi. Samalla se muodostaa osan yrityksen arvoketjusta, eli yrityksen asiakkailleen lisäarvoa tuottavien toimintojen ketjusta. (Karrus 2005, 14.)



Kuvio 2. Logistiikan suhde yrityksen perinteisiin toimintoihin (Karrus 2005, 15).

Logistiikka on siis osa yrityksen arvoketjua, johon kuuluvat myös toimittajat ja asiakkaat. Yrityksen oman logistiikan kehittämisen ohella yhtä tärkeää on yhteistyön tekeminen sekä toimittajiin että asiakkaisiin nähden (kuvio 3). Arvoketjun jäsenillä on kuitenkin erilaisia näkemyksiä koko ketjusta sekä ketjun jäsenten rooleista, sillä usein

yritys näkee itsensä ketjun keskipisteenä. (Karrus 2005, 14–15.) Lisäksi ketjun eri osapuolilla on usein omat tavoitteensa, jolloin kokonaisuus hämärtyy ja kustannukset siirtyvät ketjun seuraavalle tai edelliselle tasolle (Haapanen, Lindeman & Oksanen 2005, 23–24).



Kuvio 3. Arvoketjulogistiikka: yritysten muodostama arvoketju, tarjontaketju (Karrus 2005, 15).

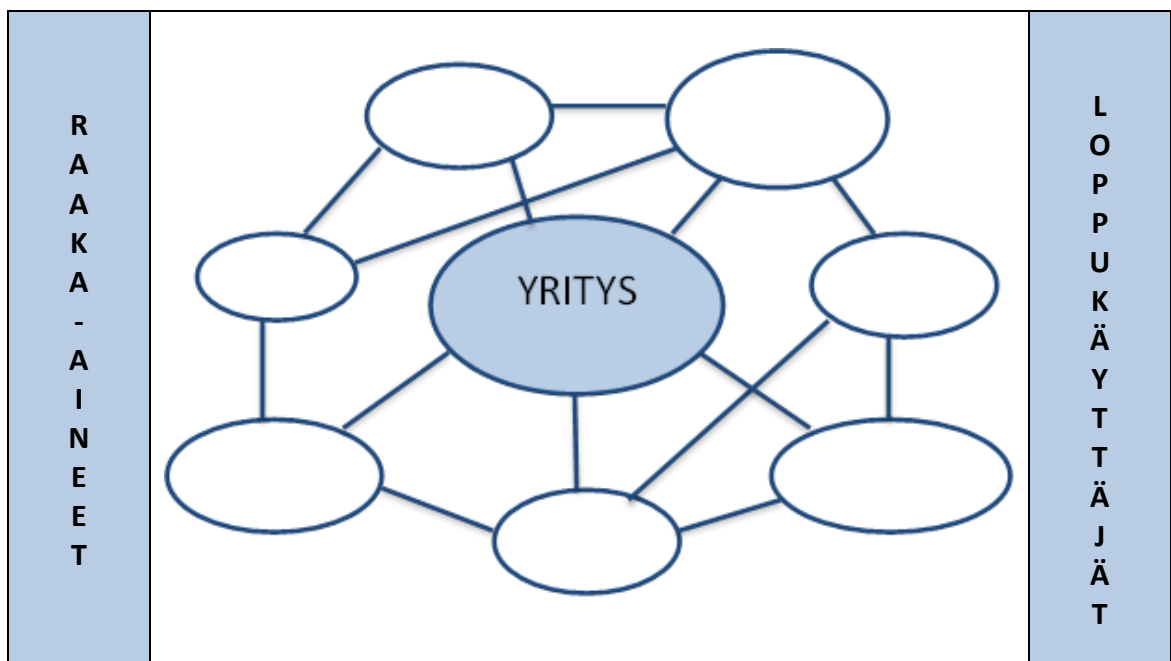
Arvoketjuajattelu pohjautuu Porterin vuonna 1985 luomaan arvoketjumalliin, joka perustuu yrityksen toimintojen jakamiseen arvoa tuottaviin ydin- ja tukitoimintoihin. Ydintoiminnot tuottavat välittömästi arvoa, kun taas tukitoiminnot ovat välttämättömiä ydintoimintojen takaamiseksi. Ydintoimintoja ovat esimerkiksi myynti ja markkinointi sekä valmistus, kun taas tukitoimintoja ovat muun muassa laitteet ja järjestelmät. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen aloittaa arvoketjun ja niiden tyydyttäminen päättää sen. Kustannusten pienentäminen ei siis ole arvoketjun tavoitteena, vaan asiakkaalle pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon lisäarvoa. (Haapanen, Lindeman & Oksanen 2005, 25–26; Peltonen 1998.)

Yrityksen logistiikan voidaan katsoa jakautuvan tulo-, tuotanto- ja lähtölogistiikkaan. Tulologistiikka on hankintaa, jossa tuotannolle hankitaan, kuljetetaan ja varastoidaan tarvittava materiaali. Tuotantologistiikka käsittelee ”make or buy” eli ”tehdä vai ostaa” -kysymyksiä sekä tuotannon sijoittamiseen ja toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Trendi on, että yritykset keskittyvät ydinosansaamiseen ja hankkivat muun tarvittavan tiedon ja taidon valituilta toimittajilta. Lähtölogistiikkaa puolestaan ovat jakelu ja kuljetukset. (Pouri 1997, 1–3.)

Toimittajien merkitys yrityksen logistiikan onnistumisessa on olennainen. Koska ne muodostavat materiaalivirran lähtöpisteen, määrittää niiden lukumäärä tarvittavan kontaktiverkoston suuruuden ja näin ollen sen hallintaan tarvittavat resurssit. Lisäksi

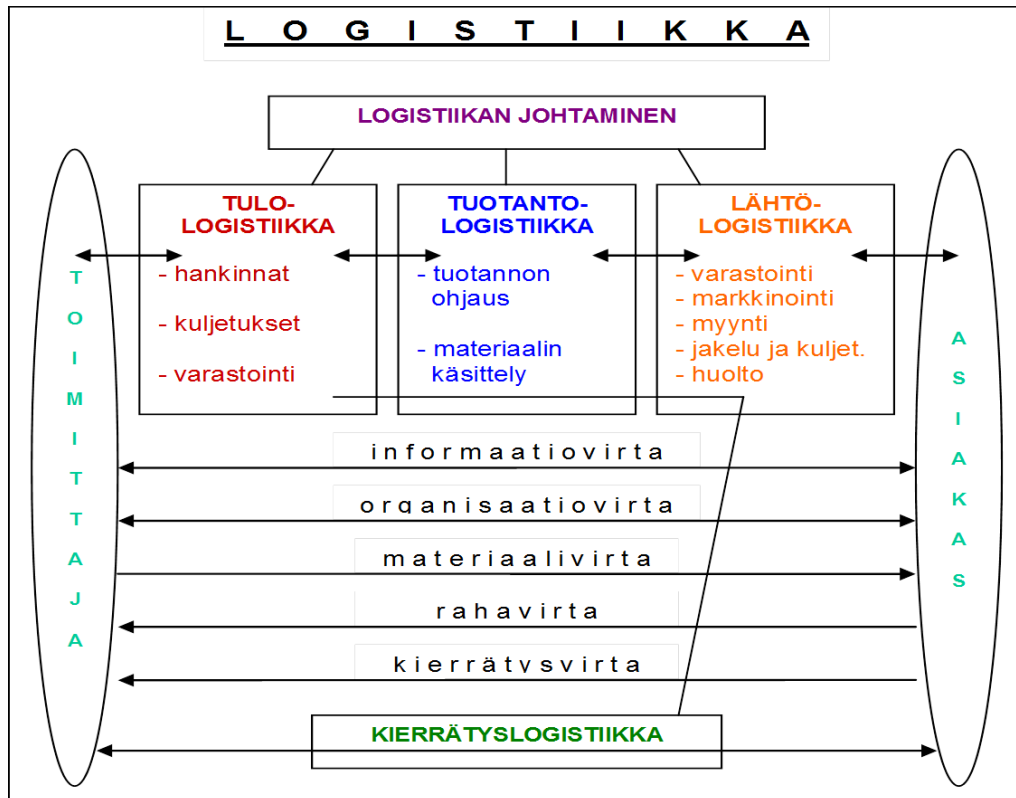
toimittajien sijainti on tulologistiikan kuljetusverkon perusta. Toimittajien omat resurssit, logistiset ominaisuudet ja hinnoittelumallit luovat yhteistyön perustan. (Salmenkari 2000, 157–158.)

Nykyisin logistiikkaa voidaan hahmottaa tarkastelemalla markkinoita arvokenttänä. Yritys käsitetään osana palveluverkosta arvokentän viitekehysessä (kuvio 4). Arvo muodostuu loppukäyttäjien ja raaka-ainelähteiden välisessä kentässä, jonka ohjauksessa yhteiskunta on mukana ja johon kehittyvät teknologiat luovat uusia mahdollisuuksia. (Haapanen, Lindeman & Oksanen 2005, 27.)



Kuvio 4. Yritys osana arvokenttää ja sen palveluverkostoja (Haapanen, Lindeman & Oksanen 2005, 27).

Kuviossa 5 selvennetään logistiikkaa kokonaisuutena. Kuvioista huomataan, kuinka hankinnat, kuljetukset ja varastointi tulologistiikan osana ovat merkittävä osa koko yrityksen logistiikkaketjua. Huomioitavaa on, että käytännössä logistiikan osa-alueet usein limittyvät toisiinsa, ja asiakkaalla tarkoitetaan loppukäyttäjän lisäksi myös muita toimitusketjun jäseniä.



Kuvio 5. Logistiikan osa-alueita.

Logistiikka voidaan käsittää osana toimitus- tai tarjontaketjun hallintaa (Supply Chain Management, SCM), josta on tullut viime vuosina yleinen käsite. Termin määritelmästä on kuitenkin useita mielipiteitä. Yleisesti toimitusketjun hallinnan katsotaan olevan materiaalin liikkumisen hallintaa ja ohjaamista toimitusketjussa, johon kuuluu koko ketju toimittajilta tuotteen loppukäyttäjille. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on toimintojen virtaviivaistaminen koko arvoketjun tasolla. Tämä tapahtuu poistamalla turhia välivaiheita sekä toimintoja, kuten välivarastoja. (Pouri 1997, 1; Mentzer 2001, 3–9; Karrus 2005, 214.)

Toimitusketjua tulee osata ohjata nopeastikin muuttuvilla markkinoilla joka hetki tehokkaasti. Toimitusketjun hallinta on tärkeää, sillä nykyisin kustannustehokkuutta ja laatua pidetään toimitusketjun itsestäänselvyyksinä, ja kilpailuetua saavutetaan ketteryydellä ja älykkyydellä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 334–335.)

3.2 Ulkomaankaupan logistiikka

Ulkomaankaupan logistiikka eroaa Suomen sisäisestä logistiikasta monimutkaisuudellaan. On tunnettava ulkomainen lainsäädäntö sekä erilaiset ulkomaankaupan ympäristöä säätelevät sopimukset. Näitä sopimuksia ovat esimerkiksi tulli- ja vapaakauppasopimukset, verosopimukset ja liikenne- ja kuljetussopimukset. Myös toimituslausekkeisiin ja kauppasopimuksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota ulkomaankaupassa. Näiden avulla määritellään ostajan ja myyjän toimintavastuu, kustannusvastuu sekä tavaravastuu. (Pehkonen 2000, 71.)

Kokoonpanoteollisuus on siirtynyt pitkälti JIT eli Just in Time -tuotantofilosofiaan, jonka mukaan turhia varastoja vältetään ja tarvittavat komponentit toimitetaan pienissä erissä alihankkijalta suoraan kokoonpanolinjalle. JIT-filosofiaa noudatettaessa pitkät välimatkat alihankkijan ja komponenttitehtaan välillä osoittautuvat haasteellisiksi tiheän toimitusrytmin toteuttamiseksi. Yksi logistiikan tehtävistä onkin etsiä kokonaiskustannuksiltaan edullisin alihankkijan ja oman komponenttitehtaan sijaintivaihtoehto. (Dahlstedt, Eronen, Gabrielson, Inkiläinen, Koivisto, Luostarinen, Luostarinen, Marschan-Piekkari, Peltonen, Puttonen, Tahvanainen, Troberg, Vaara, Vaivio & Seristö (toim.) 2002, 205.)

Ulkomaankaupassa kuljetusvaihtoehdot eroavat kotimaisen kaupan kuljetusmahdollisuuksista. Kuljetustavan valinnassa tulee ottaa huomioon kuljetuskustannukset, -varmuus ja -nopeus. Kaikki edellä mainituista vaikuttavat yrityksen logistiikkaketjun toimivuuteen. (Pehkonen 2000, 113.)

Kuljetustavan valintaan vaikuttavat ensisijaisesti halutun kuljetusajan pituus sekä kuljetuskustannusten suuruus, toisin sanoen asiakkaan vaatima palvelutaso. Myös kuljetusvastuun määräytyminen voi olla ratkaiseva tekijä, sillä rahdinkuljettajan vastuut rajoittuvat eri tavoin eri kuljetusmuodoilla. Tyypillisiä kansainvälisen kaupan kuljetusmuotoja ovat meri-, auto-, rautatie- ja lentokuljetukset. On mahdollista käyttää myös esimerkiksi kuriiria, joka vie kevyet lähetykset suoraan vastaanottajalle. Lisäksi voidaan käyttää yhdistettyjä kuljetuksia, joissa käytetään useampaa kuin yhtä kuljetusmuotoa. (FINTRA 2002, 42–44.) Yhdistetyille kuljetuksille on ominaista, että tavarat lastataan kuljetusyksikköön lähtöpaikalla ja puretaan vasta määränpäässä.

Kuitenkin kuljetusyksikkö siirretään matkan aikana kuljetusmuodosta toiseen. (Oksanen 2004, 22.)

4 Hankintaprosessi

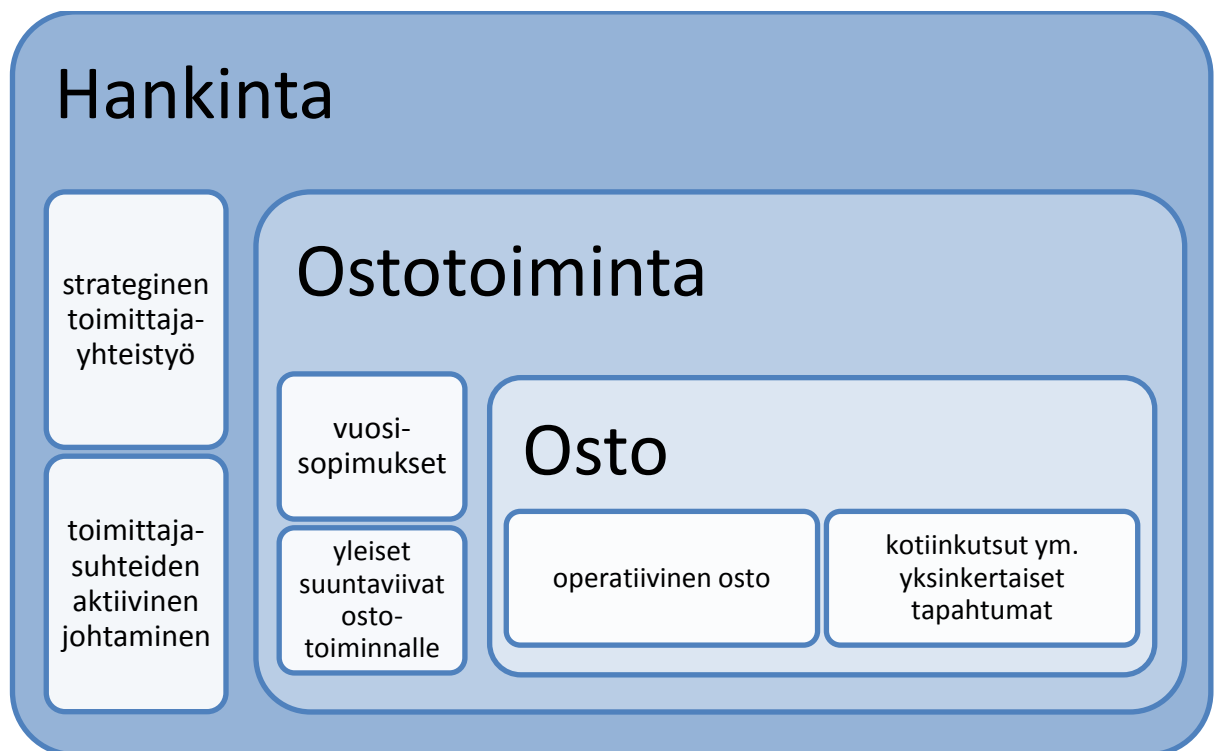
4.1 Hankinnat käsitteenä

Hankinnat voidaan määritellä eri tavoin riippuen siitä, mitä näkökulmaa halutaan painottaa. Laajasti ajateltuna hankintojen avulla hallitaan organisaation ulkoisia resursseja. Toisin sanoen yrityksen on hankittava erilaisia tuotteita ja palveluita yrityksen ulkopuolelta ylläpitääkseen, kehittääkseen ja johtaakseen organisaation toimintoja. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet pyritään hyödyntämään siten, että loppuasiakkaan tarpeet tyydytetään toivotulla, yrityksen edun maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 66–67.)

Yrityksen hankintaosaaminen ei ole vain henkilöstön omaa osaamista, vaan siihen kuuluu myös organisaation rakenne pääoma eli esimerkiksi prosessikuvaukset, tietokannat, suhteet sidosryhmiin ja hankintasopimukset. Organisaation rakenteellisen pääoman onkin oltava kunnossa ja näyttävä yksittäisten ostajien tekemissä päätöksissä, jotta hankintatoiminnalla voidaan saavuttaa yritykselle lisäarvoa ja sen positiivinen merkitys yritysten keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa toteutuu. Samoin yrityksen henkilöstön oman osaamisen, eli inhimillisen pääoman on oltava kunnossa. (Aminoff, Hyppönen, Inkinen, Jalanka, Juhantila, Karhunen, Litja, Kivistö, Koroma, Löfgren, Niemi, Pajunen-Muhonen, Permala, Pohto, Pouri, Punakivi, Riuttamäki, Ryttilä, Salmenkari, Salminen, Santala, Sihvola, Småros, Soisalo, Virolainen & Winqvist 2011, 7.)

