

Tommi Salento

Konetarvikkeiden hankintakanavien optimointi

Case: Hankkija Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Päivämäärä 31.10.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tommi Salento Konetarvikkeiden hankintakanavien optimointi Case: Hankkija Oy 49 sivua + 3 liitettä 31.10.2013
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaajat	Lehtori Esa Väänänen Jälkimarkkinointipäällikkö Mikko Eskola
<p>Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli optimoida Hankkija Oy:n ja Agrimarket-ketjun konetarvikkeiden hankintakanavia. Teoreettiseen viitekehykseen valittiin useita hankinnan teorioita, jotta ongelma tuli tarkasteltua riittävän monesta näkökulmasta. Tärkeimmät viitekehykset olivat Kraljicin matriisi, kategoriahallinta sekä toimittaja-analyysi portfoliomallilla. Muita viitekehyksiä olivat spend-analyysi, SWOT-analyysi sekä ABC-analyysi.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Aluksi tehtiin nykytila-analyysi, jossa haettiin tietojärjestelmistä tarpeelliset tiedot, haastateltiin myymälöiden myyjiä, järjestettiin keskusteluareenoita pääkonttorin hankinnan henkilöstön kanssa sekä lopuksi toteutettiin viitekehysten mukaiset analyysit.</p> <p>Nykytila-analyysin tuloksena saatiin selkeä käsitys siitä miten hankinnat haluttiin toteuttaa kussakin alakategoriassa. Kehittämistehtävän implementointivaiheessa valittiin neljä eri alakategoriaa, joiden hankintakanavia alettiin muuttaa viitekehysteorian mukaisiksi. Tällöin alakategoriat kilpailutettiin, neuvoteltiin toimittajakandidaattien kanssa sekä toteutettiin päätetyt muutokset hankintakanaviin. Hankintakanavavalintojen ohjaavana tekijänä olivat viitekehysteoriat ja nykytila-analyysissa saadut tiedot.</p> <p>Tulokset mitattiin laadullisilla ja määrällisillä mittareilla. Mitatut tulokset olivat hyviä. Volyymituotteissa pystyttiin poistamaan tarpeettomia välikäsiä ja saavutettiin merkittäviä ostohintojen alennuksia. Strategisissa tuotteissa saatiin sidottua toimittaja paremmin Hankkijaan ja samalla myös saavutettiin alhaisempia ostohintoja. Ainoastaan rutiinituotteissa jäivät asetetut tavoitteet saavuttamatta.</p> <p>Toteutetun kehittämistehtävän tuloksia pystyy hyödyntämään konetarvikehankintojen kehittämisessä opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin. Jokaiselle konetarvikkeiden alakategorialle kirjattiin opinnäytetyön aikana tavoitehankintakanava, joten suunnitelmat lähiaikojen kehittämisestä ovat selvät.</p>	
Avainsanat	Hankinta, konetarvike, kaupan ala, Kraljicin matriisi

Author(s) Title Number of Pages Date	Tommi Salento Supply Chain Optimization of Accessories Case: Hankkija Oy 49 pages + 3 appendices 31 st of October 2013
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	-
Instructor(s)	Esa Väänänen, Senior Lecturer Mikko Eskola, After Sales Manager
<p>The purpose of this development project was to optimize the supply chains of machine accessories for Hankkija Oy and Agrimarket –chain. Several procurement theories were chosen for the theoretical framework to ensure that the problem was examined from many perspectives.</p> <p>The main theoretical framework of the study focused on Kraljic portfolio, category management and supplier portfolio. In addition spend-analysis, SWOT-analysis and ABC-analysis were reviewed.</p> <p>The development project was carried out as action research. The project began by present state analysis, which consisted of the following steps: uploading all the needed data from IT-systems, interviewing sales people, in attending in several meetings with product group managers and making all the analysis that were included in the theoretical framework.</p> <p>The result of the present state analysis was good a vision on how procurement should be carried out in each category. In the implementation phase four categories were chosen whose supply chain was changed to correspond to that of theoretical framework. The implementation consisted of tendering, supplier negotiations and changes to supply chain. The theoretical framework and results of the present state analysis worked as a guideline when making decisions about the new supply chains.</p> <p>The results of the implementation were measured with qualitative and quantitative indicators. The results were good. In leverage products, purchase deals were made with international manufacturers instead of local importers. That way the purchase prices were decreased significantly. In strategic products, Hankkija created a partnership with a supplier and through negotiations reached some decrease in the purchase prices. Routine products were the only group where all goals were not achieved.</p> <p>The results of this project can be used for further development later. A target supply chain was set for each category and it was documented during the development project. So it rather easy to continue supply chain optimization.</p>	
Keywords	Procurement, machine accessory, retail, Kraljic portfolio

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	1
1.2	Toimialan kuvaus	2
1.3	Tarve tutkimukselle	2
1.4	Kehittämistehtävän rajaus	3
1.5	Hankinta yrityksen strategiassa	4
1.5.1	Yleisesti hankinnan strategiasta	4
1.5.2	Jälkimarkkinoinnin hankinnan strategiasta	4
1.6	Tutkimusongelma	5
1.7	Kehittämistehtävän tavoitteet	5
1.8	Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit	6
2	Käytetyt menetelmät	8
2.1	Toimintatutkimus	8
2.2	Tutkimusmenetelmät	9
2.2.1	Laadulliset tutkimusmenetelmät	9
2.2.2	Määrälliset tutkimusmenetelmät	10
2.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	10
3	Teoreettinen viitekehys	11
3.1	Spend-analyysi	12
3.2	Kategoriahallinta	13
3.3	Kraljicin matriisi	15
3.4	Toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla	17
3.5	SWOT-analyysi	18
3.6	ABC-analyysi	19
4	Kehittämistehtävän toteutus	20

4.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat	20
4.2	Nykytila-analyysi	21
4.2.1	AS/400-järjestelmän tilastot	21
4.2.2	IP-ohjelman laskuarkisto	21
4.2.3	Kraljicin matriisi ja spend-analyysi	22
4.2.4	Toimittajien portfolioanalyysi	24
4.2.5	Kategoriahallinta	25
4.2.6	SWOT-analyysi	26
4.2.7	ABC-analyysi	27
4.2.8	Myyjien kirjallinen kyselytutkimus	27
4.2.9	Myyjien ryhmäkeskustelut	29
4.2.10	Konetarvikehankinnan henkilöstön keskusteluareenat	29
4.3	Päätetyt hankintakanavamuutokset	30
4.3.1	Tavoitellut hankintakanavat alakategorioittain	30
4.3.2	Hankintakanavamuutosten aikataulu	32
4.4	Riskit ja niiden minimointi	32
4.4.1	Sopimus suurimman konetarviketoimittajan kanssa	32
4.4.2	Muiden toimittajien sopimukset	33
4.4.3	Muut riskit ja niihin varautuminen	33
4.5	Neuvottelut tavarantoimittajien kanssa	33
4.5.1	Tieterät	34
4.5.2	Isot renkaat	34
4.5.3	Polttoaineen kuljetussäiliöt	35
4.5.4	Autotarvikkeet	36
5	Kehittämistehtävän tulokset	37
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	37
5.2	Toteutetut muutokset	38
5.3	Muutokset ostohinnoissa	39