Ostoihin ja hankintoihin liittyvä kokonaiskuva voidaan hahmottaa erilaisina tasoina, jotka ovat osto, ostotoiminta sekä hankinta (kuvio 6). Osto on yksinkertaisin taso, joka sisältää operatiivisen oston toimenpiteitä ja yksinkertaisia ostotapahtumia. Ostotoimintaa puolestaan on edellisten lisäksi yleisten suunnitelmien laatiminen yhdessä toimittajien kanssa, kuten vuosisopimusten tekeminen. Hankintatoimintaan

voidaan katsoa kuuluvaksi vielä strateginen kumppanuus toimittajien kanssa ja toimittajayhteistyön aktiivinen johtaminen. Hankintatoiminta voidaan tarkemmin kuvata hankintaprosessina, jonka keskeisiä toimintoja ovat materiaalin etsiminen ja ostaminen, materiaalin hallinta eli vastaanotto, varastointi ja käyttöönotto, hankintainfrastruktuurin ja -organisaation johtaminen, toimittajien hallinta eli sopimukset, sertifiointi ja laatujohtaminen sekä tuotekehitysyhteistyön hallinta toimittajien kanssa. (Heir, Juneja, Kalilainen, Karhusaari, Nylander & Rasimus 2000, 40–42.)



Kuvio 6. Osto, ostotoiminta ja hankinta.

Tärkeä osa hankintatoimea on toimittajayhteistyö ja suhteiden hallinta. Nykyisin puhutaan verkostoitumisesta, joka on prosessina aikaa vievä. Verkostoituminen vaatii valmisteluja ja toimivan verkostoyhteistyön edellytyksenä on sen jatkuva ylläpito. Alihankintapäätökseen ryhdyttäessä on laskettava, että yhteistyöhön käytettävä aika sekä raha maksavat itsensä moninkertaisena hyötynä takaisin. Verkostoituminen onkin kannattavaa yritykselle vain silloin, kun siitä saatavat hyödyt korvaavat siihen investoidun ajan, pääoman ja resurssit. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 216–217.)

Ostaja on yritykselle yksi merkittävimmistä tuloksentekijöistä. Hyvä ostaja osaakin valmistautua muutoksiin ja on näin ollen ajan tasalla sekä oman yrityksensä että

maailman markkinatilanteesta. Ostajan on kyettävä luomaan luottamusta sekä loppuasiakkaisiin että toimittajiin, mikä sotii vastaan vanhaa käsitystä ostajan ja myyjän vastakkainasettelusta. Yhteistyötaidot ovat yksi ostajan tärkeimmistä taidoista. (FINTRA 2002, 9.)

4.2 Hankintatoimen merkitys yrityksen logistisessa ketjussa

Yrityksen arvoketju, eli prosessi, jonka seurauksena hyödyke siirtyy alihankkijalta loppukuluttajalle, alkaa hankintatoiminnasta. Sen vuoksi hankintatoimella on suuri merkitys yrityksen menestykseen. Hankintatoimintaa kehittäessä tulisikin ajatella yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisena arvoketjuprosessina, sillä nimenomaan tällaisen tarkastelun avulla voidaan parantaa tuottoa. Tuottojen kasvattaminen tapahtuu joko kustannusjohtajuuden tavoittelulla tai lisäarvon ja -hyödyn saavuttamisella asiakaspalveluun. Parhaiden toimittajien valinnalla voidaan asiakkaille luvata paras mahdollinen lopputuote. (FINTRA 2002, 8–9.)

Hankintatoimen tärkeä tehtävä on myös varmistaa yrityksessä tarvittavien tavaroiden ja palveluiden oikea-aikaisesta saatavuudesta mahdollisimman edullisesti. Tärkeää on, että hankinnat on sovitettu järkevästi materiaalin menekkiin. Tässä logistiikalla on suuri merkitys, joten osto-osaston on huolehdittava toimittajavalintojen sekä hankintasopimusten sopivuudesta. (Salmenkari 2000, 182; 190.)

Hankinnoista syntyy kustannuksia useissa prosessin eri vaiheissa. Ennen itse ostotapahtumaa syntyy työkustannuksia muun muassa toimittajien etsimisestä, arvioinnista ja sopimuksen tekemisestä. Varsinaisesta hankinnasta syntyy kustannuksia hankintahinnan sekä mahdollisten maksamisen kautta syntyvien kustannusten kautta. Vielä hankinnan jälkeenkin voi syntyä kustannuksia laatuongelmien, viivästysten tai muiden odottamattomien tekijöiden vuoksi. Erilaiset hankintaratkaisut vaikuttavat myös yrityksen logistiikkakustannuksiin. (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 222.)

Prosessiteollisuudessa voi puuttuvan tuotteen vuoksi koko tuotanto pysähtyä. Mikäli näin pääsee käymään, voivat kustannukset kasvaa uskomattomiin lukuihin. Hankinnat vaikuttavat kustannuksiin jatkuvasti. Yrityksissä tulisikin aina pohtia, onko tavaraa tai

palvelua järkevää hankkia alihankkijalta, vai kannattaako se tuottaa itse. Kaiken kaikkiaan hankintatoiminnalla on useita tavoitteita, jotka usein ovat jopa ristiriidassa keskenään. Yrityksen pitäisi esimerkiksi kyetä hankkimaan tavara mahdollisimman edullisesti ja samaan aikaan taata mahdollisimman hyvä laatu. Varastonarvot tulisi minimoida, mutta samaan aikaan pitäisi taata tavaran saatavuus joka hetki. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2010, 70, 75–77.)

Hankintoja kehittämällä voidaan parantaa yrityksen tulosta usein eri tavoin. Pienentämällä hankintahintaa saadaan kasvatettua katetta ja kannattavuutta, vaikka myynti pysyisi ennallaan. Toimittajan valinta puolestaan voi vaikuttaa jopa asiakkaan ostopäätökseen, sillä toimittajan maineella on merkitystä. Lisäksi oikean toimittajan valinnut yritys voi kyetä luomaan kilpailuetua päästessään kiinni teknologiaan, joka tuottaa voittoa pitkällä aikavälillä. Kansainvälistyvän yrityksen voi olla lisäksi ratkaisevaa valita menestyäkseen paikallisia toimittajia uudelta markkina-alueelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 102–103.) Globalisoituvilla markkinoilla yritykset kilpailevatkin yhä enemmän hankinta- ja jakelurakenteillaan (Haapanen, Lindeman & Vepsäläinen 2005, 21.)

4.3 Prosessiajattelu tiivistettynä

Nykyaikaisen hankintatoimen lähtökohtana on prosessimuotoinen hankinnan käsite (Aminoff, Anttila, Junnonen, Lappeteläinen & Tieva 2008, 8). Prosessiksi kutsutaan tapahtumasarjaa, joka muodostuu eri vaiheista. Prosessilla on aina yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessissa synnytetään tulos eli prosessin tuote. Voidaankin siis ajatella prosessin olevan toimintoketju, jonka kautta yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksiksi asiakkaalle. Tuotos syntyy, kun panos menee sisään prosessiin ja yhdistyy prosessissa valmiina oleviin resursseihin. (Pesonen 2007, 129; Lecklin 2002, 137.) Prosesseja voidaan kuvata prosessikaavioiden avulla, joihin sisältyy piirroksia sekä niitä selventäviä tekstejä. Jokaisella prosessilla on omistaja, joka vastaa prosessin seuraamisesta ja kehittämisestä. (Pesonen 2007, 130; 132.)

Prosesseja voidaan jaotella eri tavoin, mutta usein käytetään termejä ydin-, tuki- ja avainprosessit. Ydinprosessit alkavat ulkoisesta asiakkaasta sekä päättyvät ulkoiseen

asiakkaaseen (Pesonen 2007, 131). Näin ollen tässä opinnäytetyössä käsitelty LCC-hankintaprosessi on yksi Abloy Oy:n ydinprosesseista. Lecklin (2002, 144) kertoo tukiprosessien, esimerkiksi taloushallinnon, puolestaan olevan yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ydinprosesseja. Avainprosessit taas ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä prosesseja, joiden kehittäminen on aina ensisijaista. Näin ollen voidaan LCC-hankintaprosessin katsoa olevan myös Abloy Oy:n avainprosessi.

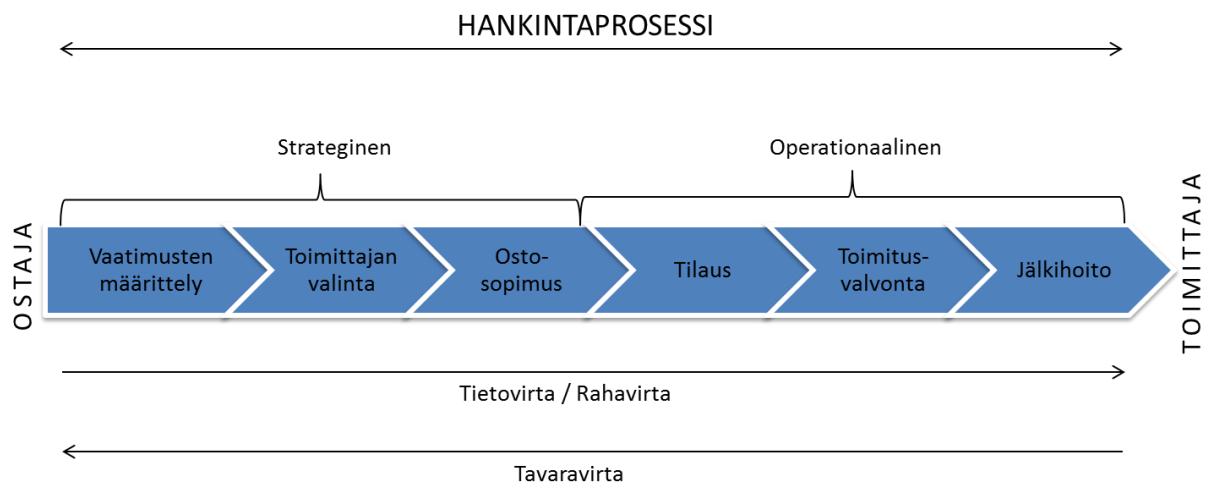
Prosessit kannattaa kuvata, sillä kuvaamisen avulla saavutetaan useita hyötyjä. Näitä hyötyjä ovat muun muassa kokonaiskuvan hahmottamisen helpottuminen, vastuunjaon selkiytyminen, kehitystarpeiden löytäminen ja prosessiin liittyvän tiedon siirron helpottuminen. Prosessin mallintaminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat prosessin tunnistaminen, kuvaaminen, toteuttaminen ja kehittäminen. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009a–b.)

Prosessia tunnistettaessa nimetään prosessi sekä määritellään, onko kyseessä ydin- vai tukiprosessi. Sen jälkeen kerätään tietoa, jonka pohjalta prosessi kuvataan yhteisesti sovittujen periaatteiden mukaisesti. On hyvä määritellä esimerkiksi prosessin kuvaamisen tarkkuustaso sekä prosessikuvauksessa käytetyt symbolit. Kun prosessi on kuvattu, alkaa sen tavoiteprosessin toteuttaminen, jossa suunnitellut käytännöt siirtyvät yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tärkeää on kehittää prosesseja jatkuvasti analysoimalla ja tutkimalla prosessikuvauksia sekä päivittämällä niitä tarvittaessa ajantasalle. Prosessille on suotavaa laatia mittareita, joiden avulla seurataan niiden suorituskykyä. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009 c–f.)

Prosessien kehittäminen tulee aloittaa nykytilan kartoituksesta, jolloin luodaan prosessikuvaus ja arvioidaan prosessin toimivuus. Seuraavaksi tehdään prosessianalyysi, jonka aikana selvitetään ja ratkaistaan muun muassa prosessissa olevat ongelmat sekä valitaan työkalut ja mittarit prosessin kehittämiseksi. Näiden tuloksena valitaan prosessin kehittämistapa ja aloitetaan prosessin parantaminen parannussuunnitelman avulla. Koska prosesseja tulee kehittää jatkuvasti, palataan prosessin parannuksen jälkeen takaisin lähtöpisteeseen ja arvioidaan prosessin toimivuutta säännöllisin väliajoin. (Lecklin 2002, 149–150.)

4.4 Hankintaprosessin kulku

Yleisesti voidaan hankintaprosessin ajatella noudattavan aina samanlaista kaavaa. Prosessissa on kolme strategista sekä operationaalista askelta (kuvio 7). Ensin määritellään hankittavan tuotteen vaatimukset, jonka jälkeen etsitään ja valitaan sopiva toimittaja halutulle tuotteelle. Tämän jälkeen solmitaan sopimus kaupan osapuolten kesken ja tehdään tilaus toimittajalle. Seuraavaksi on toimitusvalvonnan vuoro, jonka avulla varmistetaan tavaran saapuvan ostajalle ajallaan. Viimeinen prosessin vaihe on jälkihoito, johon sisältyy tavaran vastaanottotarkastus ja prosessin onnistumisen arviointi. (Pieters 2005, 130–131.)



Kuvio 7. Hankintaprosessin vaiheet (Pieters 2005, 130).

Pietersin esittämä hankintaprosessin malli kuvaa ihanteellista hankintaprosessin kulkua, eikä sitä välttämättä voida soveltaa jokaiseen hankintatapahtumaan. Hankintaprosessin kulku voi muuttua tai jopa keskeytyä tapahtumista riippuen. Tämä tulee huomioida myös Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin kuvauksen yhteydessä.

Edellä kuvatun hankintaprosessin pohjalta on seuraavaksi esitetty tarkemmin prosessin eri vaiheita. Koska vaatimusten määrittely on tuote- ja yrityskohtainen, eikä se usein ole osto-osaston tehtävä, on kyseinen vaihe jätetty opinnäytetyössä käsittelemättä. Toimitusvalvontaa on tarkasteltu kansainvälisen kaupan asiakirjojen kautta kappaleessa **4.4.4 Huolinta, kansainvälisen kaupan asiakirjat tullausmenettelyt**, sillä suuri osa toimitusvalvonnasta tapahtuu juuri erilaisia asiakirjoja seuraamalla.

4.4.1 Toimittajan etsintä ja valinta

Nykyisin on olemassa monia eri kanavia uuden toimittajan etsimiseen. Internet mahdollistaa helpon ja nopean tiedonhaun ja antaa myös pienille toimittajille mahdollisuudet tulla huomatuksi. (Armstorng & Kotler 2001, 201.) Internet voi kuitenkin myös antaa osaltaan väärää tietoa ja tuleekin huomioida, että yrityksen kotisivujen näyttävyys ei aina korreloidu yrityksen osaamisen tasoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255.)

Kiinalaisia toimittajia löytää hyvin messuilta ja muilta business-to-business -foorumeilta. Muut kanavat, kuten lehtimainonta, ei Kiinassa ole kovin yleistä. Löytääkseen hyvän toimittajan on siis vierailtava useilla eri messuilla säännöllisesti ja luotava vierailuillaan ensikontaktit toimittajiin. Kun suhde on luotu, on Kiinassa tapana vieraila toimittajan tehtaalla ja suorittaa auditoinnit. Kansainväliset standardit, kuten ISO 9001, eivät kuitenkaan välttämättä aina ole parhaita mahdollisia arvioimaan kiinalaisia toimittajia. Niin sanotut sosiaaliset auditoinnit, joilla tutkitaan tehtaan työolosuhteita, tulee myös suorittaa. Toimittajaa valitessa tulisi huomioida, että toimittaja noudattaa paikallista työlainsäädäntöä ja toimii eettisesti. (Pfohl & Shen 2008, 9–10.)

Ennen ostopäätöstä tulisi toimittaja aina arvioida. Arvioinnin laajuus suhteutetaan hankintapäätöksen laajuuteen. Mikäli kyse on lyhytjänteisestä ja yksinkertaisesta kaupasta, ei toimittajan arviointiin aina ole tarpeen kuluttaa paljon resursseja. Toimittajaa arvioidaan pääasiassa toimittajan valitsemiseksi ja toimittajan kehittämiseksi. Käytännössä toimittajien etsintävaiheessa arvioidaan toimittajan yleisiä taustoja, kuten tunnettuutta, mainetta ja kannattavuutta, liiketoimintaympäristöä sekä haettuun tavaraan liittyviä tietoja, kuten toimittajan osaamista ja teknologiaa. (Iloranta & Pajunen–Muhonen 2008, 261.)

Usein ostaja tekee toimittajalle tarjouspyynnön. Tarjouspyynnöllä pyritään yleensä saamaan toimittajalta tietylle tuotteelle hintatarjous, jossa myös tilattava määrä sekä toimitusaika on otettu huomioon. Toisinaan toimittaja voi lähettää ostajalle myös hintalistan tuotteista, joka ei kuitenkaan sitouta toimittajaa myymään tai ostajaa ostamaan mitään. (Bade & Johnson 2010, 72.)

Arviointi jatkuu, kun toimittajalta on saatu tarjous. Tällöin arvioidaan tarjous ja myös toimittajaa tarkastellaan syvemmin. Olennaisia kysymyksiä ovat muun muassa ostajan asema toimittajan asiakkaana, toimittajan osaaminen, sen taloudellinen tila sekä tulevaisuuden näkymät. Hyvä tapa suorittaa toimittajan arviointi on vieraillla tehtaalla henkilökohtaisesti. Visuaalinen arviointi paljastaa yrityksen käytännön toimintatavat ja työntekijöiden motivaatiotason. (Ilonen & Pajunen-Muhonen 2008, 265–267.)

Mooren & Nicosian (2006, 57–60) mukaan toimittajia valitessa tulee analysoida niiden tiettyjä ominaisuuksia. Ensisijaisesti tulee pohtia toimittajan aiempaa toimintaa olemassa olevien kokemusten pohjalta. Tällä tarkoitetaan ostajan näkemystä muun muassa aiemmista hinnoista, toimituksista ja laadusta. Usein kuitenkin näitä kokemuksia ei ole, varsinkaan jos toimittajan kanssa aiemmin ei ole tehty yhteistyötä. Tällöin ostaja voi hankkia tietoa toimittajan yhteistyökumppaneilta, kerätä heidän kokemuksiaan ja vaatia toimittajalta jopa suositteluja muilta yrityksiltä. Lisäksi ostaja voi vieraillla tehtaalla ja pyytää näytekappaleita laadun varmistamiseksi. Toimittajan pitäisi lisäksi pystyä määrittelemään hinnoitteluperiaatteensa, eli sen, mistä tavaran hinta muodostuu.

Myös toimittajan kapasiteettia tulisi arvioida ennen toimittajan valintaa. Kapasiteettiin vaikuttaa esimerkiksi toimittajan avoin tilauskanta. On tärkeää, että toimittaja kykenee täyttämään ostajan laatuksiteerit sekä toimittamaan tilatun määrän sovittuna aikana. Tätä kautta tärkeä osa on myös toimittajan käyttämä teknologia eli se, että toimittaja ei ole ajastaan jäljessä. Toimittajan palvelua tulisi myös arvioida, josta tärkeimpänä osana korostuu toimitusvarmuus. Lisäksi toimittajan asenne kannattaa ottaa huomioon jo alussa, sillä yhteistyöhalukkuus on tärkeä osa toimivaa kumppanuutta. (Moore & Nicosia 2006, 60–62.)