5.4	Viitekehysten mukaisten toimenpiteiden toteutuminen	41
6	Jatkokehittäminen	42
6.1	Viitekehysmallin soveltaminen kaikkiin alakategorioihin	42
6.2	Viitekehysmallin jatkokehittäminen	42
6.3	Myymlöiden sitouttaminen yhteisiin hankintakanaviin	44
7	Yhteenveto	44
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	44
7.2	Viitekehykseen vertaaminen	46
7.3	Johtopäätökset	46
	Lähteet	48

Liitteet

Liite 1. Myyjien kirjalliset ja suulliset haastattelut (osittain salainen)

Liite 2. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden määrittäminen

Liite 3. Konetarvikehankinnan kehittämisen keskustelufoorumit (osittain salainen)

Liite 4. Myyjien ryhmäkeskustelujen yhteenveto (salainen)

Liite 5. Konetarvikehankinnan keskustelufoorumi: nykytila-analyysi (salainen)

Liite 6. ABC-analyysin tulokset (salainen)

Liite 7. Laskelmat ostohintaeduista (salainen)

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantajana oli Hankkija Oy. Yritys on osa Hankkija-konsernia, jonka omistavat SOK (40 %) sekä tanskalainen DLA Group (60 %).

Hankkija Oy (jatkossa Hankkija) omistaa yhdessä neljän osuuskaupan kanssa Agrimarket-ketjun, joka toimii seuraavilla toimialoilla: maatalouskauppa, konekauppa, rautakauppa sekä puutarha- ja harraste-eläintuotekauppa. Ketjuun kuuluu 94 myymälää, jotka sijaitsevat ympäri Suomea. (Agrimarket-ketjun yritysesitysaineisto 2013, 4-9.)

Hyvinkäällä sijaitsevasta Hankkijan pääkonttorista hoidetaan Agrimarket-ketjun hankintaa sekä ketjuohjaus. Pääkonttorin henkilöstö on organisoitunut toimialojen mukaisiin osastoihin. Hankkijan myynti vuonna 2012 oli 923 M€ ja se muodostui seuraavasti:

- maatalouskauppa (610 M€)
- konekauppa (213 M€)
- puutarha, harraste-eläintuotteet sekä rautakauppa (100 M€).

(Agrimarket-ketjun yritysesitysaineisto 2013, 5.)

Konekaupan alaisuudessa toimii jälkimarkkinointiosasto, jolla itse työskentelen ja jolle tein opinnäytetyöni. Jälkimarkkinointiosaston tehtäviä ovat:

- seuraavat hankinnat
 - o varaosat yrityksen edustuksessa oleviin koneisiin
 - o konetarvikkeet
 - o karjatalous- ja sikalatarvikkeet
 - o voiteluaineet
- edustuksessa olevien koneiden huoltotoiminnan koordinointi
- huolto-organisaation tuotetuki ja koulutus

Kehittämistehtävän aiheena oli konetarvikkeiden hankintakanavien optimointi.

1.2 Toimialan kuvaus

Konetarvikkeet linkittyvät sekä kone-, että maatalouskaupan toimialoihin. Kummankin toimialan nykytilanne ja kehityssuunnat ovat riippuvaisia maatalouden tilasta Suomessa. Maataloudessa on edelleen käynnissä rakennemuutos, jossa tilojen lukumäärä laskee ja tilojen keskikoko kasvaa. Samalla toiminta ammattimaistuu. Toimialan erikoispiirre on EU-tuet, joista muodostuu tiloille yhtä suuri tulonlähde kuin varsinaisista myyntituloistakin. Jo nyt toiminta on kansainvälistynyt ja Suomeen vaikuttaa koko Itämeren alueen markkinatilanne. (Agrimarket-ketjun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, 4.)

Maatalouskaupassa Suomen markkinoilla kaksi vahvaa toimijaa: Agrimarket-ketju 51 % markkinaosuudella sekä K-ryhmä 31 % markkinaosuudella (Agrimarket-ketjun yritys-esittelyaineisto 2013, 3). Konekaupassa markkinat jakautuvat useamman toimijan kesken ja Agrimarket-ketjun asema vaihtelee eri tuoteryhmissä markkinajohtajasta haastajaan. (Agrimarket-ketjun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, 5.)

Varsinaisista konetarvikkeista ei ole markkinaosuustietoja olemassa, mutta selkeä markkinajohtaja on Isojoen Konehalli Oy, jonka liikevaihto vuonna 2012 oli n. 93 M€ (Fonecta Finder / Suomen Asiakastieto 2013). Käsitykseni mukaan huomattava osa Isojoen Konehalli Oy:n liikevaihdosta muodostuu konetarvikkeiden myynnistä. Kone- ja maatalouskaupassa vahvat toimijat ovat konetarvikemyynnissä selkeitä haastajia huomattavasti Isojoen Konehalli Oy:tä pienemmällä konetarvikkeiden liikevaihdolla.

1.3 Tarve tutkimukselle

Olen työskennellyt Hankkijan jälkimarkkinoinnissa tuote- ja tuoteryhmäpäällikkönä vuodesta 2006 lähtien ja vastuullani on ollut niin varaosien, konetarvikkeiden kuin voiteluaineidenkin hankintakokonaisuuksia. Näkemykseni mukaan kaikista jälkimarkkinoinnin tuotteista nimenomaan konetarvikkeet olivat se alue, jossa oli suurin tarve kehittää hankinnan käytäntöjä. Tästä syystä valitsin konetarvikkeiden hankintakanavien optimoinnin opinnäytetyöni aiheeksi. Toimin itse koko kehittämistehtävän vastaavana.

Konetarvikkeilla tarkoitetaan maatalon koneisiin liittyviä yleismallisia tuotteita, kuten nivelakselit, akut, traktorin istuimet, työvalaisimet ja lumiketjut. Konetarvikkeet ovat välitettäviä kauppatavaroita ja kokonaisuudessaan suoria hankintoja.

Konetarvikkeissa tehtiin 1990-luvun alussa linjanveto, jonka mukaan keskitettiin suurin osa konetarvikehankinnoista muutamalle maahantuojalle. Päätöksen taustalla oli tarve pitää pääkonttorin hankinnan kiinteät kulut sekä myymälöiden logistiikkakulut mahdollisimman pieninä. Vuosien kuluessa konetarvikkeiden hankintapäätöksiä tehtiin kulloisenkin tarpeen mukaan. Suurimmalle konetarviketoimittajalle keskitettiin paljon hankintoja, mutta samaan aikaan otettiin rinnalle paljon muita toimittajia yksittäisiin alakategorioidiin ja jopa yksittäisiin tuotteisiin. Asiaan vaikutti se, että konetarvikehankinnan resurssit olivat hyvin pienet: yksi tuoteryhmäpäällikkö hoiti konetarvikkeita puolet työajastaan. Aikaa ei ollut sille, että hankintakanavat olisi perattu kunnolla auki. Kilpailutus oli satunnaista eikä toimituskanavia oltu analysoitu siitä näkökulmasta, että mitä alakategoriaa kannattaa kilpailuttaa ja mistä ylipäätään kannattaa ostaa mitään tuotetta / alakategoriaa. Hankinta oli reaktiivista ja toimittajien vaihtoa ei harkittu, jos suurempia ongelmia ei ollut.

Aloittaessani kehittämistehtävää tarkastelin karkeasti konetarvikkeiden ostoja ja toimittajia. Huomasin, että konetarvikkeita ostettiin yli 50 eri toimittajalta. Toisaalta huomasin, että yksi maahantuoja toimitti lähes 40 % kokonaisostoista. Loput 60 % ostoista jakautui sekalaiselle joukolle maahantuoja, tukkuliikkeitä sekä valmistajia.

Kuvattu konetarvikkeiden hankintatapa oli johtanut siihen, että suuri osa konetarvikkeista ei ole enää vuosikausiin ollut hintatasoltaan kilpailukykyisiä. Kilpailukyvyn puute oli huomattu mm. tekemällä tärkeimmistä konetarvikkeista hintavertailuja kilpailijoiden hintoihin. Suurta osaa tuotteista ei järkevällä katetasolla ollut mahdollista hinnoitella kilpailijoiden tasolle.

Johtopäätökseni oli, että välikäsinä toimivat maahantuoja ja tukkuliikkeet ottivat liikaa katetta, mikä näkyi kilpailukyvyttöminä loppuhintoina. Ongelman oireena myös havaittiin, että Agrimarket-ketjun konetarvikkeiden markkinaosuus oli pudonnut. Lisäksi yksittäiset Agrimarket-myymälät ostivat omista kanavistaan virallisen valikoiman kanssa kilpailevia tuotteita.

1.4 Kehittämistehtävän rajaus

Kun kehittämistehtävän suunnittelu alkoi syksyllä 2012, oli aihealue huomattavasti laajempi. Mukaan oli sisällytetty mm. myymälöiden paikallisostojen lopettaminen, joka olisi

toteutettu muutosjohtamisen avulla. Alustavan suunnitelman mukaisena työ olisi ollut opinnäytetyöksi liian laaja ja työn toteutukseen olisi kulunut huomattavasti enemmän aikaa kuin mitä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön pitäisi kuluu. Sen vuoksi rajasin tehtävän ydinongelmaan, joka oli *Hankkijan hankkimien konetarvikkeiden hankintakanavien optimointi*.

1.5 Hankinta yrityksen strategiassa

Hankkijalla ei ole erillistä kirjoitettua hankintastrategiaa. Kuitenkin yrityksen kilpailustrategiassa sivutaan myös hankintaa – tosin koskien lähinnä maatalouskauppaa sekä omaa rehunvalmistusteollisuutta.

1.5.1 Yleisesti hankinnan strategiasta

Kilpailustrategian mukaan maatalouskaupassa riittävän suuret hankintavolyymit ovat kriittinen menestystekijä ja niiden toteutuessa on mahdollista neuvotella kilpailijoita paremmat ostoehdot. Tavoitteeksi on määritelty ostovoiman kasvattaminen. (Agrimarket-ketjun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, 4-8.)

Vuonna 2010 kirjoitetussa strategiassa on myös mainittu, että rehuteollisuus tarvitsee riittävän ostovoimaisia kumppaneita kilpailukykyisten hankintahintojen saamiseksi. Lisäksi mainitaan, että maatalouskaupassa tarvitaan kansainvälistä hankintayhteistyötä muiden pohjoismaisten alan yritysten kanssa. (Agrimarket-ketjun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, 7-14.) Tämä kohta strategiasta toteutui vuoden 2013 alussa, kun tanskalainen DLA Group osti 60 % Hankkijasta, jolloin yhdistettiin maatalouskaupan ja rehuteollisuuden hankintoja tanskalaisten kanssa.

1.5.2 Jälkimarkkinoinnin hankinnan strategiasta

Kilpailustrategiassa ei ole mainittu millään lailla jälkimarkkinoinnin, saatikka konetarvikkeiden, hankintaa. Vaikka asiasta ei olekaan kirjoitetussa strategiassa mainintaa, niin yrityksen johto on ilmaissut, että konetarvikehankinnassa tulee päästä eroon turhista välikäsistä.

Tässä kehittämistehtävässä, erityisesti volyymituotteiden hankinnassa, toteutettiin yrityksen johdon ohjetta. Volyymituotteissahan maahantuojien ja tukkuliikkeiden tyyppisten välikäsien lisäarvo on pienimmillään. Koska valmistavat tehtaot pääsääntöisesti sijaitsevat Suomen ulkopuolella, niin sama johdon ohje täten määrittää myös sen, että hankintaa on tarvittaessa tehtävä Suomen lisäksi kauempaa Euroopasta ja mahdollisesti myös Kaukoidästä.

1.6 Tutkimusongelma

Kun kehittämistehtävä oli rajattu koskemaan konetarvikkeiden hankintakanavien optimointia, niin tutkimusongelmakin oli kuvattavissa yhdellä lauseella:

Miten optimoidaan hankintakanavat Agrimarket-ketjun myymille konetarvikkeille?

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset helpottavat hahmottamaan itse ongelmaa. Perinteisissä tutkimuksissa kysymykset ovat yleensä ”mitä-muodossa”. Kehittämistehtäväni oli kuitenkin liike-elämään tehtävä toimintatutkimus, jolloin ”mitä-muotoinen” tutkimuskysymys ei riitä, koska se kertoo vain mikä on ongelma – ei sitä, miten ongelma ratkaistaan. Toimintatutkimuksessa tutkimustulokset pitää saada toiminnaksi, joka johtaa itse tutkimusongelman ratkaisuun. Eli kysymykset pitää esittää ”miten-muodossa”. (Kananen 2009, 25-26.) Siispä määrittelin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten kunkin alakategorian hankinnat tulee hoitaa?
- Miten alennetaan ostohintoja tärkeimmissä alakategorioissa?
- Miten määritellään alakategoriat, joihin kannattaa panostaa resursseja?
- Miten alakategoriat tulee jakaa, jotta edistetään kilpailua toimittajien kesken?

Tutkimuskysymyksiä ja viitekehystä mietittäessä myös huomioin, että ne olivat linjassa keskenään.

1.7 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän tärkeimpänä viitekehystenä oli Kraljicin matriisi. Sen vuoksi asetin tavoitteeksi konetarvikehankinnan toimintatapojen muuttumisen Kraljicin matriisin teorian mukaiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti seuraavia tavoitteita:

- volyymituotteissa kilpailuttamisen lisääminen ja välikäsien poisto
- strategisissa tuotteissa yhteistyön lisääminen toimittajien kanssa
- rutiinituotteissa hankinnan yksinkertaistaminen ja toimittajamäärän vähentäminen
- pullonkaulatuotteissa saatavuuden varmistaminen

Kilpailustrategian mukaan yksi alan menestystekijöistä on kilpailukykyisimmät hinnat (Agrimarket-keijun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, 5). Näin ollen tavoite oli myös se, että konetarvikkeiden hintatasoa pystyttiin laskemaan kilpailukykyiselle tasolle – erityisesti volyymituotteissa.