Kun sopiva toimittaja on löytynyt, pyydetään toimittajaa tekemään näytteitä tilattavista osista. Käytännössä ostaja toimittaa alihankkijalle mallin tilattavasta kappaleesta, josta toimittaja valmistaa kopion. Ostaja analysoi ja tarkastaa valmistetun kopion ja sen täyttäessä vaatimukset voidaan tehdä tilaus. (Pfohl & Shen 2008, 10.) Yleensä ennen tilauksen tekoa kuitenkin vielä neuvotellaan toimittajan kanssa hinnoista ja ehdoista, ja mikäli niissä päästään yhteisymmärrykseen, voidaan toimittaja valita

yhteistyökumppaniksi. Tämän jälkeen ostaja tekee tilauksen, josta käyvät ilmi halutut tuotteet ja niiden ominaisuudet, määrät, odotettu toimitusaika ja ostoehdot. Ostaja voi käyttää kirjallista ostosopimusta selventämään ostoehdoja, mikäli kyseessä on toimittaja, jonka kanssa aiotaan tehdä yhteistyötä kauemmin. (Armstrong & Kotler 2001, 202–203.)

Toimittajien määrä on olennainen kysymys hankintaprosessissa. Mikäli ostaja käyttää vain yhtä toimittajaa tietyn tavaran hankinnassa, voidaan riskin katsoa olevan melko suuren tilanteissa, joissa toimittaja ei pystykään toimittamaan tilausta. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi poliittiset epävakaudet tai toimittajan laatuongelmat. Nykyisin suositellaankin käytettäväksi useampaa toimittajaa saman kappaleen toimittajana, mikäli se on mahdollista. Useamman toimittajan käytöstä on monia hyötyjä ja usein se on jopa välttämätöntä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Esimerkiksi ostojen ylittäessä toimittajan kapasiteetin on yrityksen pakko käyttää useampaa toimittajaa. (Keong Leong, Tan & Wisner 2008, 58; 61.)

Samaan aikaan puhutaan kuitenkin toimittajien lukumäärän yleisestä vähentämisestä. Kun toimittajien lukumäärä vähenee, vähenevät myös hallinnolliset ja ostotoiminnan dokumenttiliikenteeseen liittyvät rutiinitoiminnot. Kun toimittajat on valittu huolellisesti ja niitä on vähän, kumppanuuden arvostus kasvaa ja samalla paranee sekä helpottuu yhteistyö. (Heir, Juneja, Kalilainen ym. 2000, 138.) Haasteena ei olekaan ainoastaan parhaiden toimittajien löytäminen, vaan myös niiden lukumäärän optimoiminen.

4.4.2 Ostosopimus

Tilausten ollessa satunnaisia tai toimittajia ollessa vain muutama voidaan sopimukset tehdä hankintakohtaisesti. Usein kuitenkin toimittajia on useita ja tilauksia tehdään tiuhaan, jolloin ostohenkilöstö neuvottelee pitkäaikaiset ostosopimukset, joita noudatetaan sopimuksen voimassaoloajan. Usein pitkäaikaiset sopimukset ovat vuosisopimuksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 188.)

Kiinassa ostosopimukset tehdään kirjallisesti ja niiden yksityiskohtiin kiinnitetään paljon huomiota. Kiinalaiset eivät kuitenkaan pidä aina sopimusta yhtä sitovana asiakirjana kuin suomalaiset, joten sopimussyksityiskohdat kannattaa varmistaa myös muilla keinoilla. Hyvä yhteisymmärrys sekä tavaran laaduntarkastukset ennen lähetystä ovat hyviä tapoja varmistaa sopimuksen toteutuminen. (Kauhanen 1999, 234–235.)

Ostosopimukseen sisältyvät vähintään määritelmät ostettavan tuotteen hinnoittelusta ja maksuehdoista, valmistusmäärittelyt ja muutokset, toimitus-, tilaus- ja reklamaatiokäytännöt sekä laatuvaatimukset (Vakaslahti 2004, 227). Kauppasopimusneuvottelujen yhteydessä tulee sopia myös kauppasumman maksutavasta, -paikasta ja -ajasta. Samalla saatetaan sopia mahdollisista omistuksenpidätysehdoista, joilla tarkoitetaan myyjän halua säilyttää myyty tavara omistuksessaan ja määräysvallassaan kunnes kauppasumma on kokonaisuudessaan maksettu. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 289–290.)

Ostajan intressinä maksuehdoista neuvoteltaessa on yleensä tavaran määrän, laadun ja muiden vaatimusten varmistaminen ennen kauppasumman maksua. Usein tavaraa ostetaan tilikauppana, jolloin ostaja maksaa sovitun ajan kuluessa summan myyjän ilmoittamalle tilille. On tärkeää sopia, mistä ajankohdasta maksuaika lasketaan, eli onko se esimerkiksi 30 päivää kauppalaskun päiväyksestä vai tavaran luovuttamisesta huolitsijalle. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 289–290.)

Muita maksutapoja ovat esimerkiksi remburssi, cash against documents (CAD) eli perittävä ja cash on delivery (COD) eli jälkivaatimus. Remburssi on eräänlainen pankkitakaumuoto, jossa pankki maksaa kauppasumman myyjälle tavaran liikkeellelähdön yhteydessä tai heti sen jälkeen, ja ostaja maksaa myöhemmin pankille. Cash against documents tarkoittaa nimensä veroisesti maksun luovutusta lähetysasiakirjoja vastaan ja cash on delivery maksun luovuttamista tavaran luovutusta vastaan. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 290–292.)

Kauppasopimuksessa sovitaan myyjän olevan velvollinen luovuttamaan ostajalle sovittua tavaraa sovittuna ajankohtajana sekä sovituissa paikassa. Sovellettaessa kansainvälistä kauppalakia (CISG), myyjä luovuttaa tavaran ostajalle silloin, kun se on luovutettu ensimmäiselle rahdinkuljettajalle tai se on asetettu ostajan määrättäväksi valmistuspaikkakunnalla tai siellä, missä myyjällä oli liikepaikkansa

sopimuksentekohetkellä. Koska lakien säännöksissä on melko paljon tulkinnanvaraa, voivat kaupan osapuolet sopia kuljetusvelvollisuuksista ja -vastuista tarkemmin kauppasopimuksessa, johon yleensä sisältyy toimitusehto. (Haapio, af Hällström, Järvinen, Koivu, Lehto, Leskinen, Lintumaa, Nystén-Haarala, Pohjonen, Salmi-Tolonen & Taivalmaa 2005, 132.)

Toimitusehto määrittää myyjän velvollisuudet toimitukseen, sen ajankohtaan sekä paikkaan nähden. Toimitusehtoon sisältyy toimituslauseke, joka määrittää osapuolten vastuun kaupan kohteen kuljetuksista ja kuljetuskustannuksista. Toimituslausekkeeseen sisältyy myös sopimus vahingonvaaran siirtymispaikasta ja -ajasta, eli siitä kuinka vahinkovastuu jakautuu osapuolten välillä. (Haapio, af Hällström, Järvinen ym., 2005, 132–133; Pehkonen 2000, 90.)

Koska toimituslausekkeiden sisältö ja tulkinta voivat vaihdella maittain tai jopa satamittain, on tulkintaristiriitoja ehkäisemään luotu tulkintasääntökokoelmia, joissa on eritelty myyjän ja ostajan velvollisuudet yksityiskohtaisesti. Vaikka ostaja sekä myyjä voivat halutessaan sopia yksityiskohtaisesti toimitukseen liittyvistä vastuista, käytetään yleensä toimituslausekkeina tulkintasääntökokoelmiin kuuluvia sana- tai kirjainlyhenteitä. Kansainväliset Incoterms-toimituslausekkeet on tulkintasäädöskokoelma, jota yleisesti käytetään kansainvälisten kuljetusten järjestämisessä. (Haapio, af Hällström, Järvinen ym., 2005, 132–133; Pehkonen 2000, 90; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 123.)

Käytettäessä tunnettuja toimituslausekkeitä varmistetaan, ettei oikeasta toimintatavasta synny tulkintaerimielisyyksiä. Lakiin toimituslausekkeitä ei kuitenkaan voida verrata, sillä osapuolet saavat sopia niihin tehtävän täsmennyksiä tai lisäyksiä haluamallaan tavalla. Toimituslausekkeen lisäksi on tärkeää mainita, mitä toimituslausekekokoelmaa käytetään, sillä niitä on useita. Incoterms-kokoelma on kansainvälisesti tunnetuin ja levinnein kokoelma ja sitä käytetään kansainvälisessä oikeudessa ratkaisemaan ristiriitatapauksia, joissa mihinkään kokoelmaan ei ole viitattu. (Hokkanen, Inkinen & Käenmäki 2007, 270.)

Uusin Incoterms-2010-kokoelma tuli voimaan vuoden 2011 alussa ja siihen kuuluu 11 lauseketta. Lausekkeet on jaettu kaikkiin kuljetusmuotoihin sopiviin sekä meri- ja

sisävesiliikenteeseen sopiviin lausekkeisiin. Taulukossa 2 on lueteltu Incoterms-2010-toimituslausekkeet. Oikein käytettynä lausekkeeseen sisältyy vielä mahdollisimman tarkka kuvaus paikasta, jossa vastuut siirtyvät sopimusosapuolten välillä, esimerkiksi EXW, Incoterms 2010, Yritys Oy: terminaali Hong Kong. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 124.) Kiinalaisten suosimia vientikaupan toimitusehtoja ovat lähinnä CIF ja FOB (Kauhanen 1999, 234).

Taulukko 2. Incoterms-2010-toimituslausekkeet (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 124.)

Kaikkiin kuljetusmuotoihin soveltuvat	
EXW	Ex Works - Noudettuna lähettäjältä
FCA	Free Carrier - Vapaasti rahdinkuljettajalla
CPT	Carriage Paid To - Kuljetus maksettuna
CIP	Carriage and Insurance Paid To - Kuljetus ja vakuutus maksettuina
DAT	Delivery at Terminal - Toimitettuna terminaalissa
DAP	Delivery at Place - Toimitettuna (nimetyssä) paikassa
DDP	Delivery Duty Paid - Toimitettuna tullattuna
Meri- ja sisävesikuljetuksiin soveltuvat	
FAS	Free Alongside Ship - Vapaasti aluksen sivulla
FOB	Free On Board - Vapaasti aluksessa
CFR	Cost and Freight - Kulut ja rahti maksettuina
CIF	Cost, Insurance and Freight - Kulut, vakuutus ja rahti maksettuina

Jo kaupasta neuvoteltaessa tulee kuljetuksiin liittyvät seikat ottaa huomioon, sillä kuljetuskustannukset aiheuttavat kauppahintaan oman lisänsä. Lisäksi kuljetustapa vaikuttaa tavaran toimitusaikaan. Olisikin hyvä mainita kirjallisessa sopimuksessa, mikä osapuoli järjestää kuljetuksen ja vastaa kuljetuskustannuksista. Myös ongelmatilanteista on järkevää sopia etukäteen, jotta kuljetuksen viivästyminen tai tavaran katoaminen taikka vahingoittuminen kuljetuksessa ei aiheuta osapuolille tulkintavaikeuksia siitä, kuka kärsii vahingon. (Haapio, af Hällström, Järvinen, Koivu ym., 2005, 131.)

Kuljetustavan valinta korostuu erityisesti ulkomaankaupassa, jossa kuljetustapahtuma on yritykselle taloudellisesti vaikuttavampi. Koska ulkomaankaupassa syntyvät kuljetuskustannukset ovat yleensä aina suuria, voidaan tuottaa merkittäviä säästöjä suunnittelemalla ne järkevästi. Lisäksi hyvin hoidettujen kuljetusratkaisujen avulla voidaan saavuttaa jopa kilpailuetua. (FINTRA 2002, 41.)

4.4.3 Tilaus

Perinteisesti tilaus nähdään manuaalisena, paperille toteutettavana tapahtumana. Nykyisin monet yritykset kuitenkin siirtyvät yhä enemmän automatisoituihin, tietokonepohjaisiin prosesseihin, mikä mahdollistaa tehokkaamman tiedonsiirron ostajan ja toimittajan välillä. Tilausta tehdessä on tärkeää huomioida sen arvo, sillä tilauksen arvon ollessa liian pieni ei sen tekeminen ole yritykselle taloudellisesti kannattavaa. (Keong Leong, Tan & Wisner 2008, 43; 49–51.) Tilauskustannukset ovat yleensä pienemmät, kun tilauksia tehdään harvemmin ja tavaraa tilataan suuremmissa erissä (Müller 2003, 4).

Varsinkin manuaalisesti tehtyihin tilauksiin liittyy useita eri kustannuksia, muun muassa palkkakuluja. Olisikin hyvä miettiä kustannustehokkaita vaihtoehtoja pienille tilauksille. Yhtenä esimerkkinä luottokortilla Internetistä ostaminen voi osoittautua tehokkaammaksi ratkaisuksi pieniä tilauksia tehdessä. (Keong Leong, Tan & Wisner 2008, 43; 49–51)

Yrityksen asiakkailleen rakentamat toimitusprosessit voidaan jakaa pääpiirteittäin kahteen eri tyyppiin, jotka ovat tilausohjautuva ja varasto-ohjautuva toimitusprosessi. Jos yrityksen toimitusprosessi on tilausohjautuva, valmistetaan tuote asiakkaalle vasta tilauksen saavuttua. Varasto-ohjautuva prosessi puolestaan toimii esimerkiksi kulutuskysynnän tai ennusteiden pohjalta varastoon toimitettujen lopputuotteiden kautta, joita tilausten saavuttua toimitetaan suoraan varastosta asiakkaille. Asiakkaan tekemä tilaus voi siis tilausohjautuvassa toimitusprosessissa tunkeutua yrityksen hankintatoimintaan asti, kun taas varasto-ohjautuvassa prosessissa se jää toimituksiin loppuvarastosta. (Heir, Juneja, Kalilainen ym. 2000, 28–29.)

Tilaustoimintaa voidaan tehostaa esimerkiksi vuosisopimukseen pohjautuvilla automaattisilla toimituksilla, jolloin ostajan ei tarvitse tehdä erillisiä tilauksia, vaan sovittu tavara liikkuu automaattisesti toimittajalta ostajayritykselle. Voidaan myös sopia kotiinkutsumenettelystä, jolla tarkoitetaan, että tilauksen tekee tavaraa tarvitseva henkilö ilman, että tilaus kulkee osto-osaston kautta. Molemmat menettelyt synnyttävät aika- ja kustannussäästöjä. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 188.)

Olennainen osa tuotannosuunnittelua on tulevan menekin ennustaminen. On tärkeää tiedostaa myynnin vaihtelut, sillä ennusteet ohjaavat myös hankintatoimea ja toimitusketjua. Ennusteet pohjautuvat aiempaan kysyntään, vastaanotettuihin myyntitilauksiin sekä markkinaennusteisiin. Niiden tarkkuus tulevien vuosien tuotantovolyymeista ja tarkat ennusteet lähikuukausien riippuu aikavälistä, jolle ennustetaan, mutta yrityksellä tulisi olla suuntaa-antavat ennusteet viikkojen sekä päivien tuotannosta. (Hankintatoimi 2011a.)

Haapasen, Lindemanin & Vepsäläisen (2005, 152) mukaan tarkkojen ennusteiden tekeminen on haasteellista. Tulevan kysynnän moninkertaista arvioimista on vältettävää, mikä onnistuu, kun arvioinnin apuna käytetään ketjun edellisen jäsenen tekemien ennusteiden sijaan mahdollisimman tuoreita kassapäätöraportteja jälleenmyyjiltä. Varsinkin, jos ennusteita on tekemässä useita eri tahoja, voivat tahojen väliset erot ennustusmenetelmissä ja ostotavoissa aiheuttaa virhearvioita ennusteisiin.

Forrester-ilmiöksi kutsutaan juuri kyseistä ilmiötä, jossa kysyntätieto vääristyy tarjontaketjun eri osapuolten arvioidessa kysyntää itsenäisesti, ilman yhteistyötä muiden ketjun tahojen kanssa. Esimerkiksi jälleenmyyjälle kysyntä voi olla tasaista, mutta alihankkijan tehtaalle toimittaman tavaran kysyntä voi vaihdella suuresti. Näin tapahtuu silloin, kun jokainen taho tekee kysyntäarvioita vain sen tiedon varassa, mitä heillä itsellään on. Vaikka jälleenmyyjä tilaisi tehtaalta tavaraa kerran viikossa, saattaa tehdas tilata tavaraa alihankkijalta kerran kuukaudessa. (Heir, Juneja, Kalilainen ym. 2000, 31–32.)

Tilausten ja tilausrivien yhdistäminen sekä tilattavien eräkokojen optimoiminen ovat tapoja tehostaa tilausten käsittelyä. Lisäksi toimittajan kanssa on hyvä sopia ennakkoon hinnoista, toimitusajoista ja pelisäännöistä mahdollisimman pitkälle, jolloin tilaushetkellä ei tarvitse keskittyä näihin asioihin. Kun tilaukset tehdään kotiinkutsuina, on tilaaminen nopeaa ja tehokasta, mutta tilausten tulee perustua voimassaoleviin sopimuksiin ja hinnastoihin. Hyvän toimittajayhteistyön ja säännöllisten ja vakiintuneiden tilausten yhteydessä kannattaa jo miettiä, voisiko tilausten käsittelyä tehostaa siten, että toimittaja vastaa tilausimpulssien tulkinnasta. Vaihtoehtoina on esimerkiksi toimittajan vastuulla oleva hyllypalvelujärjestelmä tai tulkinta

tilaustarpeesta apunaan esimerkiksi pääsy tilaajan järjestelmään oman toimituskokonaisuutensa osalta. (Hankintatoimi 2011b.)

Myyjä antaa yleensä tilauksen jälkeen ostajalle tilausvahvistuksen, johon tehdyn kaupan ehdot kirjataan. Tilausvahvistuksen teko ei vaikuta kaupan sitovuuteen, joten se ei ole välttämätön. Kuitenkin mahdollisten erimielisyyksien kannalta tilausvahvistuksen teko on suositeltavaa. Yleensä vahvistukseen kirjataan vähintään sopimuksen keskeisin sisältö, kuten tilatut tuotteet, kappalemäärät sekä hinnat. Ostajan kannattaa tarkastaa myös tilausvahvistus, sillä sen erotessa tehdystä tilauksesta voi syntyä ongelmia myöhemmin. Tilausvahvistukseen voidaan vedota, jos sopimuksen oikeaa sisältöä arvioidaan myöhemmin. Jos ostajan mielestä tilausvahvistus on virheellinen, kannattaa asiasta reklamoida myyjälle kirjallisesti. (Toivonen 2005.)