1.8 Kehittämistehtävässä käytetyt mittarit

Miettiessäni mittareita kehittämistehtävälle törmäsin siihen ongelmaan, että normaalit Hankkijalla käytetyt mittarit mittaavat lähinnä myynnin ja logistiikan tekemisiä. Järjestelmistä olisi ollut helposti saatavissa seuraavat mittarit:

- myyntiryhmittäin myynti (€)
- myyntiryhmittäin kate (€ ja %)
- myyntiryhmittäin varaston arvo (€)
- myyntiryhmittäin kierto
- toimittajittain ostot / osasto (€)

Mikään mainituista mittareista kuitenkin ei olisi mitannut kehittämistehtävän onnistumista. Esimerkki: vaikka hankinta onnistuisi alentamaan tuotteen ostohintaa, niin se ei välttämättä näy kateprosentin lisäyksenä, koska ”ylimääräinen” kate viestittää myyjille, että lisäalennuksen varaa on. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 362.)

Oireena hankinnan ongelmista oli havaittu markkinaosuuden alentuminen sekä myymälöiden ostot ohi virallisen kanavan. Näin ollen mittareina olisi myös voinut olla markkinaosuuden kehittyminen tai ohjostojen muutos. Nämä mittarit olisivat kuitenkin olleet sellaisia, että ne olisivat vaatineet pidemmän seurantajakson kuin mitä opinnäytetyön aikatauluun sopi. Lisäksi näihinkin mittareihin vaikuttaa oleellisesti myynnin tekemiset eikä niilläkään suoranaisesti mitata hankinnan onnistumista.

Niinpä lähdin pohtimaan mittareita siitä näkökulmasta, että niillä pitää mitata juuri hankinnan onnistumista. Lisäksi mittarin tulokset pitää olla mitattavissa opinnäytetyön käy-

tännön toteutukseen eli *implementointiin* käytettävän ajan rajoissa. Huomioitava asia oli myös se, että tutkimuskysymysten, viitekehyksen ja mittareiden piti olla linjassa keskenään.

Määrällisen (kvantitatiivisen) mittarin tuli vastata kysymykseen ”paljonko” (Kananen 2009, 27). Koska toimeksiantaja on kaupallinen yritys, niin luonnollisin määrällinen mittari oli raha. Mutta rahamittari tuli määritellä siten, ettei mittarina toimi tilastoitu myynti tai kate, koska silloin myyjien tekemiset olisivat vaikuttaneet mittariin enemmän kuin hankinnan onnistuminen. Niinpä määrittelin mittarin seuraavasti:

Verrattiin kehittämistehtävässä mukana olevien alakategorioiden tuotteiden ostohintoja ennen kehittämistehtävän implementointia ja sen jälkeen. Tuotekohtaiset laskentavuosisivolyymit voitiin ottaa vuoden 2012 myyntitilastoista, jolloin oli laskettavissa kokonaisvuosisäästö (€).

Pääviitekehuksesta Kraljicin matriisista rakensin laadulliset (kvalitatiiviset) mittarit. Mit-tareissa analysoitiin Kraljicin matriisin eri lohkoissa olevia alakategorioita. Onnistumista kuvasivat seuraavat havainnot:

- volyymituotteet
 - o välikäsien pois jättäminen
 - o ostohintojen alentuminen
- rutiinituotteet
 - o hankinnan yksinkertaistuminen
 - o toimittajamäärän vähentyminen
- strategiset tuotteet
 - o yhteistyön lisääntyminen toimittajien kanssa

Pullonkaulatuotteita sisältäviä alakategorioita ei ollut mukana kehittämistehtävän im-plementointivaiheessa. Jos olisin valinnut pullonkaulatuotteita mukaan, olisi onnistumi-sen mittarina ollut muutos saatavuuden varmistamisessa.

2 Käytetyt menetelmät

2.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Usein tutkimus tuottaa pelkän raportin, mutta toimintatutkimuksessa se ei riitä. Toimintatutkimukselle on ominaista, että saadaan aikaan pysyvä muutos parempaan suuntaan ja se syntyy toiminnan kautta, johon osallistuu myös itse tutkimuksen tekijä.

Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa yksi sykli pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. suunnittelu
2. toimeenpano
3. havainnointi
4. reflektointi (toiminnan arviointi)

Syklin jälkeen tulee uusi sykli, joka lähtee siitä mihin edellisessä päästiin. (Kananen 2009, 10.)

Toimintatutkimuksessa toiminta ei synny ulkoapäin annetuista käskyistä tai ohjeista vaan osallistuvat toimijat synnyttävät sen. Tämä on erinomainen tapa kehittää toimintaa, koska henkilöt, joita ongelma koskee löytävät siihen ratkaisun, tekevät tarpeelliset muutokset ja samalla tulevat sitoutuneeksi muuttuneeseen toimintatapaan. (Kananen 2009, 9-10.)

Toimintatutkimuksen etu työelämässä on myös se, että tutkimuksen tekijät itse ovat parhaita työnsä asiantuntijoita. Omassa työyhteisössä tekijät voivat myös testata ulkopuolista tutkijaa paremmin eri toimintamalleja. (Kananen 2009, 101.)

Kehittämistehtävässäni vuosikausia jatkunut vähäinen panostus konetarvikehankinnan kehittämiseen oli johtanut konetarvikkeiden markkinaosuuden alentumiseen ja kilpailukyvyttömiin asiakashintoihin. Toimintatutkimuksen avulla oli tarkoitus löytää konetarvikehankintaan uusi toimintatapa, jonka avulla muodostetaan optimaaliset hankintakanavat.

Kehittämistehtävässä oli aktiivisesti mukana itseni lisäksi kaikki ne henkilöt, jotka tekevät sekä konetarvikehankintaan liittyvät päätökset, että käytännön työn. Näin he tulivat toimintatutkimuksen edetessä sitoutuneeksi uuteen muuttuneeseen toimintatapaan. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä toimintatutkimuksessa, joten kävin kaikkien pääkonttorista kehittämistehtävään osallistuneiden kanssa jo alkuvaiheessa läpi teoreettiset viitekehykset, joita aioin hyödyntää kehittämistehtävän aikana. Kehittämistehtävän edetessä keskustelimme myös siitä mihin suuntaan ja millä perusteella toimintaa aiottiin muuttaa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus on sekoitus laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä (Kananen 2009, 11). Seuraavissa kappaleissa kerron millaisia laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä sovelsin kehittämistehtävässäni.

2.2.1 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Laadullisen aineiston keräysmenetelmänä käytin sekä myyjien, että pääkonttorin konetarvikkeiden hankinnan henkilöiden haastatteluja ja keskustelufoorumeita.

Haastatellut myyjät olivat Agrimarkettien varaosa- ja konetarvikemyyjiä. Tällä myyjäryhmällä on paras tieto myymälöiden näkökulmasta siitä miten kukin toimittaja toimii sekä siitä miten valikoimassa olevia tuotteita saadaan myytyä asiakkaille. Asiakaskontaktien kautta myyjät myös ovat hyvin tietoisia siitä mitä vastaavia tuotteita kilpailijoilla on kulloinkin tarjolla ja mikä on kilpailijoiden hintataso Agrimarkettiin nähden. Haastattelin myyjät 13.3.2013 ja 20.3.2013 myyjäkoulutuksen yhteydessä sekä kirjallisesti kyselytutkimuksessa että suullisesti ryhmäkeskustelussa. Haastatteluun osallistuneille myyjille kerrottiin, että kyse on opinnäytetyöstä ja että heidän mielipiteensä vaikuttavat konetarvikehankinnasta tehtäviin päätöksiin. Liitteessä 1 on kuvattuna haastattelukysymykset sekä haastattelujen kulku.