4.4.4 Huolinta, kansainvälisen kaupan asiakirjat ja tullausmenettelyt

Kuljetuksensa sekä muut maahantuontiin liittyvät toimenpiteet tai osan niistä voi yritys antaa huolinta- ja/tai kuljetusliikkeen hoidettavaksi. Yleensä huolitsijat voivat tarjota yrityksen kaikki kuljetustapahtumat kattavaa palvelua ja jopa logistisia ratkaisuja, jotka ulottuvat yrityksen logistisiin tarpeisiin saakka. (FINTRA 2002, 51–52.) Suomen laki ei ota kantaa huolitsijan rooliin. Koska huolinta-alalla on kuitenkin ollut halu saada selkeät pelisäännöt alalle, on Pohjoismaissa laadittu tätä varten Pohjoismaiden Speditööriliiton yleiset määräykset (PSYM). (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2011a.)

Kyseisissä määräyksissä selvitetään huolitsijan tehtävät ja niiden suorittaminen sekä huolitsijan ja toimeksiantajan vastuut. Pohjoismaisen Speditööriliiton yleisten määräysten mukaan huolitsijan tehtäviin voi kuulua tavaran kuljetus ja varastointi. Lisäksi toimeksiantoon voi sisältyä muut tavaran kuljetukseen tai varastointiin liittyvät tehtävät, kuten tavaran tullaus, käsittely ja merkintä, toimeksiantajan avustaminen julkisoikeudellisten velvollisuuksien täyttämässä, vakuutuksen merkitseminen, avustaminen vienti- ja tuontiasiakirjojen laadinnassa, jälkivaatimuksen periminen ja avustaminen muissa perimistöimenpiteissä sekä neuvonta kuljetus- ja jakelukysymyksissä. Nykyisin huolitsijat kuitenkin voivat tehdä asiakkailleen myös paljon muita tehtäviä. (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2011a.)

Logistiikka sekä huolintatoimi muodostavat yhdessä kansainvälisen kaupan pohjan. Huolintaliikkeiden tehtävänä ei ole ainoastaan huolehtia, että lähetetty tavara saavuttaa vastaanottajan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Sen tulee myös tapahtua vastaanottajan voimassaolevien kansallisten ja kansainvälisten lakien, direktiivien, määräysten ja sopimusten määrittelemällä tavalla. (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2011b.)

Asianmukaiset ja huolellisesti laaditut asiakirjat ovat olennainen osa ulkomaankauppaa, sillä niiden ollessa puutteellisia tai epäselviä voi se aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Lisäksi tavaran liikkuminen voi keskeytyä tai tavara vahingoittua, palautua tai kadota. Ulkomaankaupan asiakirjoja ovat kauppalasku, konossementti, meri-, auto-, lento- ja rautatierahtikirja, vastaanottotodistus, varastotodistus ja huolintaohje. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Kauppalaskun tulisi sisältää kauppasopimuksen pääkohdat sekä mahdollisimman tarkat lisätiedot tavaran ostajalle, tulliviranomaisille, huolitsijalle, kuljetusliikkeelle ja mahdollisesti myyjän edustajalle. Voidaan katsoa, että kauppalasku on tärkein ulkomaankaupan asiakirja, sillä se on usein lähtökohta muille vaadittaville asiakirjoille. Kauppalaskusta tulisi ilmetä myyjän ja ostajan nimi sekä kotipaikkakunta, kauppalaskun asettamispäivä, tavarakollien yksilöintitiedot, tavaran yksilöity ja yksityiskohtainen kauppanimitys, tavaran määrä sekä brutto- ja nettopaino, hintatiedot, hinnanalennukset ja niiden perusteet, toimitus- ja maksuehdot, tullitariffinimike, ostajan alv-numero, tavaran alkuperä- ja määränmaa sekä allekirjoitus. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Konossementti, josta käytetään myös nimitystä bill of lading ja lyhennettä B/L, on rahdinkuljettajan antama tai hänen puolestaan annettu tavaraan oikeuttava asiakirja. Se todistaa kuljetussopimuksen ja sen, että rahdinkuljettaja on vastaanottanut tavaran kuljetusta varten tai lastannut tavaran alukseen. Lisäksi konossementti sitouttaa rahdinkuljettajan toimittamaan tavaran määränpäähän sekä luovuttamaan tavaran määränpäässä ainoastaan alkuperäisen konossementin haltijalle. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Rahtikirjat vastaavat pitkälti konossementtia olemalla todisteita kuljetussopimuksesta ja tavaraan oikeutetusta tahosta. Merirahtikirjan, liner waybill, LWB, alkuperäiskappale luovutetaan laivaajalle ja tavaran saavuttua perille se annetaan vastaanottajalle. Konossementin siirtokelpoisuuden puuttuminen ja luovutusmenettely eivät koske merirahtikirjaa, mutta muuten se on oikeusvaikutuksiltaan vastaava. Kansainvälinen autorahhtikirja (CMR) on kansainvälisessä kuorma-autoliikenteessä lähettäjän ja rahdinkuljettajan allekirjoittama sopimus ja kansainvälinen rautatierahtikirja (CIM) puolestaan on todiste rautatiekuljetussopimuksesta. Lentorahtikirjasta käytetään myös nimitystä air waybill eli AWB. Se tehdään yleensä 12 kappaleena, joista kolme ensimmäistä ovat alkuperäiskappaleita ja loput kopioita, joita käytetään tulli-, liikenne-, ja muihin vastaaviin tarkoituksiin. Yhteiskuljetusten yksittäisiä lentotoimituksia varten laaditaan lisäksi alarahhtikirjat, house air waybill, HAWB, jotka saadaan huolitsijalta. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Huolitsija antaa kirjallisen vastaanottotodistuksen eli FIATA forwarders certificate of receipt, FCR, todisteeksi tavaran peruuttamattomasta vastaanotosta ja luovuttamisesta vastaanottajalle annetuin määräyksin. Lisäksi löytyy vielä huolitsijan kuljetustodistus, FIATA forwarders certificate of transport, FCT, joka on todiste siitä, että huolitsija on saanut tavaran kuljettavaksi. Se myös sitouttaa luovuttamaan tavaran määräpaikassa ainoastaan alkuperäistä FCT:tä vastaan siinä mainituin ehdoin. Huolitsija voi toimia rahdinkuljettajan vastuulla vastaten koko kuljetusketjusta, jolloin hän luovuttaa huolitsijan konossementin, FIATA combined transport bill of lading tai FIATA modal transport bill of lading, FBL. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Huolitsijan varastotodistus vastaa juoksevaa velkakirjaa olemalla siirrettävä asiakirja. Siitä käytetään myös nimitystä FIATA warehouse receipt, FWR, ja se toimii todistuksena huolitsijan säilyttämäkseen ottamasta tavarasta. Huolintaohje on joko vapaamuotoinen tai tarkoitusta varten laadittu asiakirja, jolla annetaan toimeksianto huolitsijalle tai rahdinkuljettajalle. Siihen sisältyy esimerkiksi kuljetusta koskevat erityisvaatimukset. (Suomen Kuljetusopas 2011.)

Kun Suomeen tuodaan tavaraa Euroopan Unionin ulkopuolelta, on tavara tulliselvitettävä ennen sen käyttöönottoa tai jälleenmyyntiä. Tuonnin tullimenettelyistä yleisin on luovutus vapaaseen liikkeeseen ja kulutukseen, jolloin tavarasta on

luovutettava tull ilmoitus. Yritys voi tehdä tull ilmoituksen itse tai käyttää siihen edustajaa. Tull ilmoitukseen tarvitaan tieto tavar an tullinimikkeestä sekä mahdollisista tuontikielloista ja -rajoituksista. (Tulli 2011a–b.)

Mikäli tuotaviin tavaroihin liittyy tuontirajoituksia, tulee ne esittää Tullille tull ilmoituksen ja kauppalaskun yhteydessä. Tarvittavat tuontiluvat tai -lisenssit on hankittava jo ennen tavar an tuontia Suomeen. Tullinimike on 6–10 -numeroinen tavar animike, joka löytyy kaikelle olemassa olevalle tavaralle. Tullinimikkeestä käytetään myös nimityksiä tavarakoodi ja tullitariffinimike. Tullinimikkeet löytyvät tullinimikkeistöistä, joita on käytössä kolme. EU:n ulkopuolelta tavaraa tuotaessa käytetään Taric-nimikkeistöä, joka perustuu 10-numeroisiin alanimikkeisiin, joita nimikkeistössä on noin 18 000 kappaletta. (Tulli 2011b–c.)

Tullauksen yhteydessä määrittää tull tavaralle tullausarvon eli tulliveron, joka perustuu ensisijaisesti tavar an kaupp arvoon. Kaupp arvolla tarkoitetaan hintaa, joka tavarasta on maksettu tai maksetaan, kun se myydään vietäväksi EU:n tullialueelle. Tulli tarvitseekin tullauksen yhteydessä kauppalaskun, josta selviää tavarasta maksettu hinta ja toimitusehdot. Lisäksi tullausarvoon sisällytetään muun muassa kuljetuskustannukset saapumispaikkaan asti. (Tulli 2011d.) Tullausarvon lisäksi on tullauksen yhteydessä maksettava tavar an arvonlisävero (Tulli 2011e).

Tulli tarvitsee myös joissakin tapauksissa selvityksen tavar an alkuperästä, eli selvityksen tavar an taloudellisesta kotimaasta. Selvitys liittyy tullietuusmenettelyyn, jonka perusteella tuotteesta kannettava tull voi olla yleistä tullia alhaisempi tai sitä ei kanneta ollenkaan. Etuuden saamiseksi on osoitettava asianmukainen alkuperäselvitys, joka Kiinasta tuotaessa tarkoittaa paikallisen viranomaisen vahvistamaa Form A -muotoista selvitystä tai tietyissä tapauksissa kauppalaskuilmoitusta. Toisinaan tull voi vaatia myös yleistä alkuperätodistusta, joka ei kuitenkaan oikeuta alennettuun tullikohteluun. (Tulli 2011f; Bergholm, Björklund, Kulovesi, Nieminen, Puustinen, Rapinoja & Tapio 2006, 410.)

4.4.5 Tavaravastaanotto ja varastonhallinta

Hyvän kauppataivan mukaan on ostajan tarkastettava tavara mahdollisimman pian sen luovuttamisen jälkeen (FINTRA 2002, 21). Myyjän sekä ostajan on hyvä sopia ennakkoon menettelytavoista, mikäli tavarassa havaitaan virhe. Jos sopimusta ei menettelytavoista kuitenkaan ole tehty, sovelletaan tilanteessa yleensä kauppalakia ja globaalin kaupan yhteydessä kansainvälistä kauppalakia (CISG). (Haapio, af Hällström, Järvinen ym., 99–100.)

Havaitessaan tavarassa virheen voi ostaja kansainvälisen kauppalaian mukaan yleensä vaatia sen korjaamista, uutta toimitusta, hinnanalennusta, kaupan purkamista ja vahingonkorvauksia tai kieltäytyä maksamasta kauppahintaa. Toimitettavan tavaran laatuksiteerit on suotavaa määritellä kirjallisessa sopimuksessa, sillä eri valtioiden ostosopimuskäytännöt vaihtelevat. Muun muassa käsitykset virheellisen tavaran toimituksesta koituvista seurauksista vaihtelevat. (FINTRA 2002, 21.)

Kun tavara saapuu määränpäähän, tarkastetaan lähetyksen sisältö sen mukana tulevasta pakkauslistasta, jota verrataan tehtyyn tilaukseen. Pakkauslista on siis myyjän luoma todiste lähetyksen sisällöstä. Yleensä pakkauslista sisältää tilausnumeron, toimitetun tuotteen numerokoodin, toimitetun määrä ja muut ostajan vaatimat tiedot. (Farney, Pooler & Pooler 2004, 73.)

Varastoja on kehitetty eri tarpeisiin ja näin ollen niitä on erilaisia. Raaka-ainevarastossa säilytetään raaka-aineita ja komponentteja ja se sijaitsee yleensä lähellä tuotantoa. Lisäksi on varastoja, joihin tavaraa varastoidaan tuotannon eri vaiheissa, esimerkiksi ennen pakkausta tai tietyn komponentin lisäämistä. Valmisvarastoissa säilytetään valmiita tuotteita esimerkiksi jälleenmyyjien puolesta. Lisäksi on olemassa muita varastoja, joita yritykset ovat kehittäneet tarpeisiinsa. Nykyisin on normaalia myös varastoinnin ulkoistaminen, jolloin ulkopuolinen toimija hoitaa yrityksen varastoinnin. (Richards 2011, 9; 12.)

Nykyään puhutaan paljon varastonhallinnasta, joka käsittää koko ketjun toimituksesta varastoituihin raaka-aineisiin ja yrityksen tuotannosta valmiisiin tuotteisiin (Müller 2003, 1). Se on toimitusten, tuotannon ja varastoinnin suunnittelua siten, että saavutetaan optimaalinen taso kaikkiin edellä mainittuihin ja kyetään vastaamaan

kysyntään. (Bose 2006, 4.) Toimiva varastonhallinta auttaa yritystä ennustamaan tulevaa menekkiä, varautumaan kysynnän heilahteluihin sekä suojautumaan epäluotettavilta toimittajilta ja hinnan muutoksilta, kun tilatut eräkoot ovat oikean kokoisia ja tilaukset ajoitettu oikein. (Müller 2003, 3.)

Optimaalisen varaston tason saavuttaminen on kuitenkin haasteellista, sillä ostolla ja tuotannolla on usein omat tavoitteensa, jotka eivät aina kohtaa. Oston kuuluisi ostaa tavaraa mahdollisimman edullisella hinnalla, mikä yleensä tarkoittaa suuria eräkokoja ja harvoja toimituksia. Tuotanto puolestaan pyrkii pitämään eräkoot juuri oikean kokoisina ja varaston arvon näin ollen mahdollisimman pienenä. (Bose 2006, 9.)

Lopullisesti tavara voidaan katsoa saapuneeksi, kun toimittajan lasku saapuu, sen on todettu täsmäävän tilaukseen ja toimitukseen ja se on maksettu. Poikkeustapauksina ovat kuitenkin esimerkiksi tavarat, joiden piileviä vikoja ei ole huomattu vastaanottotarkastuksessa, vaan vasta myöhemmin. Tällöin toimittajalle tehdään reklamaatio, ja vasta sanktioprosessin päätyminen päättää tilausprosessin. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 189.)

4.5 Hankintaprosessin jälkihoito ja kehittäminen

Kun hankintaprosessi on edennyt pisteeseen, jossa tilattu tavara on vastaanotettu, on jälkihoidon aika. Jälkihoitoon sisältyy jo tavaran vastaanottotarkastus, mutta lisäksi prosessin arviointi kuuluu jälkihoitoon. Kaikkien hankintaprosessiin osaa ottaneiden suoriutumista arvioidaan, ja arvioinnin tulosten avulla kehitetään hankintaprosessia. Tulee huomioida, että vikaa voi olla myös omassa toiminnassa. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää muistaa arvioida myös omaa toimintatapaansa hankintaprosessin jälkihoidon yhteydessä. (Pieters 2005, 132.)

Hankintatoimen kehittäminen tapahtuu pienin askelin, eikä se voi onnistua, jollei hankintatoimen merkitystä ymmärretä kaikilla organisaatiotasolla. Usein hankintojen kehittäminen pohjautuu kustannusten alentamistavoitteisiin, sillä etukäteen ei aina huomata analysoida odottamattomista tekijöistä aiheutuvia kustannuksia. Jotta hankintoja voidaan kehittää, tulee siis ymmärtää hankintojen kokonaiskustannusten

muodostuminen. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 221; 226.) Kuten kappaleessa **4.2 Hankintatoimen merkitys yrityksen logistisessa ketjussa** on todettu, syntyy hankinnoista kustannuksia useissa eri vaiheissa.

Toimintolaskentamenetelmä on eräs hyväksi koettu tapa laskea hankinnoista aiheutuvia kustannuksia. Menetelmässä kustannukset jaetaan toiminnoille esimerkiksi työajan suhteessa. Suurimmat hankinnan kustannukset ovat yleensä henkilöstökustannukset sekä usein IT-kustannukset. On huomattu, että kustannustehokkaimmissa yrityksissä ostoja on automatisoitu, suuri osa hankinnoista toteutetaan kotiinkutsuina, tilausrivejä on paljon ja toimittajia sekä nimikkeitä vähän. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 222.)

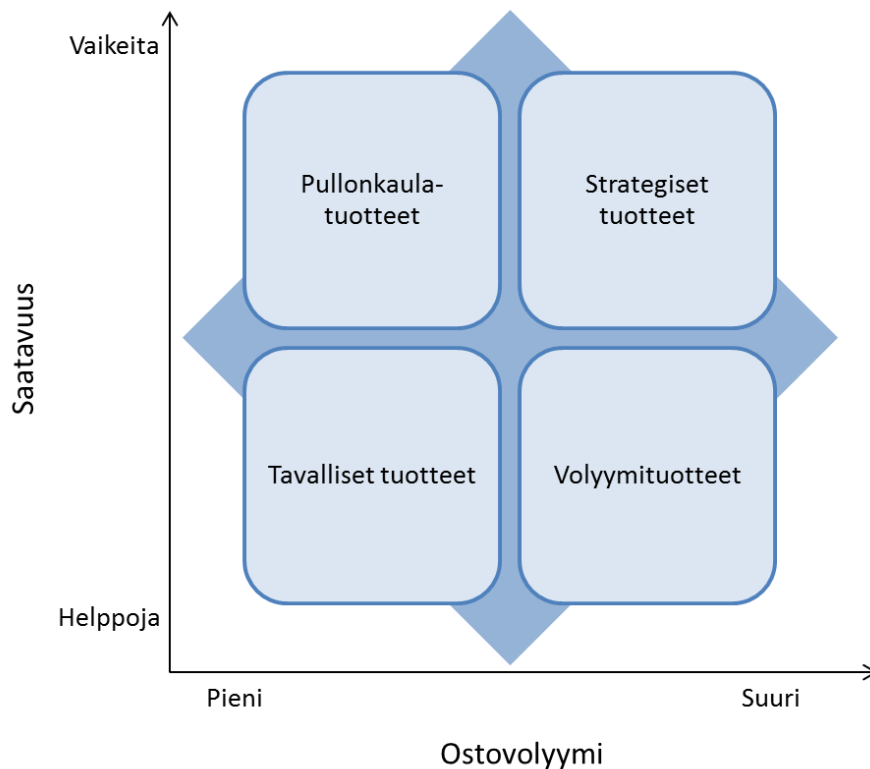
Hankintoja voidaan tehostaa kokonaiskustannusajattelun avulla, tekemällä pitkän tähtäimen suunnitelmia ja ostamalla tavaraa asiakastarpeiden perusteella. Myös toimittajien toimintaa kannattaa pyrkiä kehittämään. Esimerkiksi toimittaja-arvonnit ja palkkiojärjestelmät voivat ohjata olemassa olevien toimittajien toimintaa haluttuun suuntaan. Pitkäaikaisten toimittajien kanssa saattaa kannattaa toteuttaa toimittajakoulutuksia ja yhteisiä kehittämisprojekteja. Tämänkaltaisen toiminnan kanssa tulee kuitenkin olla varovainen, jottei yritys tuhlaa liikaa resursseja suhteessa sen kautta saavutettaviin hyötyihin. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 223.)