Pääkonttorista kutsuin keskustelufoorumeihin ja kehittämiskokouksiin mukaan jälkimarkkinointipäällikön, konetarvikkeiden tuoteryhmäpäällikön sekä varaosapäällikön. Tämä on juuri se ryhmä, itseni lisäksi, joka päättää konetarvikehankinnoista sekä myös tekee käytännön toteutuksen. Kaikilla ryhmän jäsenillä on vuosikausien kokemus kone-

tarvikkeista ja sen myötä erinomainen ammattitaito aiheesta. Järjestin keskustelufoorumit 13.2. - 25.4.2013 välisenä aikana. Toimin itse aina keskustelufoorumin puheenjohtajana. Ilmoitin aina osallistujille hyvissä ajoin etukäteen mitä aihetta kussakin keskustelufoorumissa käsiteltiin ja mitkä päätösasiat olivat keskustelufoorumin tavoitteina. Liitteissä 2 ja 3 on kuvattuna mitkä asiat keskustelufoorumeissa käsiteltiin ja päätettiin.

Kaikista haastatteluista ja keskustelufoorumeista tein kattavat muistiinpanot ja yhteenvedot.

Oleellinen laadullisen aineiston keräysmenetelmä oli myös koko kehitystehtävän ajan jatkuneet keskustelut pääkonttorin konetarvikehankinnasta vastaavien kanssa. Erityisesti tuoteryhmäpäällikkö Kari Kahilaisen kanssa kävimme kehittämistehtävän edetessä läpi eri näkemyksiä ja toteuttamisvaihtoehtoja. Samalla tuli tehtyä arviointia (reflektointia) tehdyistä toimenpiteistä.

2.2.2 Määrälliset tutkimusmenetelmät

Määrällistä aineistoa keräsin kahdesta eri järjestelmästä: AS/400:sta sekä Basware Invoice Processing –ohjelmistosta (jatkossa IP-ohjelma). AS/400-järjestelmästä sain kaiken tuotetilastoihin ja myyntiin liittyvän tiedon. IP-ohjelmistosta taas pääsin käsiksi laskuarkistoon. Kummastakin järjestelmästä oli ajettavissa hyödyllisiä raportteja ja kaikki tieto oli siirrettävissä myös Excel-taulukoihin, jolloin tiedot olivat helpommin muokattavissa.

2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Kuinka tarkasti kyseinen tulos on saavutettavissa, jos tutkimus uusittaisiin. (Koskenoja 2012.)

Opinnäytetyön raportissa on kuvattu työn eri vaiheet. Opinnäytetyöraportin lisäksi Hankkijan omaan käyttöön jää kaikista haastatteluista ja keskustelufoorumeista erittäin kattavat yhteenvedot. Mittarit on valittu siten, että niillä mitataan nimenomaan hankinnan onnistumista ja niitä pystyisi käyttämään minkä tahansa vaihtomaisuushankinnan kehityksen mittaamiseen. Jos sama tutkimus tehtäisiin uudelleen

opinnäytetyön raportin mukaisesti ja samaa viitekehystä käyttäen olisivat tulokset hyvin samanlaisia. Näin ollen, pidän tutkimuksen luotettavuutta korkeana.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Mittaako mittari sitä mitä sen väitetään mittaavan? Onko tulos yleistettävissä? (Koskenoja 2012.)

Keräsin määrällisen aineiston yrityksen tietojärjestelmistä, jolloin tiedot ovat varmasti oikein. Laadullinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Nostin validiteettia valitsemalla haastateltavat siten, että heillä oli erittäin hyvä asiantuntemus aiheesta. Lisäksi haastateltavien määrä oli riittävän suuri. Haastateltavia oli sekä pääkonttorista, että myymälöistä.

Määrällisen mittarin luotettavuus perustuu laskelmaan todellisesta vuosivolyymista ja todellisista ostohinnoista, joten pidän sen validiteettia hyvin korkeana. Laadulliset mittarit on rakennettu siten, että on hyvin helppoa todeta toteutuiko jokin asia vai ei. Näin ollen senkin validiteetti on korkea.

3 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän teoreettiset viitekehukset löytyivät hankinnan kirjallisuutta lukemalla sekä ylemmän ammattikorkeakouluopintojen luennoilta saatujen ajatusten kautta. Kehittämistehtävän alusta alkaen oli selvää, että Kraljicin matriisi tulee olemaan pääviitekehys. Kyseinen teoria on yksinkertaisuudessaan varsin nerokas tehtäessä hankintakanavien muutoksia ja siitä on varmasti sen vuoksi tullutkin merkittävien hankintojen kehittämisen teoria.

Jotta pääsin soveltamaan Kraljicin matriisia, piti ensin selvittää, että miten konetarvikkeiden alakategoriat pitäisi olla jaettu. Sen selvittämiseksi sovelsin spend-analyysiä, jotta sain selville kaikki hankinnat sekä kategoriahallintaa, jotta tuotteet tulisi jaettua mahdollisimman järkeviin alakategorioihin.

Hankkijan konetarvikkeiden hankintaorganisaatio on melko pieni, joten on erittäin tärkeää, että resurssit kohdistetaan oikeisiin asioihin. Hankinnassa tämä tarkoittaa sitä, että kannattaa keskittyä niihin alakategorioihin ja tuotteisiin, joilla saadaan eniten tuloa aikaan. Kraljicin matriisin kautta saatiin selville eniten tuloa tuottavat alakategoriat,

mutta oli hyvä myös tiedostaa mitkä ovat ne yksittäiset tuotteet, jotka tuottavat rahaa eniten. Sen vuoksi valitsin yhdeksi viitekehysteoriaksi ABC-analyysin.

Toimittajamarkkinoiden analyysin portfoliomallilla valitsin mukaan, jotta nykytila-analyysiä tehtäessä pystyttiin selvittämään kunkin toimittajan tulosvaikutus. Hankintakanavapäätöksiä tehdessä toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla antoi lähinnä hyvää taustatietoa, mutta ei juuri vaikuttanut valintoihin.

SWOT-analyysi oli valittu mukaan nykytila-analyysiin, koska sen kautta pystyin tutkimaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysin tuloksia pystyttiin käyttämään päätöksenteon taustatietona.