Lähtökohtana hankintojen kehittämiseksi on suorittaa ensin toimittaja-, tuote- ja palveluanalyysit. Analyysien pohjalta löydetään ensisijaiset kehityskohteet, mutta ennen kehittämistyön aloittamista tulee asettaa tavoitteet kehittämistyölle sekä sen tuloksille. Koko kehittämistyön kannalta olennaista on myös jatkuva seuranta, jota tarvitaan ilmaisemaan kehityksen suuntaa sekä toiminnan tasoa. Arviointia varten tulisikin luoda oikeita asioita mittaavia mittareita. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 223; 238.)

Sopivia mittareita hankintojen seuraamiselle voi olla useita, mutta esimerkkeinä hankintojen määrää voidaan seurata suhteessa myyntiin tai hankintatoimen kustannuksia suhteessa myyntiin, hankintamäärään tai hankintatoimen työntekijöiden määrään. Myös koulutukseen käytettyjä tunti- tai rahamääriä voidaan seurata

esimerkiksi suhteessa hankintatoimen työntekijöiden määrään. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 239.)

Kehittämisen apuna voidaan käyttää ostotoiminnan omaa ostoportfoliota, johon on tuotetyypeittäin määritelty hankintalähteet ja -tavat. Peter Krajlicin vuonna 1983 kehittämään oston perusportfolioon jaetaan nimikkeet neljään eri ryhmään: pullonkaulatuotteisiin, strategisiin tuotteisiin, tavallisiin tuotteisiin ja volyymituotteisiin (kuvio 8). Ryhmät muodostetaan saatavuuden sekä ostovolyymin perusteella. Krajlicin mukaan jokainen hankittu tuote voidaan asettaa johonkin näistä nimikeryhmistä, ja jokaiselle ryhmälle tulee muodostaa erilainen strategia. (Karrus 2005, 237–238; Pieters 2005, 137.)



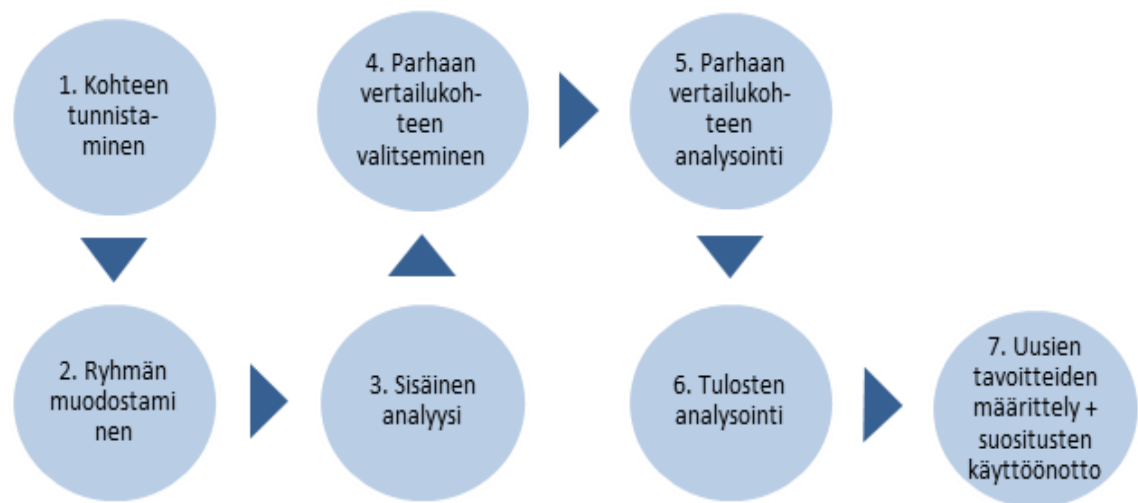
Kuvio 8. Krajlicin ostoportfolion peruskehikko. (Karrus 2005, 238; Pieters 2005, 137.)

Volyymituotteiden kohdalla tavoitteena on tuotteen mahdollisimman pieni hinta, sillä niitä ostetaan paljon ja pienelläkin hinnan muutoksella on suuri vaikutus kokonaiskustannuksiin ja samalla myös tuottoihin. Pullonkaulatuotteita on hankalampi saada ja niitä myös ostetaan vähän. Usein niillä voikin olla vain yksi toimittaja. Riskin välttämiseksi tuote kannattaa kehittää helpommin saatavaksi tai hankkia toimittajalta etulyöntiasema esimerkiksi maksamalla tälle kilpailijoita enemmän. Strategiset tuotteet

ovat tärkeitä menestymisen kannalta, sillä niitä tarvitaan paljon. Toimittaja tulisi saada ymmärtämään niiden tärkeys ostajan liiketoiminnan kannalta, minkä voi toteuttaa esimerkiksi lupaamalla toimittajalle pitkäaikaista sopimusta ja myös uusia kauppvoja tulevaisuudessa. Useimmat tuotteet ovat tavallisia tuotteita, joista ei suuremmin tarvitse huolehtia. Toki ostaja pyrkii neuvottelemaan tuotteille mahdollisimman edullisen hinnan. (Pieters 2005, 137–138.)

Hankintoja voidaan kehittää myös monien muiden menetelmien avulla. Karrus (2005, 213) kirjoittaa suoritustasovertailusta eli benchmarkingista kehittämisen keinona. Benchmarkingin kautta etsitään parhaita käytäntöjä ja toimintamalleja omasta yrityksestä tai omalta tai muulta toimialalta, joita sitten käytetään oman toiminnan kehittämisen tavoite- ja vertailukohteina.

Benchmarking eli vertailuanalyysi tulisi toteuttaa seitsemässä vaiheessa (kuvio 9). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan vertailuanalyysin kohde, esimerkiksi LCC-hankintaprosessi. Seuraavaksi määritetään noin 5–6 hengen ryhmä, joka toteuttaa benchmarkingin. Ryhmälle valitaan projektipäällikkö ja ryhmälle on annettava pohjakoulutusta benchmarkingiin liittyen. Sisäisen analyysin vaiheessa projektiryhmä määrittelee tärkeimmät vertailuanalyysin kohteesta kerättävät tiedot, kuten hankintaprosessin eri vaiheisiin kuluva aika, hankittavan tavaran laatu sekä asiakastytyväisyys. Neljännessä vaiheessa määritellään paras mahdollinen vertailukohde, eli esimerkiksi samalla alalla toimiva menestyvä yritys. (Strategy Train 2009.)



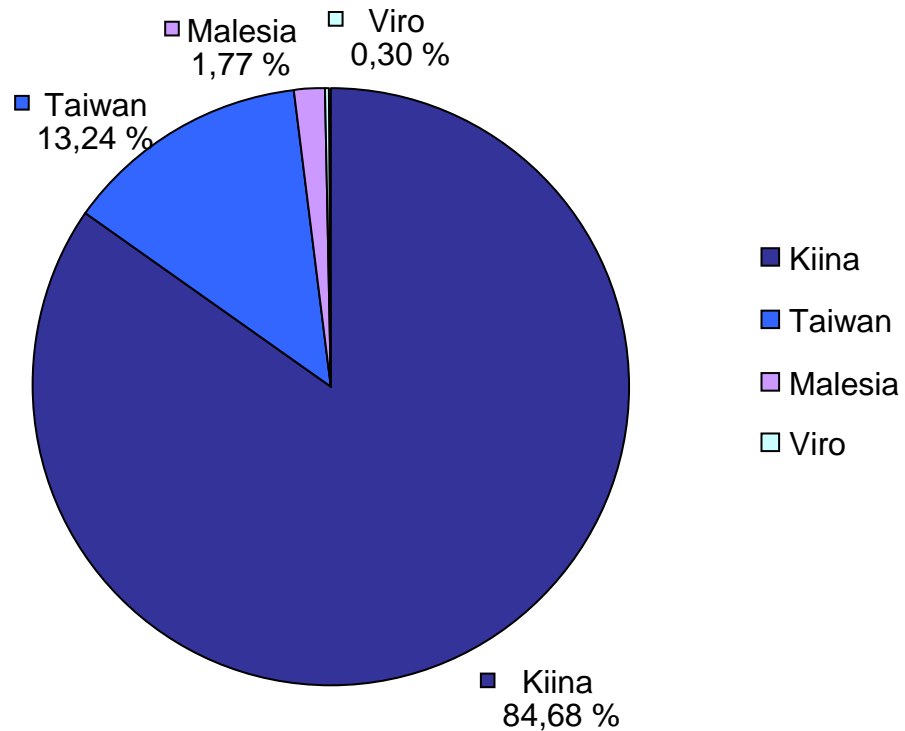
Kuvio 9. Benchmarkingin vaiheet

Aikaavievin vaihe benchmarking-prosessissa on parhaan mahdollisimman vertailukohteen analysointi, joka tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensin määritellään, mitä tutkitaan, jonka jälkeen se, kuinka tavoitteeseen päästään. ”Miten mikäkin tapahtuu?” on tärkein kysymys vertailuanalyysissa. Seuraavaksi tulokset arvioidaan ja analysoidaan, missä on otettava huomioon erilaisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mahdollinen vaikutus tulokseen. Lopuksi uudet, analyysin tuloksiin perustuvat tavoitteet määritetään yhdessä yrityksen johdon kanssa. Lisäksi projektiryhmä luo ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi sekä vastaa niiden toteutumisesta. (Strategy Train 2009.) Voidaan myös käyttää Lean Management -toimintatapaa, jonka tavoitteena on poistaa kaikki arvoa tuottamaton, turha toiminta, eli saada enemmän arvoa asiakkaalle pienemmillä resursseilla (Karrus 2005, 213).

5 LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä

Abloy Oy määrittelee LCC-maat valtioiksi, joissa työnantajan kustannukset ovat keskimäärin alle viisi euroa tunnissa henkilöä kohden. LCC-hankinnat aloitettiin Abloy Oy:ssä vuonna 2001, kun kiristyneeseen kilpailutilanteeseen vastattiin tekemällä hankintoja kahdelta uudelta kiinalaiselta toimittajalta. Vuonna 2011 LCC-hankintojen osuus kaikista Abloy Oy:n välittömistä hankinnoista oli 31 %, ja tavoite vuodelle 2012 on 33 %. LCC-hankintojen avulla Abloy Oy katsoo säilyttävänsä kilpailukykyensä, mutta ongelmallisena nähdään logistiikan organisointi, LCC-maiden kustannustason nousu sekä tietotaidon säilyminen. (Ollikainen 2011a.)

Matalan kustannustason maista hankittavat tavarat ovat Abloy Oy:n tapauksessa pääasiassa ovensulkimen osia, oven painikkeita, MIM-osia (Metal Injection Molding eli metallien ruiskuvalut), heloja sekä sinkki- ja messinkivaluja. Abloy Oy:n LCC-hankinnat kohdistuvat lähinnä Kiinaan, Taiwaniin, Malesiaan ja Viroon (kuvio 10). Vuonna 2010 Kiinasta tehtiin selkeästi eniten hankintoja, 84,68 % kaikista LCC-hankinnoista. Toiseksi eniten hankintoja tehtiin Taiwanista (13,24 %), kolmanneksi eniten Malesiasta (1,77 %) ja neljänneksi eniten Virossa (0,30 %). Myös Intiasta ja Unkarista tehdään hankintoja, mutta prosentuaalinen osuus on hyvin pieni. Yrityksellä on tarkoituksena laajentaa hankintojaan enemmän Itä-Euroopan LCC-maihin, joista yhtenä potentiaalisena kohteena nähdään Turkki. (Ollikainen 2011a.)



Kuvio 10. LCC-hankintojen jakautuminen maittäin Abloy Oy:ssä vuonna 2010.

5.1 Toimittajan etsintä ja valinta

Toimittajan etsintä ja valinta löytyvät kuvallisessa muodossa liitteestä 2. Uuden nimikkeen toimittaja pyritään ensisijaisesti hankkimaan Abloy Oy:n olemassa olevista toimittajista. Jos tämä kuitenkin ei ole mahdollista, tulee strategisen ostajan tehdä perusselvitykset yhdessä tuotekehityksen kanssa hyvissä ajoin. Kirjoittamattoman säännön mukaan jokaista Abloy Oy:n strategista nimikettä kohden tulisi olla kaksi toimittajaa. (Abloy Oy 2010; Ollikainen 2012a; Hilska 2012a.)

Käytännössä uuden toimittajan etsintä tapahtuu käyttäen apuna ASSA ABLOY:n kategoriamanagereita, tietokantoja sekä Kiinan projektipäälliköitä. Myös muilta ASSA ABLOY -konserniin kuuluvilta yhtiöiltä saadaan tietoa ja suosituksia. Uuden toimittajan valinnan tulee perustua kilpailutettuihin vaihtoehtoihin, ja potentiaalisen toimittajan luokse tehdään aina tehdasvierailu ennen valintapäätöstä. Kun uusi

potentiaalinen toimittaja on löydetty, toimittajalle lähetetään Supplier Self Assessment -lomake, jota käytetään apuna toimittajan arvioinnissa. Toimittaja täyttää kaavakkeen, ja vastausten perusteella toimittajan soveltuvuutta arvioidaan Abloy Oy:n omiin tavoitteisiin nähden. (Myller 2012a; Sallinen 2012a; Hilska 2012a; Abloy Oy 2011f, 15; Abloy Oy 2010.)

Mikäli ostaja hyväksyy toimittajan täyttämän Supplier Self Assessment -kaavakkeen, valmistellaan ja lähetetään salassapitosopimus toimittajalle, jos siihen on tarve. Koska salassapitosopimuksen lähettämisestä ei Abloy Oy:llä ole selkeää sääntöä, eivätkä kaikki ostajat ole nähneet sitä hyödylliseksi, vaihtelee käytäntö sen lähettämisestä ostajien keskuudessa. Osa ei ole lähettänyt toimittajille ainuttakaan salassapitosopimusta allekirjoitettavaksi, kun taas toiset pyytävät allekirjoituksen salassapitosopimukseen toimittajalta jo neuvotteluvaiheessa tuotteeseen liittyessä valmistusdokumentteja. (Abloy Oy 2011f, 15; Abloy Oy 2011h; Ollikainen 2012a; Sallinen 2012a; Myller 2012a; Hilska 2012a.)

Toimittaja allekirjoittaa sopimuksen, jonka jälkeen voidaan tehdä tarjouspyyntö. Hankittavasta tuotteesta tai palvelusta tulee pyytää vähintään kahden toimittajan vertailukelpoiset tarjoukset. Osto hoitaa välittömien materiaalien tarjouspyynnöt, kun taas kertaluontoisista välillisistä hankinnoista voivat muutkin tehdä tarjouspyyntöjä ostovaltuuksiensa rajoissa. Abloy Oy:n nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä on mahdollisuus luoda tarjouspyyntö, mutta sitä ei ole käytetty. Käytännössä strategiset ostajat eivät käytä mitään yhtenevää tarjouspyyntöpohjaa, eikä yhtenevää tarjouspyyntö- tai tarjoustietokantaa ole tällä hetkellä olemassa. Jokainen ostajista huolehtii myös itse tarjouspyyntöjen ja tarjousten arkistoinnista. (Abloy Oy 2011f, 15; Abloy Oy 2011h; Hilska 2012a–b; Myller 2012a; Ollikainen 2012a; Sallinen 2012a–b.) Tarjouspyynnön mukana lähetettävät dokumentit, eli piirustukset, 3D-mallit sekä mahdolliset laatu-, pakkaus- ja kokoonpano-ohjeet saadaan liiketoimintayksiköltä. Ostaja lähettää tarjouspyynnön sähköpostitse vaihtoehtoisille toimittajille, vastaanottaa tarjoukset toimittajilta ja vertailee niitä keskenään. Aina pyydetään koe-erä, jonka hyväksymisestä tuotekehitys vastaa. Yleensä koe-erän jälkeen tilataan vielä toinen kokeiluerä, joka tuotekehityksen tulee myös hyväksyä ennen toimittajan lopullista hyväksyntää. Strateginen ostaja vastaa toimittajan hyväksymisestä tarvittaessa yhdessä

liiketoimintayksikön kanssa (Abloy Oy 2011f–g, 3; Abloy Oy 2010; Hilska 2012a; Myller 2012a; Ollikainen 2012a; Sallinen 2012a.)

Ennen lopullista toimittajan hyväksyntää auditoidaan toimittaja vielä ASSA ABLOY:n ohjeen mukaisesti. Tähän käytetään kyseistä tarkoitusta varten luotuja kaavakkeita. Auditoinnin suorittaa Abloy Oy:n laatuosasto yhdessä ostajan kanssa. Jos toimittaja päätetään hyväksyä lopullisesti, voidaan toimittajan kanssa tehdä kauppasopimus. (Abloy Oy 2011f, 15.)

Jokaisen toimittajan luona vierailaan ennen tarjouksen hyväksyntää ja toimittajan valintaa. ASSA ABLOY EMEA:n kiinalainen projektipäällikkö suorittaa vierailun jo aikaisemmin potentiaalista toimittajaa etsittäessä, ja Abloy Oy:n edustajat, jotka yleensä ovat strateginen ostaja sekä tuotesuunnittelija, vierailevat toimittajan luona, mikäli toimittajalta on vastaanotettu mielenkiintoinen tarjous. (Hilska 2012a; Myller 2012a; Sallinen 2012a.)