Valittujen viitekehysten lisäksi pohdin myös pitäisikö benchmarkkausta käyttää yhtenä viitekehystenä, koska usein tämän tyyppisiä projekteja lähdetään ratkomaan benchmarkkauksen avulla. Konetarvikkeiden markkinajohtaja Suomessa olisi ollut järkevin benchmarkkauksen kohde. Kuitenkin hyvin nopeasti ko. kilpailijan toimintaa tarkastellessani huomasin, että ko. yrityksen keskeisimmät menetystekijät konetarvikkeiden hankinnassa ovat panostaminen hankintaorganisaatioon sekä oman keskusvaraston kokoon. Ostajia on yli tuplasti verrattuna Hankkijan konetarvikeostajiin ja omaa varastotilaa moninkertainen määrä Hankkijan Hyvinkään keskusvarastoon verrattuna. Näitä tekijöitä en olisi pystynyt muuttamaan opinnäytetyön aikana, joten mielestäni benchmarkkaus ei olisi tuonut lisäarvoa tähän toimintatutkimukseen. En kuitenkaan olisi pystynyt implementoimaan nykyisen markkinajohtajan parhaita toimintatapoja Hankkijalla, joten mielestäni minun kannatti em. teorioita hyödyntäen mieltä juuri Hankkijalle parhaat toimintatavat.

Valitsemani teoreettiset viitekehukset olen kuvannut kappaleissa 3.1 – 3.6.

3.1 Spend-analyysi

Jotta hankintoja voidaan, kehittää pitää olla tietoinen niiden volyymista ja rakenteesta (Prohankinta-työryhmä). Sen vuoksi useimmat vastaavat projektit aloitetaan tekemällä täydellinen spend-analyysi hankinnoista. Spend-analyysissä kaivetaan esiin yrityksen ostohistoria, kirjataan ostot esim. Excel-taulukkoon ja lopuksi analysoidaan ostot. Haasteena spend-analyysin tekemisessä voi olla se, että tietoja joudutaan keräämään useista eri lähteistä ja muokkaamaan yhtenäiseksi. Tehtäessä täydellinen analyysi

saadaan selville mm. yrityksen eri toimipisteiden ostot, päähankintatuotteet, toimittajajakaumat, ostojen kehitys jne. Analyysissä voidaan parhaimmillaan saavuttaa jopa 25 % säästöt hankinnan kustannuksiin. (Pandit & Haralambos 2008, 5-6.)

Jos kehitetään teollisuuslaitoksien kokonaishankintoja, täydellinen spend-analyysi tuo esiin hankinnat ennen näkemättömällä tarkkuudella, koska teollisuusyritysten toiminnanohjausjärjestelmissä keskitytään yleensä suoriin hankintoihin ja niiden logistiikkaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 105).

Tässä kehittämistehtävässä täydellisen spend-analyysin tekeminen ei kuitenkaan ollut tarpeellista, koska tehtävä oli rajattu koskemaan vain konetarvikkeita ja kaikille valtakunnallisessa valikoimassa oleville tuotteille löytyvät tuotekoodit AS/400-järjestelmästä. Kaikista hankinnoista ja myynneistä, jotka kohdistuvat virallisiin tuotteisiin on saatavilla tilasto AS/400:n kautta.

Ongelmana olivat ainoastaan myymälöiden paikalliset hankinnat epävirallisista tuotteista. Myymälät myyvät nämä tuotteet ryhmäkoodeilla tai paikalliskoodeilla, jolloin hankinnat ja myynnit eivät kirjaudu valtakunnallisille koodeille. Tämän vuoksi tutkin laskuarkistosta niiden toimittajien laskut, jotka eivät olleet virallisen valikoiman tuotteiden toimittajia.

3.2 Kategoriahallinta

Yleisohjeena kategoriahallintaan mielestäni sopii hyvin seuraava lähtökohta: kategoriat tulisi määritellä siten, että rajaukset johtavat mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun toimittajien kesken (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 147).

Kategoriajakoon löytyy kirjallisuudesta monenlaisia malleja: mm. taloudellisen merkityksen, toimittajien, kilpailun luonteen tai hankinnan monimutkaisuuden mukaan jaottelu (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107-114).

Taloudellisen merkityksen perusteella jaottelu tarkoittaisi esim. tuotteiden jakamista ABC-analyysin perusteella tulosvaikutuksen mukaan ryhmiin.

Toimittajien mukaan alakategorioiden muodostaminen on yksi vaihtoehto ja se voi helpottaa ostajien käytännöntyötä, mutta en pidä sitä kovin hyvänä tapana. Jos tuotteet

ovat omissa alakategorioissa toimittajien mukaan jaoteltuina, niin jokin toimittaja voi saada täysin tarpeettomasti monopoliaseman. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 109.) Hankkijalla oli aikaisemmin suurimmalla konetarviketoimittajalla oma myyntiryhmä ja käytäntö ei ainakaan edistänyt kilpailun syntymistä.

Jaettaessa alakategoriat kilpailun luonteen mukaan pystyy ostaja soveltamaan samantaisia hankintatapoja kaikille tuotteille kussakin alakategoriassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 112-113).

Jos käytetään alakategoriajaossa kriteerinä hankinnan tai tuotteen monimutkaisuutta, niin lähtökohtana on usein resurssien tehokas käyttö. Monimutkaisten tuotteiden hankinta vaatii enemmän osaamista kuin yksinkertaisten tuotteiden ja sen vuoksi ne onkin perusteltua sijoittaa eri alakategorioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 113-114.)

Hankkijan jälkimarkkinoinnissa pääkategorioita ovat: varaosat, voiteluaineet, konetarvikkeet sekä karjatalous- ja sikalatarvikkeet. Kehittämistehtävähän oli rajattu vain konetarvikekategoriaan, joka on jaettu AS/400-järjestelmässä myyntiryhmiksi. Konetarvikkeiden myyntiryhmäjako oli vuoden 2012 loppuun saakka hyvin karkea (4 myyntiryhmää), mutta vuoden 2013 alusta alkaen konetarvikkeet jaettiin 23 myyntiryhmään (alacategoriaan). Jaottelu tehtiin käyttökohteen mukaan, joka esitetyistä malleista muistuttaa lähinnä tuotteen monimutkaisuuden mukaan tehtyä jaottelua.