5.2 Ostosopimus ja tilaus

Ostosopimuksen lähtökohtana on Abloy Oy:ssä ennuste, jonka liiketoimintayksikkö muodostaa nimikekohtaisesti vuosikulutuksen, hälytysrajan ja tilaustahdin perusteella (liite 3). Ennuste, eli lista tilattavista nimikkeistä ja niiden määristä, lähetetään ostajan toimesta toimittajalle, joka hyväksyy ennusteet ja eräkoot. Abloy Oy:ssa käytetään vaihdellen ASSA ABLOY:n valmista sopimus pohjaa sekä jokaisen ostajan omia sopimus pohjia. Pääsääntönä on, että ASSA ABLOY:n valmista sopimus pohjaa käytetään, mikäli useampi kuin yksi ASSA ABLOY -konserniin kuuluva yritys ostaa samalta toimittajalta tavaraa. (Abloy Oy 2011f, 17–18; Hilska 2012b; Sallinen 2012b.)

Osto vastaa sopimuksen sisällön kaupallisesta oikeudellisuudesta. Teknisen neuvottelijan vastuulla on spesifikaatiot ja tekninen oikeudenmukaisuus. Sopimus pohjaan täytetään vaaditut tiedot ja sen yhteyteen liitetään Abloy Oy:n yleiset ostoehdot sekä lista tilattavista nimikkeistä hintoineen, läpimenoaikoineen ja eräkoineen. Sopimuksen sisällöstä neuvotellaan toimittajan kanssa, kunnes sen hyväksyvät molemmat osapuolet. Tämän jälkeen ostaja, toimittaja sekä

liiketoimintayksikön edustaja allekirjoittavat sopimuksen. (Abloy Oy 2011h; Abloy Oy 2011f, 17–18.)

LCC-toimittajien kanssa tehdään lähinnä toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia, joissa sovitaan pääasiassa kaupan ehdot sekä pelisäännöt ongelmatilanteissa. Maksuajat ovat Abloy Oy:llä suhteellisen pitkiä. Pitkät toimitusajat kuitenkin aiheuttavat sen, että välillä toimittajalle joudutaan maksamaan ennakkona, kun tavara ei olekaan ehtinyt tavoiteajassa tehtaalle. Toimitusehtoina käytetään FOB:ia laivarahdeille sekä FCA:ta lentorahdeille. (Hilskä 2012b; Sallinen 2012b.)

LCC-tilaukset tehdään pääasiassa kotiinkutsuina ajan ja vaivan säästämiseksi. Tilaukset ja kotiinkutsut syötetään Abloy Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään (Abloy Oy 2011h). Ostosihteeri tekee kotiinkutsut toimittajasta riippuen ennusteiden perusteella kahden viikon välein tai kvartaaleittain ja lähettää ne viimeistään neljää viikkoa ennen toivottua lähtöpäivää toimittajalle sekä kopiona strategiselle ostajalle, liiketoimintayksikön edustajalle, huolitsijan edustajalle ja ASSA ABLOY EMEA:n Kiinan toimipisteen projektipäällikölle (liite 4). Kotiinkutsun yhteyteen voidaan tarvittaessa liittää tarkennuksia tilattavista nimikkeistä. Toimittajan vastaanotettua tilauksen oletetaan, että toimittaja lähettää tilausvahvistuksen vähintään ostosihteerille, mutta tilausvahvistuksen lähettämiseksi ei ole asetettu määräaikaa Abloy Oy:n toimesta. (Aihkisalo 2012a–b; Abloy Oy 2011f, 4; Abloy Oy 2011i–j.)

Kiinalaiset projektipäälliköt sekä ostosihteeri yhdessä tarkastavat, että tilausvahvistuksella annetut nimikkeet, hinnat, määrät sekä toimitusajat täsmäävät ja ovat oikein. Mikäli muutoksille on tarvetta, pyydetään toimittajaa päivittämään tilausvahvistusta. (Ollikainen 2011b.)

5.3 Toimitus

Suurin osa LCC-toimituksista kuljetetaan laivakontteina, mutta Abloy Oy:llä on myös muutama LCC-toimittaja, joilta kaikki toimitukset tulevat lentona. Muiden toimitusten pääasiallinen kuljetustapa on kustannussyistä laiva lukuunottamatta ekstratilauksia,

joissa usein joudutaan käyttämään lentoa nopeamman toimituksen takaamiseksi. Toimitus sekä tavaravastaanotto löytyvät kuvana liitteestä 5.

Toimittajan tulee kirjallisesti tehdä konttien varaukset huolitsijan yhteyshenkilönsä kautta viimeistään 14 päivää ennen toivottua kontin lähtöpäivää. Kun huolitsija saa tiedon varauksesta, lähettää se ostosihteerille sekä ASSA ABLOY EMEA:n kiinalaisille yhteyshenkilölle vielä vahvistuspyynnön kontin lähtemiseksi. Vahvistuspyyntöön on liitetty taulukko, josta ilmenee suunniteltu kontin sisältö, arvioitu lähtöpäivä Kiinasta sekä arvioitu saapumispäivä Suomeen. Ostosihteerin vahvistaa toimituksen huolitsijalle. (Abloy Oy 2011j.)

Tavara voidaan pakata konttiin jo toimittajan tiloissa tai vaihtoehtoisesti satamassa huolitsijan toimesta riippuen toimituksen tyypistä. Kontin koko valitaan tavaramäärän mukaan, ja eri toimittajien toimituksia pyritään yhdistämään lähtöpäivässä. Kun toimittaja luovuttaa lähetyksen huolitsijalle, huolitsija tarkastaa toimituksen sisällön ja lähettää päivitetyn taulukon ostosihteerille. Mikäli lähetykseen on tullut muutoksia ensimmäisen taulukon lähettämisen jälkeen, merkitsee huolitsija muutokset taulukkoon. Muutoksia voi ilmetä esimerkiksi toimituksen sisällössä tai aikataulussa. (Abloy Oy 2011j.)

Ostosihteerin ilmoittaa ostajalle sekä liiketoimintayksikön edustajalle kontin lähtöpäivän, arvioitun saapumispäivän sekä kontin sisällön välittämällä huolitsijalta saamansa taulukon eteenpäin sähköpostitse asianomaisille henkilöille. Huolitsija merkitsee lähteneet toimitukset viikon kuluessa lähtöpäivästä myös Internet-palveluunsa, josta ostosihteerin voi seurata toimitusten sisältöä sekä etenemistä. Toimittajan tulee antaa huolitsijalle toimituksen luovuttamisen yhteydessä kauppalasku (commercial invoice, CI) ja pakkauslista (packing list, PL) sekä mahdollisesti tarvittavat muut dokumentit, kuten alkuperätodistus. (Abloy Oy 2011j.)

Toimittaja lähettää laivausasiakirjat, eli kauppalaskun, lähetyslistan ja Bill of Ladingin (B/L) osto- ja talousosastolle sekä huolintasihteerille ja kiinalaisille projektipäälliköille viimeistään, kun kontti lähtee Kiinasta (Abloy Oy 2011f, 8). Kolmen päivän kuluessa toimituksen lähtöpäivästä tulee huolitsijan antaa Bill of Lading toimittajalle, joka välittää sen tiedoksi Abloy Oy:n ostosihteerille, ostajalle, huolintaosastolle sekä ASSA ABLOY EMEA:n Kiinan toimipisteen projektipäällikölle (Abloy Oy 2011j.).

Huolitsija raportoi kontin kulusta Abloy Oy:lle sähköpostitse. Noin kaksi viikkoa ennen kontin lähtöä saavat ostosihteeri sekä huolintasihteeri huolitsijalta tiedon kontin arvioidusta lähtöpäivästä, ja kontin lähdettyä saadaan vielä tieto todellisesta lähtöpäivästä sekä arvioidusta saapumispäivästä Suomeen. 2–3 viikkoa ennen kontin rantautumista Suomeen saadaan huolitsijalta uudelleen ilmoitus kontin saapumispäivästä. Kun kontti on saapunut Suomeen, antaa huolitsija vielä tiedon tullattavasta lähetyksestä sekä ilmoituksen kontin saapumisesta. Viikko kontin tehtaalle toimituksen jälkeen saadaan vielä ilmoitus kontin toimituksesta. (Aihkisalo 2012b.)

Huolitsijan ilmoitettua sähköpostilla lähetyksen saapumisesta Suomeen, antaa huolintasihteeri huolitsijalle huolintaohjeen, jossa kerrotaan sisäinen viite, tullinimike ja toimituksen sisältö. Huolintaohjeen perusteella huolintaliike tekee tuontitullauksen, saa tullilta tullauspäätöksen ja tavara toimitetaan tehtaalle. Saavuttuaan Suomeen tavara on viiden vuorokauden kuluessa Joensuun tehtaalla, joskus jopa kahden tai kolmen vuorokauden kuluessa. (Aihkisalo 2012c; Kekarainen 2012; Abloy 2011j.)

5.4 Tavaravastaanotto ja jälkihoito

Tavaravastaanotto-osasto tarkastaa, hyväksyy ja vastaanottaa tilatun materiaalin. Tavoitteena on, että rutiininomainen vastaanottotarkastus voidaan minimoida sopimustoimittajien osalta ja tavara voidaan ohjata suoraan sitä käyttävälle osastolle. Toimittaja hoitaa siis tarkastuksen itse ennen tavarantoimitusta. Tällöin toimittajalta vaaditaan valmistusprosessissa syntyneet laaturaportit tai todistukset liitettäväksi toimitukseen. Kyseisestä toiminnasta sovitaan toimittajan kanssa ja se on merkittävä selkeästi sopimukseen. (Abloy Oy 2011g, 43; Abloy Oy 2011k.)

Raaka-aine- sekä tarviketoimitukset vastaanottotarkastetaan enintään kolmen vuorokauden sisällä saapumispäivästä tehtaalle, koneet sekä laitteet enintään viiden vuorokauden kuluessa. Vastaanottotarkastuksesta vastaa tavaraa käyttävä osasto, joka voi delegoida vastuun tavaravastaanotolle erillisellä työohjeella, jossa määritellään tarkistuksen tarkkuus. Tuotantoraaka-aineet tarkastetaan kuitenkin aina tavarantoimituksessa. (Abloy Oy 2011k.)

Tavaran vastaanottotarkastus pohjautuu aina tilauksissa tai sopimuksissa esitettyihin spesifikaatioihin, piirustuksiin, laatuohjeisiin ja muihin mahdollisiin dokumentteihin. Tavaranvastaanotto, lukuunottamatta kone- ja laitetilauksia, tallentaa tavaran saapuneeksi Abloy Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään tavaran saapumispäivänä. (Abloy Oy 2011k.) Varsinaista jälkihoitoa eli LCC-hankintaprosessin onnistumisen analysointia ei Abloy Oy:ssä LCC-hankintaprosessin päätteeksi järjestelmällisesti tehdä. (Hilska 2012b; Sallinen 2012b.)

6 LCC-hankintojen kehittäminen Abloy Oy:ssä

6.1 Kehitystarpeet Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessissa

Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin eri vaiheisiin liittyy kehityskohteita. Ensimmäiset tulevat vastaan jo toimittajaa etsiessä ja valitessa. Tarjontaa olisi tuhansittain, mutta jokaista toimittajaa ei kyetä käymään läpi. Hyvän toimittajan löytymisen voidaan katsoa olevan tuurista kiinni, sillä yleensä resurssit riittävät seulomaan vain muutamia toimittajia, jotka jopa kaikki voivat kaikki olla keskiarvoa huonompia toimittajia. Lisäksi vasta pidemmän aikavälin tarkastelu osoittaa, kuinka hyvin yhteistyö uuden toimittajan kanssa onnistuu. (Hilska 2012b; Sallinen 2012b.)

Suosittelujen ja kokemusten keruu uuden toimittajan valinnan yhteydessä voisi olla nykyistä järjestelmällisempää. Nykyisin on mahdollista selvittää, toimittaako vartenotettava toimittaja tavaraa muille ASSA ABLOY -yrityksille, jolloin näiltä yrityksiltä voidaan kerätä kokemuksia toimittajayhteistyöstä. Tiedonkeruuta tehdäänkin jo nykyhetkellä, mutta se ei ole järjestelmällistä, eikä sitä tehdä aina. (Hilska 2012d; Myller 2012b; Ollikainen 2012b; Sallinen 2012d.)

Koska ASSA ABLOY -konsernissa ei tehdä yhteisiä hankintasopimuksia LCC-toimittajien kanssa, jää konsernin ostovolyyymi hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla. Usein ei tiedetä, millaisia sopimuksia muut ASSA ABLOY -konserniin kuuluvat yritykset ovat LCC-toimittajien kanssa tehneet. Abloy Oy:n oma ostovolyyymi

yksittäiseltä LCC-toimittajalta on usein rahallisesti toimittajalle melko merkityksetön, jolloin myös yhteistyösuhteen arvo toimittajalle on olematon. (Hilaska 2012b; Sallinen 2012b.)

Abloy Oy:n nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän puutteista johtuen on kaupan asiakirjojen luominen sekä arkistointi työlästä ja niiden käytännöt vaihtelevat. Koska asiaan on kuitenkin tulossa parannus kehitteillä olevan toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisen myötä, tässä raportissa ei keskitytä kehittämään asiakirjojen sisältöä, laadintaa, arkistointia tai muita niihin liittyviä käytäntöjä.

Ennusteiden tekemiseen liittyvät omat haasteensa. Liiketoimintayksiköissä vastuussa olevat henkilöt perustavat ennusteet tällä hetkellä toiminnanohjausjärjestelmän aiempiin varasto-ottoihin. Käytännössä ennusteet pohjautuvat siis aiemman kauden lukuihin, joihin on otettu huomioon tiedossa olevat tulevat myynnin vaihtelut. Vaikka markkinaennusteita tehdäänkin puolen vuoden päähän, on markkinoiden kehittymisen todellinen ennustaminen vaikeaa. Toimittajille joudutaan lähettämään määrällisesti sitovat tilaukset jo 4–5 kuukautta ennen tavarantoimituksen saapumista Abloy Oy:lle, joten samanaikainen varaston arvonnäytteen minimointi sekä jatkuva tilauskantaan vastaaminen asiakastyytyväisyyttä unohtamatta osoittautuvat erityisen haasteellisiksi. (Hilaska 2012b; d; Myller 2012b; Ollikainen 2012b; Sallinen 2012b; d.)

Myös itse hankintaprosessin kulussa on vielä Abloy Oy:lle epäselviä vaiheita. LCC-toimittajat hoitavat itsenäisesti huolitsijan kanssa konttien varaukset, eikä Abloy Oy:llä ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka se tapahtuu. (Aihkisalo 2012b.)

Lisäksi LCC-toimitusten lähtiessä Aasiasta kahden viikon välein, on Abloy Oy:lle tulevia toimituksia koko ajan liikenteessä. Pitkät toimitusajat ovat haasteellisia etenkin reklamaatiotilanteissa, sillä jos yhdessä erässä on toimittajalle huomautettavaa, toistuu sama virhe yleensä myös seuraavissa toimituksissa, jotka ovat jo kontissa matkalla kohti Suomea. Toimitusten seuraaminen on myös haasteellista, sillä käytössä olevilla välineillä ei kyetä tarkasti seuraamaan lähetysten kulkua merellä. Lisäksi tavarantoimituksen vastaanotto Joensuun tehtaalla ei toimi erityisen tehokkaasti, vaan konttien

purkamisessa ja tilauksen saapuneeksi kuittaamisessa kestää liian kauan aikaa. (Hilkska 2012b; Sallinen 2012b.)

6.2 LCC-hankintaprosessin kehittämiseen liittyvät kehitystarpeet

Abloy Oy on pyrkinyt käyttämään joitakin analyysejä LCC-hankintaprosessin kehittämisessä, mutta Hilskan (2012b) ja Sallisen (2012b) mukaan järjestelmällistä kehittämistyötä ei juurikaan ole tehty. Esimerkiksi benchmarkingia on pyritty käyttämään kehittämisen tukena tutustumalla muiden yritysten hankintatoimeen, mutta benchmarkingin kautta saatuja ideoita ei ole hyödynnetty käytännössä. Näin ollen voidaan prosessin sanoa jääneen keskeneräiseksi, koska E-conomicin (2012) mukaan benchmarkingin tarkoituksena nimenomaan on kyseenalaistaa omaa toimintaa ja oppia uusia toimintamalleja paremmilta.

Pääasiassa LCC-hankintojen kehitystyö tapahtuu tällä hetkellä ostajakohtaisesti. Jokainen ostaja tekee omaa työtänsä toimittajien vähentämiseksi sekä toimittajasuhteiden kehittämiseksi. Yhtenä haasteena on liiketoimintayksiköiden sitouttaminen kehittämistyöhön, sillä ostaja ei voi toteuttaa kaikkia päätöksiä, esimerkiksi toimittajamäärän vähentämistä, itse. Kuitenkin meneillä olevan toiminnanohjausjärjestelmän muutosprojektin myötä tietyt asiat LCC-hankintaprosessissa tulevat muuttumaan. Modernimpi toiminnanohjausjärjestelmä parantaa esimerkiksi dokumenttien hallintaa. (Hilkska 2012b; Sallinen 2012b.)

Lisäksi järjestelmällistä LCC-hankintaprosessin jälkihoitoa ei ole Abloy Oy:ssä tehty. Varsinkaan oman toiminnan arviointi ei ole järjestelmällistä, sillä itsearviointia LCC-hankintaprosessissa onnistumiseen liittyen ei Abloy Oy:ssä nykyhetkellä juurikaan tehdä. (Sallinen 2012d; Myller 2012c.) Abloy Oy:ssä on kuitenkin käytössä tietokoneohjelma toimittaja-arvostelun tekemiseksi. Toimittaja-arvostelun avulla arvioidaan toimittajia ja niiden toimituskykyä Abloy Oy:n laatu- ja ympäristöpolitiikan mukaisesti. Ohjelmassa arvioidaan toimittajan luotettavuutta ja täsmällisyyttä seuraten toimittajan toimitusaikaa sekä reklamaatioiden lukumäärää. (Abloy Oy 2011h.)

Tietokoneohjelma laskee toimitusvarmuuden toimitusajan ja siihen suhteessa olevan tilausrivin myöhästymisten perusteella. Kun toimitus saapuu, tulee se kirjata Abloy Oy:n toiminnanohjausjärjestelmään saapuneeksi yhden päivän kuluessa, jotta totuus ei vääristy. Toimitusvarmuuteen perustuen Abloy Oy luokittelee toimittajat neljään eri tasoon, jotka ovat A, B, C ja D. A-ryhmän toimittajien toimitusvarmuus on vähintään 95 %, B-ryhmän 85 %, C-ryhmän 75 % & ja D-ryhmän toimitusvarmuus on alle 75 %. Tavoitteena on yli 95 %:n toimitusvarmuus. (Abloy Oy 2011h.)

Toimittaja-arvostelu ei kuitenkaan nykyisellään vastaa osto-osaston tarpeita, sillä sen avulla ei saavuteta totuudenmukaista kuvaa toimittajan toimitusvarmuudesta. Toimittaja-arvostelun perustana on tavaran saapumisajankohta Abloy Oy:n Joensuun tehtaalle, jolloin toimitusaikaan vaikuttaa myös huolitsijan toiminta. Näin ollen myös huolitsijasta johtuneet viivästykset aiheuttavat toimittaja-arvostelussa toimittajan toimitusvarmuuden heikentymisen. Toimitusten viivästymiseen ja niiden syihin ei siksi juurikaan ole puututtu, vaan niihin on osattu jo etukäteen varautua tilaamalla sen verran tavaraa, ettei tuotanto kaadu yhden toimituksen myöhästymiseen. (Sallinen 2012c–d.)

Toimittajien toimitusvarmuutta on nykyisin seurattu Excel-taulukon pohjalta, johon ostosihteeri päivittää toimittajalta lähtevät toimitukset (Hilksa 2012c). Värikoodit Excel-taulukossa kertovat, onko toimitus lähtenyt toimittajalta ajallaan vai myöhässä sekä toimitustavan ja sen, onko kyseessä koko- vai osatoimitus.

6.3 Kehitysehdotukset

ASSA ABLOY -konsernin ostovoimaa sekä tietotaitoa olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän. Toimittajaa valitessa olisi hyvä kerätä kokemuksia ja suosituksia potentiaalisista toimittajista muilta ASSA ABLOY -konsernin yrityksiltä nykyistä järjestelmällisemmin. Hienoa olisi, jos olemassa olisi ASSA ABLOY:n yhteinen rekisteri, jonne jokainen konsernin yritys kokoaisi sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksiaan toimittajayhteistyöstä. Toimittajalta itseltään voidaan myös pyytää suosittelijayrityksen tietoja samaan tapaan, kuin työnhakijalta työhaastattelutilanteessa.

ASSA ABLOY -konsernin olisi kannatavaa yhdistää ostovolyyymiaan nykyistä tehokkaammin. Yhteiset ostosopimukset yhdessä muiden ASSA ABLOY -yriyten kanssa voisivat parantaa Abloy Oy:n arvoa toimittajan asiakkaana, jolloin yhteistyö olisi entistä merkityksellisempää myös toimittajalle. Todennäköisesti toimittaja ei halua menettää rahallisesti arvokasta sopimusta, kun taas yksittäinen Abloy Oy:n tekemä yhteistyösopimus voi olla toimittajan liiketoiminnan kannalta lähestulkoon merkityksetön.

Ennusteiden tekemisessä riittää varmasti kehitettävää Abloy Oy:ssä, mutta osto-osasto ei vastaa suoranaisesti ennustamisesta. Osto-osasto kuitenkin tekee työtään pitkälti liiketoimintayksiköiden antamien ennusteiden pohjalta, ja ennusteiden osoittautuessa huonoiksi, on osto-osaston tehtävänä hoitaa sovitut määrät ylittävät ekstratilaukset tai toimitusten lykkäykset. Näin ollen osto-osaston työtä tehostaisi, mikäli ennustaminen olisi järjestelmällisempää. Tällä hetkellä ennusteet pohjautuvat Abloy Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän varasto-ottojen lukumääriin. Varasto-otot puolestaan pohjautuvat Abloy Oy:lle tehtyihin tilauksiin. Teoriatiedon valossa luotettavinta olisi, jos ennustaminen perustuisi todellisiin myyntilukuihin, jolloin vältyttäisiin Forrester-ilmiöltä (**ks. kpl 4.4.3 Tilaus**).

Abloy Oy ei ole asettanut vaatimuksia tilausvahvistuksen lähettämisen määräajalle. Olisi järkevää määritellä ajanjakso, jonka kuluessa tilausvahvistus halutaan toimittajalta saada. Tämä voisi tulla ilmi Abloy Oy:n ostotilaukselta.

Toimittaja-arvostelu ei nykyisellään kerro totuudenmukaista tilannetta toimittajan toimitusvarmuudesta. Sallisen (2012c) mukaan ihanteellinen tilanne olisi, jos toimittaja kuittaisi lähteneet toimitukset portaaliin, josta Abloy Oy pääsisi seuraamaan todellista toimitusvarmuutta. Tulevaisuudessa portaalin käyttöönottamista kannattaa harkita, sillä nykyisellään Excel-taulukointi vaatii paljon manuaalista työtä ostosihteeriltä, kun sama tieto toimituksen statuksesta voitaisiin saavuttaa portaalista muutamalla napin painalluksella.

Jos edellä mainitun portaalin käyttöönotto olisi mahdollista, kykenisi Abloy Oy puuttumaan aikaisempaa tehokkaammin toimitusten viivästymisiin. Niiden syyt

nähtäisiin heti sen perusteella, onko toimittaja jättänyt toimituksen myöhässä huolitsijalle, vai johtuuko myöhästyminen kuljetuksen viivästymisestä.

Hankintaprosessin jälkihoito voisi olla hyvä ottaa osaksi LCC-hankintaprosessin kulkua. Ainakin tilanteissa, joissa jokin on mennyt pieleen, olisi järkevää suorittaa järjestelmällinen arviointi eri tahojen toiminnasta etsien syyt epäonnistumiselle. Toimittajien arvioinnin lisäksi olisikin järkevää arvioida järjestelmällisesti myös omaa toimintaa, sillä ongelmat ja viat eivät aina johdu muista osapuolista. Syyt epäonnistumiselle ja niiden välttämiseksi jatkossa määritellään ja niihin sitoutetaan jokainen hankintaprosessin osapuoli. Näin epäonnistumisista opitaan aiempaa tehokkaammin ja samalla kehitetään hankintaprosessia.

Abloy Oy:n olisi kannattavaa käyttää järjestelmällisesti joitakin analyysejä LCC-hankintaprosessin kehittämisessä. Esimerkiksi Krajlickin ostoportfoliota voitaisiin hyödyntää hankintastrategioita tehtäessä. Kun hankintastrategiat muodostetaan saatavuuden sekä ostovolyymien perusteella, voidaan saavuttaa säästöjä sekä pienentää LCC-hankintoihin olennaisesti liittyviä riskejä, kuten toimitusten viivästymisistä tai peruuntumisesta aiheutuvia riskejä.

Myös benchmarkingia eli vertailuanalyysia olisi järkevää hyödyntää nykyistä enemmän. Vertailuanalyysi tulisi toteuttaa järjestelmällisesti, esimerkiksi vierailuna. Vierailuun tulisi valmistautua huolella muun muassa perehtymällä kohdeyrityksen tietoihin sekä miettimällä valmiiksi kysymyksiä, joihin halutaan saada vastauksia. Toki benchmarkingia voidaan tehdä myös vierailematta kohdeyrityksissä, esimerkiksi perehtymällä alansa parhaisiin yrityksiin Internetin ja eri julkaisujen kautta. Kappaleessa **4.5 Jälkihoito ja hankintaprosessin kehittäminen** on kuvattu tarkemmin vertailuanalyysin eri vaiheet, joita mukailen Abloy Oy voi suorittaa jatkossa benchmarkingia. (E-conomic 2012.)

7 Lopuksi

Opinnäytetyön tuloksena luotiin Abloy Oy:lle LCC-hankintaprosessin kuvaus sekä ehdotuksia LCC-hankintaprosessin kehittämiseksi. Aikatauluongelmien takia pohjatieto opinnäytetyölle hankittiin haastattelujen sijaan sähköpostitse, mikä asetti omat haasteensa tiedon keruulle. Asiaa kuitenkin helpotti se, että oma tietämykseni prosessin kulusta oli jo aiemman työkokemuksen vuoksi suurempi, kuin täysin ulkopuolisella henkilöllä.

Oppimisprosessina opinnäytetyön tekeminen oli itselleni hyödyllinen kokemus. Sen työstäminen tosin olisi ollut järkevää tehdä kokonaisuudessaan työskennellessäni vielä Abloy Oy:ssä. Silloin tiedonkeruu olisi ollut helpompaa ja oppimistani asioista olisi ollut enemmän hyötyä jo itse työtilanteissa. Uskon kuitenkin hyötyväni tulevaisuudessa opinnäytetyöstäni, sillä sen avulla tietämykseni prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä ovat kasvaneet huomattavasti. Prosessiajattelu on ajankohtaista suuressa osassa yrityksiä, joten opinnäytetyöni voi olla myös yksi vahvuuksistani tulevaisuuden työhaussa.

Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessissa on edelleen epäselviä vaiheita, joiden tarkkaa kulkua itseni oli aikataulun takia mahdotonta ryhtyä selvittämään. Etenkin toimittajien päässä tapahtuvat vaiheet, kuten kontin varaukset huolitsijalta sekä tavaran pakkaaminen konttiin ja kontin kuljettaminen satamaan ovat yhä hieman epämääräisiä vaiheita Abloy Oy:n näkökulmasta. Asiaa voisi ja sitä olisi järkevää tutkia enemmän. Abloy Oy:llä on ASSA ABLOY:n EMEA:n toimipisteessä Kiinassa kaksi projektipäällikköä, joiden olisi mahdollista selvittää prosessin tarkka kulku toimittajien näkökulmasta.

Abloy Oy:ssä meneillään olevan toiminnanohjausjärjestelmän uudistamisen myötä moni asia myös LCC-hankintaprosessin käytännön toimenpiteissä muuttuu. Esimerkiksi asiakirjojen luominen ja niiden arkistointi helpottuvat. On kuitenkin muistettava, ettei uusi toiminnanohjausjärjestelmä välttämättä heti tehosta toimintaa, ja LCC-hankintaprosessi vaatii jatkuvaa seuraamista ja kehittämistä myös uuden toiminnanohjausjärjestelmän aikana.

LCC-hankintaprosessin seuraaminen ja kehittäminen kuitenkin oletettavasti helpottuvat uuden toiminnanohjausjärjestelmän ansiosta. Sen käyttöönoton myötä Abloy Oy:n onkin kenties helpompi keskittyä järjestelmällisesti seuraamaan ja kehittämään hankintaprosessiaan, kun siihen sopivampi työkalu on käytössä. Jatkossa Abloy Oy:n kannattaisikin keskittyä opinnäytetyössä ehdotettujen kehitysehdotusten pohjalta kehittämään LCC-hankintaprosessia.

Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin käyttänyt joitakin analyyseja kuvaamaan Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessin nykytilannetta. Olisin myös keskittynyt enemmän hankintaprosessin kehittämiseen kustannussäästöjen kautta. Jatkotoimenpiteenä voisikin opinnäytetyönään toinen opiskelija suorittaa perinpohjaiset analyysit Abloy Oy:n LCC-hankintaprosessiin liittyen käyttäen esimerkiksi benchmarkingia, portfolioanalyysia, toimintolaskentamenetelmää tai erilaisia toimittaja-analyysejä. Näin saataisiin tarkempi kuva nykytilanteesta sekä voitaisiin kehittää LCC-hankintaprosessia myös kustannussäästöjen kautta.

Lähteet

- Abloy Oy. 2010. Toimintaohje. Toimittajan valinta.
- Abloy Oy. 2011a. Yritys. <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/Yritys/>. 21.9.2011.
- Abloy Oy. 2011b. Toiminta-ajatus. <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/Yritys/Toiminta-ajatus/>. 21.9.2011.
- Abloy Oy. 2011c. Suomen paras keksintö. <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/Yritys/Suomen-paras-keksinto/>. 21.9.2011.
- Abloy Oy. 2011d. Tehtaat. <http://www.abloy.fi/fi/abloy/abloyfi/Yritys/Tehtaat/>. 21.9.2011.
- Abloy Oy. 2011e. Toimintaohje. Strategisen ja operatiivisen oston vastuut.
- Abloy Oy. 2011f. Oston prosessi v3.
- Abloy Oy. 2011g. Laatukäsikirja.
- Abloy Oy. 2011h. Toimintaohjeet. Toimittaja-arvostelu.
- Abloy Oy. 2011i. Toimintaohje. Tarjouspyyntö ja tilaus.
- Abloy Oy. 2011j. Ocean Cargo Management + Procedure. Abloy Oy.
- Abloy Oy. 2011k. Toimintaohje. AJT:n tavaran vastaanottohyväksyminen, tallennus ja reklamointi.
- Aihkisalo, S. 2012a. Re: Kysymyksiä (opinnäytetyö). Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 25.1.2012.
- Aihkisalo, S. 2012b. Re: Opinnäytetyö. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 5.3.2012.
- Aihkisalo, S. 2012c. Re: Opinnäytetyö. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 4.4.2012.
- Aminoff, A., Anttila, J.-P., Junnonen, J.-M., Lappeteläinen, I. & Tieva, A. 2008. Yhteisraportti: Yhteistoimintamallien kehittäminen rakennusteollisuudessa - Rakennusteollisuuden verkostot ja hankinta. Rakennusteollisuuden hankinta- ja toimitusketjun sopimuskäytännön kehittäminen. <http://www.rakennusteollisuus.fi/Talonrakennus/Rakentamisen+kehitys/P%C3%A4%C3%A4ttyneet+hankkeet/Rakentamisen+toimitusketjun+hallinta+-+Ketju/Raportteja/>. 3.2.2012.
- Aminoff, A., Hyppönen, R., Inkinen, A., Jalanka, J., Juhantila, O-P., Karhunen, J., Litja, K., Kivistö, T., Koroma, J., Löfgren, P., Niemi, R., Pajunen-Muhonen, H., Permalä, A., Pohto, P., Pouri, R., Punakivi, M., Riuttamäki, M., Ryttilä, P., Salmenkari, R., Salminen, P., Santala, J., Sihvola, I., Smâros, J., Soisalo, A., Virolainen, V-M. & Winqvist, B. 2011. Osto- ja logistiikkajohtaminen. Helsinki: Kauppalehti Oy.
- Anttila, I. 2008. Low-cost country sourcing -kartoitus. Executive Summary 1/2008. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekesali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tuotantokonseptit/services/lccs_executive_summary.pdf. 30.9.2011.
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2001. Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education Inc.
- ASSA ABLOY. 2011. ASSA ABLOY in brief. <http://www.assaabloy.com/en/com/About-ASSA-ABLOY/ASSA-ABLOY-in-brief/>. 6.4.2012.
- Bade, D., L. & Johnson, T., E. 2010. Export Import Procedures and Documentation. New York: AMACOM.
- Bergholm, K., Björklund, M., Kulovesi, K., Nieminen, J., Puustinen, S., Rapinoja, B. & Tapio, T. 2006. Maailman kauppajärjestö WTO. Sopimuskäytäntöä ja taustoja. Helsinki: Taloustieto Oy.

- Bose, D., C. 2006. Inventory Management. Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited.
- Dahlstedt, R., Eronen, J., Gabrielson, M., Inkiläinen, A., Koivisto, J. V., Luostarinen, J-P., Luostarinen, R., Marschan-Piekkari, R., Peltonen, T., Puttonen, V., Tahvanainen, M., Troberg, P., Vaara, E., Vaivio, J. & Seristö, H. (toim.) 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa: Dark Oy.
- E-conomic. 2012. Benchmarking - Mitä tarkoittaa Benchmarking? <http://www.economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>. 14.2.2012.
- Eye for procurement & Eye for transport. 2006. Sourcing in Low-Cost Countries. <http://www.eyeforprocurement.com/report.pdf>. 20.9.2011.
- Farney, S., D., Pooler, D., J. & Pooler, V., H. 2004. Global Purchasing and Supply Management. Fulfill the Vision - Second Edition. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- FINTRA. 2002. Tuontiopas. Helsinki: Multikustannus Oy.
- Haapanen, M., Lindeman, T. & Vepsäläinen A. P. J., 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Haapio, H., af Hällström, E., Järvinen, M., Koivu, S., Lehto, J., Leskinen, J., Lintumaa, S., Nystén-Haarala, S., Pohjonen, S., Salmi-Tolonen, T. & Taivalmaa, P. 2005. Yritysten sopimus- ja vastuuketjut. Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Halttunen, J., Kortelainen, O. & Kempainen, P. 2010. Toimitusketjut globalisoituvat. Haasteita materiaali- ja komponenttihankintoihin. Promaint 24 (2), 36–38.
- Hankintatoimi. 2011a. Ennustekäytännöt. http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/tilaus_toimitusketju_ja_operatiivinen_ostotoiminta/kysynnan_ja_tarjonnan_hallinta/ennustekaytanot.html. 3.10.2011.
- Hankintatoimi. 2011b. Tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittely. http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/tilaus_toimitusketju_ja_operatiivinen_ostotoiminta/tilaus_toimituskaytannot/tilausten__tilausvahvistusten_ja_laskujen_kasittely.html. 3.10.2011.
- Heir, B., Juneja, E., Kalilainen, T., Karhusaari, W., Nylander, T. & Rasimus, T. 2000. Digitaalinen tarjontaketju. Tavara- ja tietovirrat uudessa taloudessa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hilska, T. 2012a. Re: Kysymyksiä (opinnäytetyö). Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 18.1.2012.
- Hilska, T. 2012b. Re: Opinnäytetyöhön aineistoa. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 8.2.2012.
- Hilska, T. 2012c. Re: Re: Opinnäytetyöhön aineistoa. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 16.2.2012.
- Hilska, T. 2012d. Re: Kysymyksiä vielä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 16.2.2012.
- Hokkanen, S., Inkinen, M. & Käenmäki, J. 2007. Tavaraliikenneyrittäjä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Iloranta & Pajunen-Muhonen. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Karrus, K., E. 2005. Logistiikka. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kekarainen, R. 2012. Re: Apua opinnäytetyöhön. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 9.2.2012.