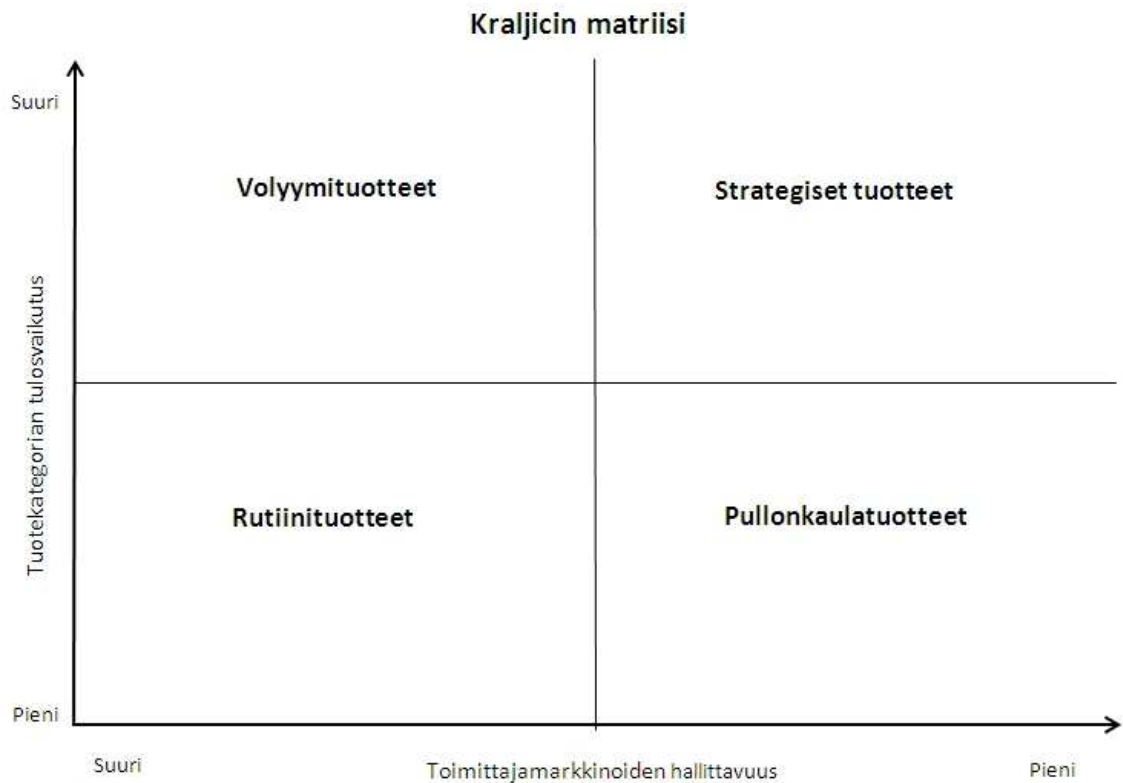
Avasin alakategoriajaon uudelleen siitä näkökulmasta, että miten hyvin se sopii kehittämistehtävän viitekehukseen. Edellisessä myyntiryhmäjaossa lähtökohtana ollut jaottelu käyttökohteen mukaan toimii useimmiten myös hankinnan kannalta, koska useimmiten tavarantoimittaja toimittaa laajalti tuotteita samaan käyttötarkoitukseen. Esimerkiksi yhtenä myyntiryhmänä AS/400-järjestelmässä on "istuimet". Ne toimittajat, jotka toimittavat mekaanisesti jousitettuja istuimia toimittavat lähes aina myös ilmajousitettuja istuimia. Näin ollen kaikki istuimet voidaan tarvittaessa kilpailuttaa kokonaisuutena ja kaikilta potentiaalisilta toimittajilta löytyy tarjottavaksi koko valikoima.

Sen lisäksi, että kategorijakoa pohdittaessa alakategoriat haluttiin määritellä käyttökohteen mukaan, piti huomioida se, että alakategoriolla pitää olla riittävän suuri liikevaihto, jotta toimittajat motivoituisivat tarjoamaan sitä. Toisaalta samaan alakategoriaan ei saanut yhdistää toisiinsa liittymättömiä tuotteita, koska siten olisi rajoitettu potentiaalisten toimittajien määrää.

3.3 Kraljicin matriisi

Yksi merkittävimmistä teorioista maailmassa mietittäessä uusia hankintakanavia on Kraljicin matriisi (jossakin lähteissä kutsutaan ostoportfolioanalyyksiksi). Matriisissa lajitellaan alakategoriat volyyymi-, strategisiin, rutiini- ja pullonkaulatuotteisiin. Näitä alakategorioita sitten käsitellään eri tavalla hankintoja suunniteltaessa ja tehtäessä. Peter Kraljic esitteli matriisinsa v. 1983 ja matriisia on sen jälkeen laajalti käytetty 30 vuoden ajan ympäri maailmaa hankintojen segmentointityökaluna. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114-118; Kraljic 1983, 1-8.)

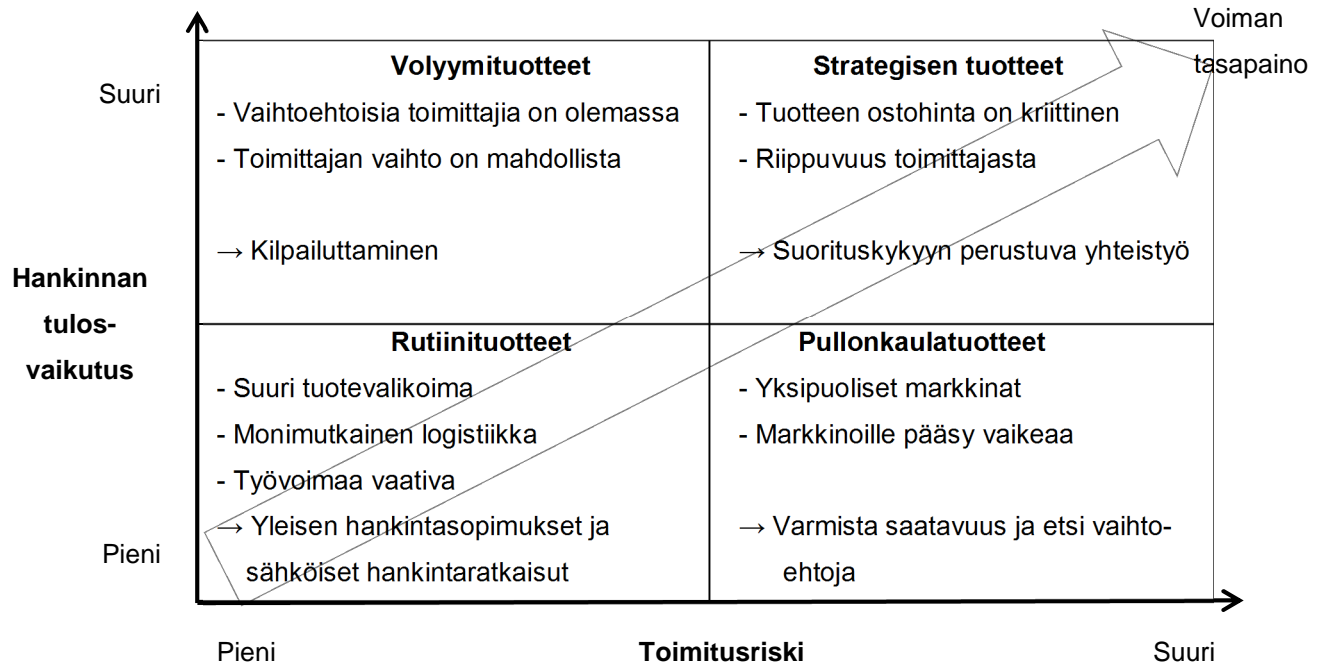
Kraljicin matriisi on oivallinen työkalu myös siksi, että sitä voi yhtä hyvin soveltaa niin kaupan alan kuin teollisuudenkin hankinnoissa.



Kuvio 1. Kraljicin matriisi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118)

Kraljicin matriisissa alakategoriat luokitellaan niiden suhteellisen tärkeyden ja toimittajamarkkinoiden monimutkaisuuden mukaan. Jos toimittajamarkkinoiden hallittavuus on suuri, on kyseessä ostajan markkinat. Vastaavasti hallittavuuden ollessa pieni, on myyjän markkinat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114-118.) Tehtäessä Kraljicin matriisi sijoitetaan alakategoriat kuvioon 1.