- Keong Leong, G., Tan, K.-C. & Wisner, J.,D. 2008. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Krogius, E. 2011. Nikolai Sourcing: Valmistava teollisuus heräämässä vastuulliseen hankintaan. Käytännön tekemisen taso vaatimatonta ja valvonta on puutteellista. Tuloksia tehdystä valmistavan teollisuuden vastuullisuuskartoituksesta.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekesali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tuotantokonseptit/documents/nc_vastuullisuustiedote_helmikuu_2011.pdf. 29.9.2011.
- Kukkola, E. & Prines, H. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Llewellyn, R. R. & Trent, R. J. & 2010. Managing global supply and risk : best practices, concepts and strategies. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing Inc.
- Lockström, M. Low-Cost Country Sourcing. Trends and Implications. 2007. Wiesbaden: Der Deutsche Universitäts-Verlag.
- Mentzer, J., T. 2001. Supply Chain Management. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Moore, N., Y. & Nicosia, N. 2006. Implementing purchasing and supply chain management: Best practises in market research. Santa Monica: RAND Corporation.
- Myller, J. 2012a. Re: Kysymyksiä (opinnäytetyö). Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 25.1.2012.
- Myller, J. 2012b. Re: Kysymyksiä vielä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 16.2.2012.
- Myller, J. 2012c. Re: 3 kysymystä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 6.3.2012.
- Müller, M. 2003. Essentials of inventory management. New York: AMACOM.
- Oksanen, R. 2004. Kuljetustuotannon toimintolaskenta. Kuljetustalouden perusteista moderniin toimintolaskentaan. Hyvinkää: Ekondata Oy.
- Ollikainen, J. 2011a. Ostopäällikkö. Abloy Oy. Muistiinpanot LCC-hankinnoista. 8.11.2011.
- Ollikainen, J. 2011b. Ostopäällikkö. Abloy Oy. Muistiinpanot Delivery Control on the Chinese suppliers (except for Hana) for Joensuu. 22.6.2011.
- Ollikainen, J. 2012a. Re: Kysymyksiä (opinnäytetyö). Email 18.1.2012.
- Ollikainen, J. 2012b. Re: Kysymyksiä vielä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 19.2.2012.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009a. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Prosessien kuvaaminen. Johdanto.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit.htm>. 14.3.2012.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009b. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Mallinnusprojektin suunnittelu.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit2.htm>. 14.3.2012.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009c. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Prosessien tunnistaminen.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit3.htm>. 14.3.2012.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009d. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Prosessien kuvaaminen.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit4.htm>. 14.3.2012.
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009e. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Prosessien toteuttaminen.
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/prosessit7.htm>. 14.3.2012.

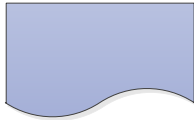
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Porvoo: WS-Bookwell Oy.
- Peltonen, A. 1998. Tuottava tehdas.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tuottavatehdas/tehdas4.html>. 11.1.2012.
- Pfohl, H.-C. & Shen, X. 2008. Apparel Supply Chain between Europe and China. A Guide to Apparel Sourcing and Distribution in China. Darmstadt: Chain of Management & Logistics. Technische Universität Darmstadt.
- Pieters, R. 2005. Logistics: A Practical Approach. Arnhem: MBES.
- Pouri, R. 1997. Businesslogistiikka. <http://www.logy.fi/liitetiedostot/Bussiness.pdf>. 11.1.2012.
- Purchasing procurement center. 2011. Seven Tips on Managing Low Cost Country Sourcing. <http://www.purchasing-procurement-center.com/low-cost-country-sourcing.html>. 20.9.2011.
- Richards, G. 2011. Warehouse Management: A complete guide to improve efficiency and minimizing costs in the modern warehouse. Lontoo & Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Sallinen, K. 2012a. Re: Kysymyksiä (opinnäytetyö). Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 18.1.2012.
- Sallinen, K. 2012b. Re: Opinnäytetyöhön aineistoa. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 8.2.2012.
- Sallinen, K. 2012c. Re: Re: Opinnäytetyöhön aineistoa. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 15.2.2012.
- Sallinen, K. 2012d. Re: Kysymyksiä vielä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 16.2.2012.
- Sallinen, K. 2012e. Re: 3 kysymystä. Email iita.hirvonen@edu.pkamk.fi. 7.3.2012.
- Salmenkari, R. 2000. Logistiikan mittaus. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Strategy Train. 2009. 3.2.3 Kuinka voin ottaa analyysimenetelmät käyttöön omassa yhtiössäni? Strateginen vertailuanalyysi. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=131&L=2>. 29.2.2012.
- Suomen Huolintaliikkeiden Liitto. 2011a. Huolitsijan tehtävät <http://ek2.ek.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/tehtavat.php>. 3.10.2011.
- Suomen Huolintaliikkeiden Liitto. 2011b. Mitä huolinta on? <http://ek2.ek.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/index.php>. 3.10.2011.
- Suomen Kuljetusopas. 2011. Ulkomaankaupan asiakirjat. <http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/ulkomaankauppa/asiakirjat/>. 19.10.2011.
- Toivonen, I. Varsinais-Suomen Yrittäjät. 2005. Tilausvahvistuksen merkitys sopimussuhteessa. <http://www.y-lehti.fi/ovenraosta/artikkeli/557>. 2.11.2011.
- Tulli. 2011a. Tuonti. Mitä on tuonti? <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/index.jsp>. 3.10.2011.
- Tulli. 2011b. Tuonti. Miten annan tulli-ilmoituksen? http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/tulli_ilmoitus/index.jsp. 3.10.2011.
- Tulli. 2011c. Tuonti. Tavarän nimike. Nimikkeistöjen käyttötarkoitukset. http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/tavarän_nimike/nimikkeistot/index.jsp. 3.10.2011.
- Tulli. 2011d. Tuonti. Tullausarvo. Mihin tullausarvo perustuu? <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/tullausarvo/index.jsp>. 3.10.2011.

- Tulli. 2011e. Tuonti. Mitä tavaran tuonti maksaa?
http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/mita_maksaa/index.jsp. 3.10.2011.
- Tulli. 2011f. Tuonti. Etuuskohtelut. Tullietuudet tavaran alkuperän perusteella.
http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/etuuskohtelut/tullietuudet_alkupera/index.jsp. 3.10.2011.
- Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

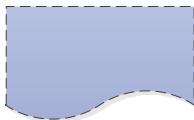
Prosessikaavioissa esiintyvien symbolien merkitykset



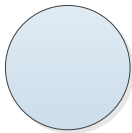
Tavanomainen prosessin vaihe.



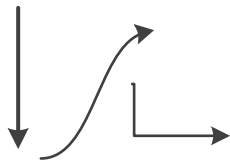
Asiakirja, joka on lähetetty kyseessä olevalle taholle ensisijaisesti tiedoksi.



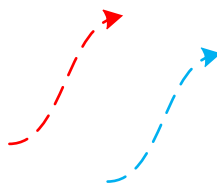
Asiakirja, joka on lähetetty kyseessä olevalle taholle kopiona tiedoksi.



Symboli selventää tapahtumien kulkua. Symboli ei varsinaisesti ilmaise sitä, *kuka tekee*, vaan selventää sitä, *kuka on tekemisen kohteena*. (Esim. vierailun tapahtuvan *toimittajan luona* tai infon tulevan *osto-osastolle*.)



Mustat nuolet kuvaavat prosessin etenemissuuntaa.

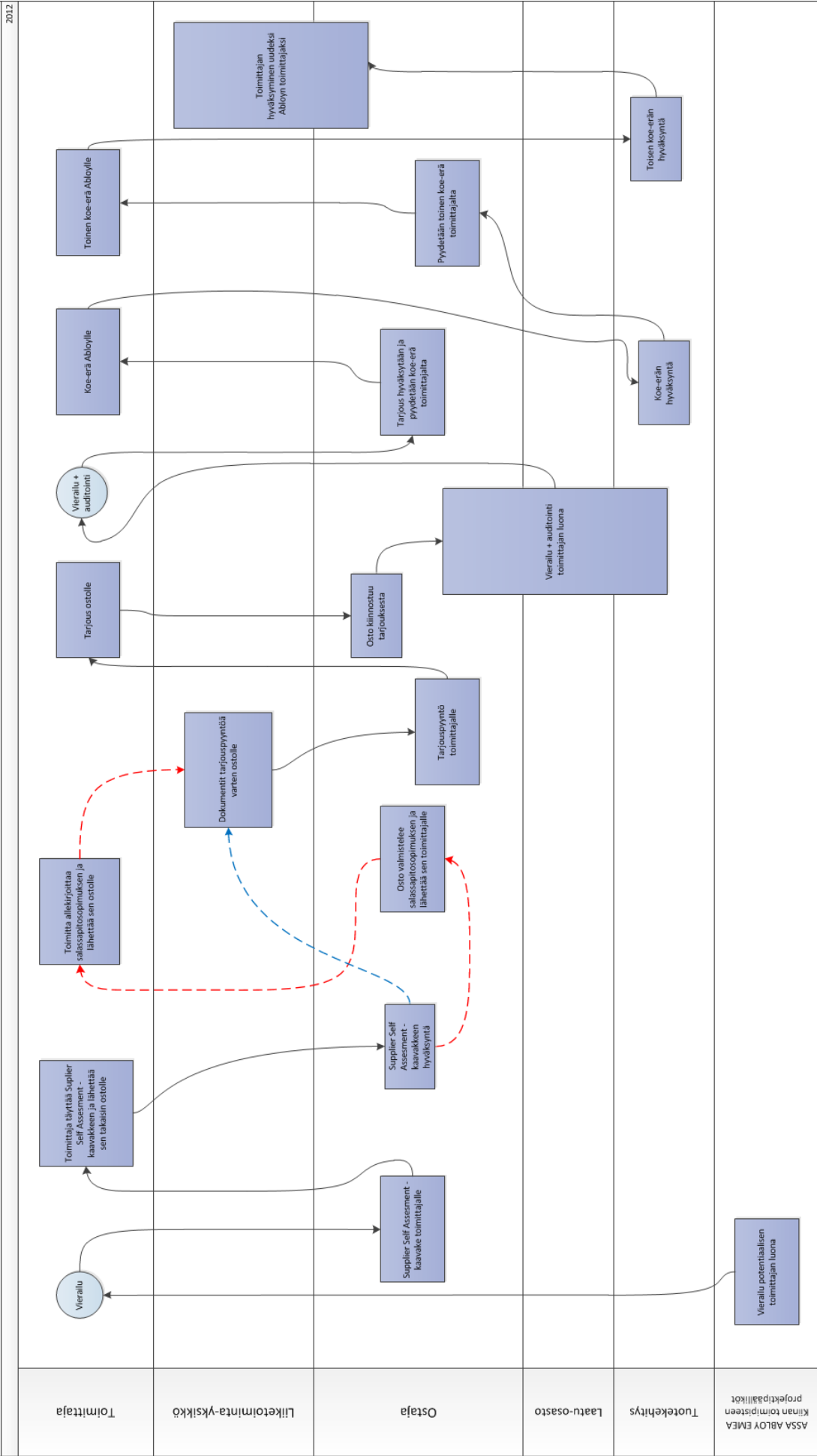


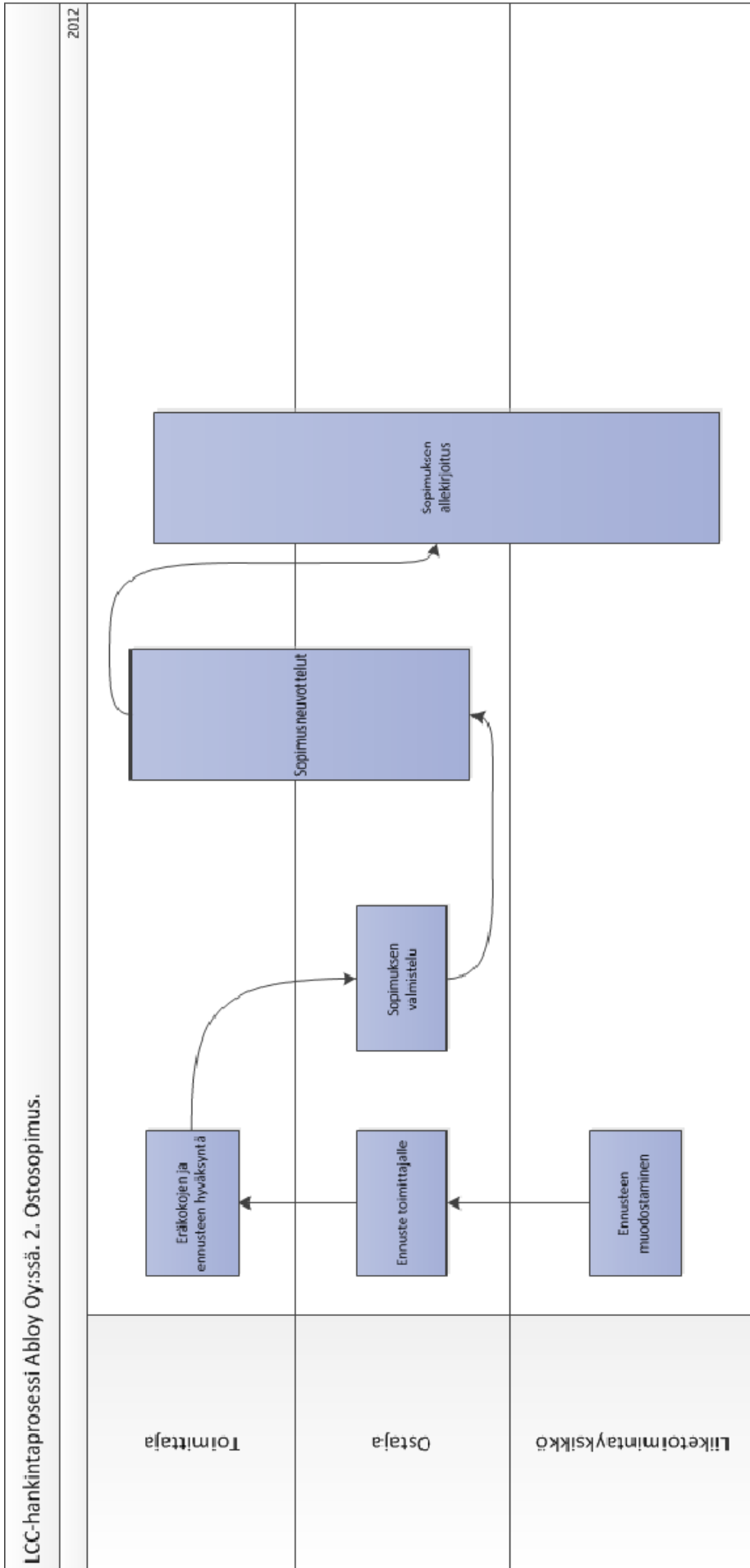
Punaiset ja siniset, katkoviivoin merkityt nuolet kuvaavat vaihtoehtoisia prosessin etenemisen suuntia, mikäli prosessin on tilanteesta riippuen mahdollista jatkua eri tavoin.

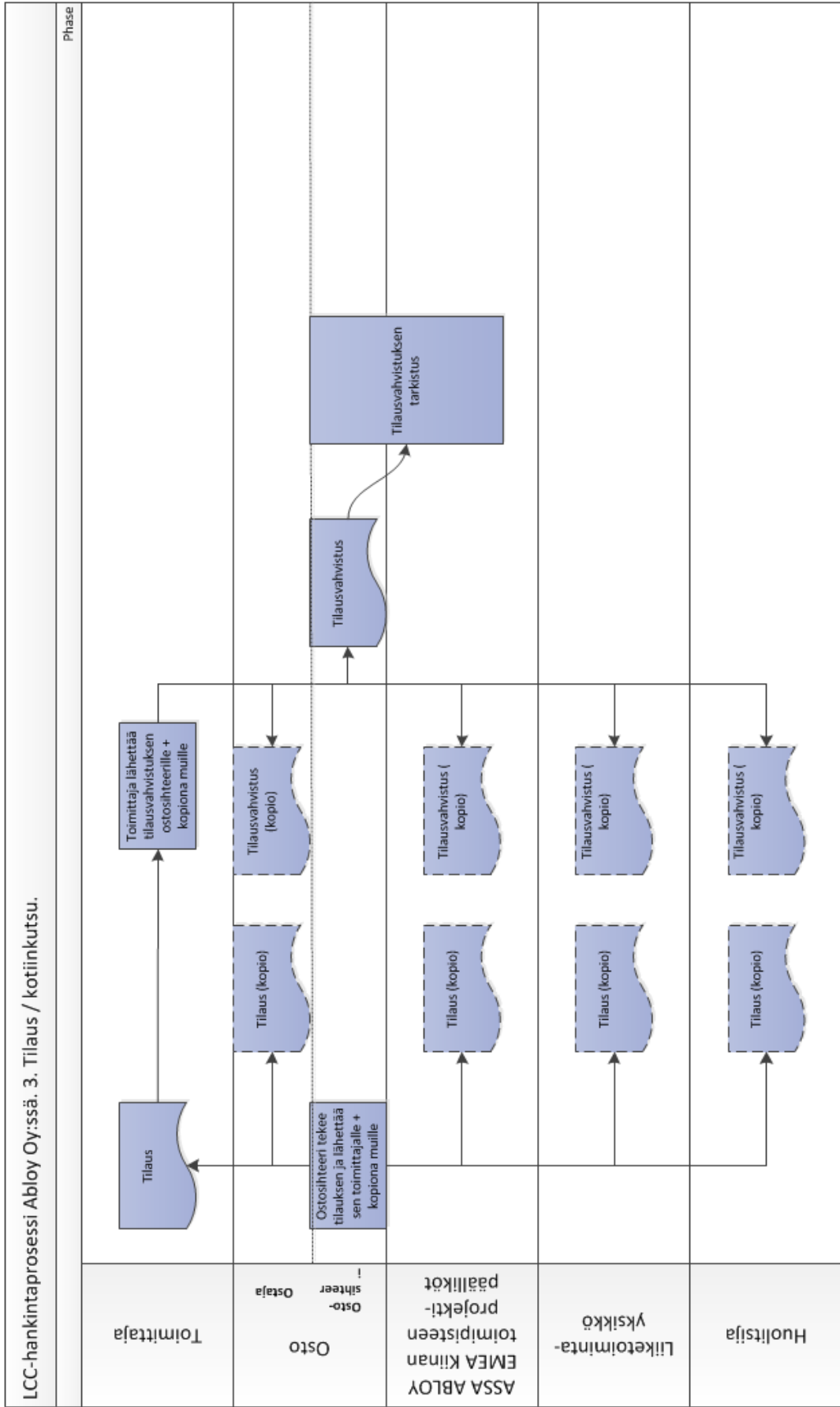
Muuta huomioitavaa:

Prosessikaavioissa on esitetty tavallisen LCC-hankintaprosessin kulku. LCC-hankintaprosessi voi todellisuudessa keskeytyä missä tahansa vaiheessa. Prosessikuvauksiin ei ole merkitty seurauksia, mikäli jotakin poikkeavaa sattuu. Esimerkiksi Toimittajan etsintä ja valinta - prosessikuvaus on tehty ajatellen, että toimittaja läpäisee jokaisen prosessin vaiheen. Todellisuudessa prosessi toimittajan valitsemiseksi keskeytyy esimerkiksi, jos toimittaja ei täytä ASSA ABLOY:n asettamia vaatimuksia, anna mielenkiintoista tarjoustusta tai läpäisee auditointia. Samaa esimerkkiä tulee soveltaa kaikkiin liitteissä esitettyihin prosessin vaiheisiin.

LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 1. Toimittajan etsintä ja valinta.







LCC-hankintaprosessi Abloy Oy:ssä. 4(1). Toimitus ja tavaravastaanotto.