Kuviossa 2 on van Weelen (2010, 197) toimintamallit volyyymi-, strategisille, rutiini- ja pullonkaulatuotteille. Kuvatut toimintamallit sopivat mielestäni niin kaupallisen yrityksen kuin teollisuudenkin hankintaan.



Kuvio 2. Van Weelen (2010, 197) mukaan kuvattu ostoportfolio.

Seuraavalla sivulla taulukossa 1 van Weele (2010, 201) on kuvannut tarkemmin eri toimintatapoja Kraljicin matriisin eri lohkoissa oleville alakategorioille. Samoin taulukossa on otettu kantaa siihen mikä organisaation taso tekee päätökset kussakin toimintatavassa. Tätäkin taulukkoa pystytään soveltamaan niin kaupallisessa yrityksessä kuin teollisuudessaakin.

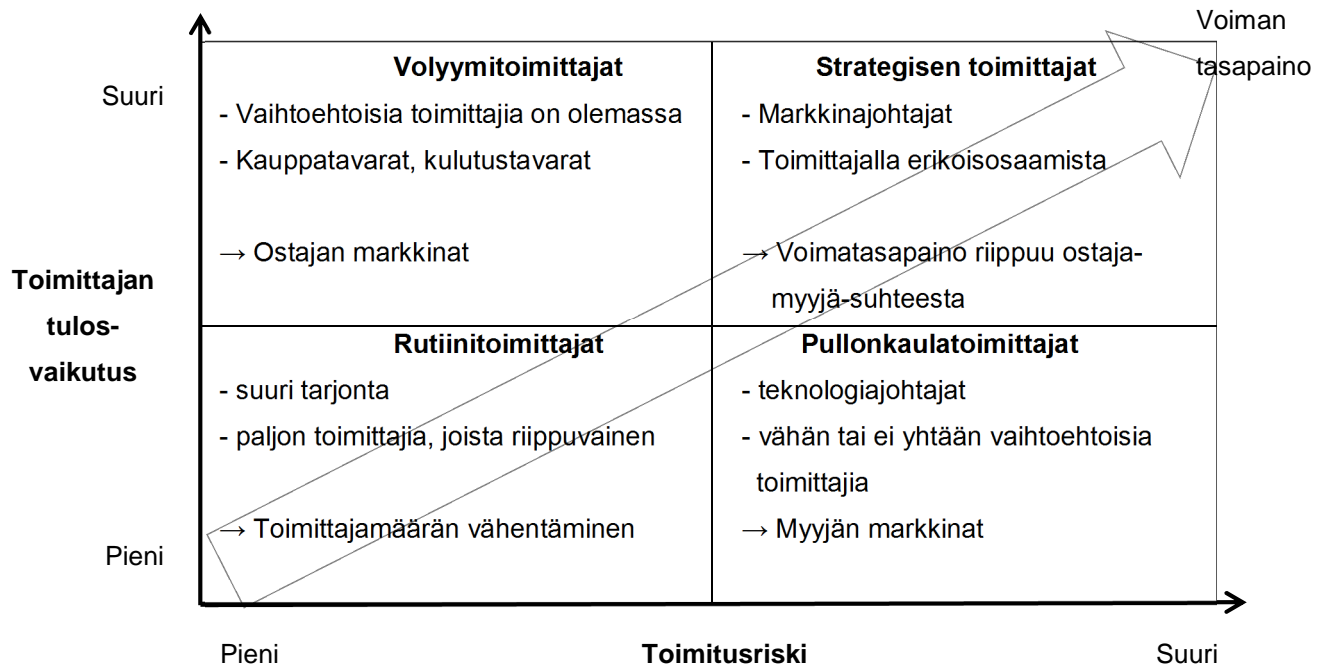
Taulukko 1. Tunnusmerkit neljälle toimintastrategialle (van Weele 2010, 201).

Strategia Aihe	Kumppanuus	Kilpailuttaminen	Saatavuuden varmistaminen	Valikoiman hallinta ja sähköinen hankinta
Tavoite	- Sitoudu pitkäaikaiseen yhteistyöhön	- Hanki ”paras hinta” lyhyellä aikavälillä	- Varmista toimitukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä	- Tee logistiikasta yksinkertaisempaa - Paranna toiminnan tehokkuutta - Vähennä toimittajien määrää
Soveltuvuus	- Strategiset tuotteet	- Volyymituotteet	- Pullonkaula- tuotteet	- Rutiinituotteet
Toiminta	- Tarkat ennusteet tulevista tarpeista - Toimitusriskien analysointi - Huolellinen toimittajien valinta - Kustannusanalyysi - Kiertävien materiaalien aikataulutus - Tehokas tilausprosessi - Toimittajien luokittelu	- Tuote- ja markkinatietoisuuden parantaminen - Vaihtoehtoisten tuotteiden / toimittajien etsiminen - Tilausvolyymien uudelleenjako toimittajien kesken - Tilausmäärien optimointi - Tavoitehinnoittelu	- Tulevaisuuden tarpeiden tarkka ennustaminen - Toimitusriskien analysointi - Tutkiminen kuinka tärkeä asiakas olet toimittajillesi - Ennaltaehkäisevien toimien kehittäminen (esim. varmuusvarasto) - Vaihtoehtoisten tuotteiden / toimittajien etsiminen	- Ostosopimukset tuoteryhmittäin - Tuotevalikoiman yhdenmukaistaminen - Tehokkaan sisäisen tilaus-, toimitus- ja laskutuskäytännön suunnittelu - Tilausten käsittelyn delegoiminen käyttäjille
Päättäjät	- Johtoryhmä - Poikki-organisatorista toimintaa	- Johtoryhmä - Hankintatoimi	- Hankintatoimi - Poikki-organisatorista toimintaa	- Hankintatoimi - Poikki-organisatorista toimintaa

3.4 Toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla

Kraljicin matriisiin liittyvä teoria on toimittajamarkkinoiden analyysi portfoliomallilla. Kraljicin matriisissa tarkastellaan vain hankittavia alakategorioita – ei toimittajia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 115). Van Weele (2010, 197) on kirjassaan esitellyt vastaa-
van portfoliomallin toimittajista. Siinä alakategorian tulosvaikutus on korvattu toimittajan tulosvaikutuksella.

Tein nykytila-analyysin yhteydessä toimittajamarkkinoiden analyysin portfoliomallilla, koska halusin tutkia eri toimittajien tulosvaikutuksia ja toisaalta vaihtoehtoisia toimittajia. Samalla pystyin myös arvioimaan hankintakanavamuutoksista syntyviä riskejä. Tulokset otettiin huomioon taustatietona tehtäessä hankintakanavapäätöksiä. Kuviossa 3 on kuvattuna van Weelen malli.



Kuvio 3. Van Weelen (2010, 197) mukaan kuvattu toimittajaportfolio.

3.5 SWOT-analyysi

SWOT analyysi on erittäin tunnettu ja laajalti yritys-elämässä käytetty malli, jossa tutkittava aihe jaetaan neljään kenttään:

- Vahvuudet (**S**trengths)
- Heikkoudet (**W**eaknesses)
- Mahdollisuudet (**O**pportunities)
- Uhat (**T**hreats)

Otin SWOT-analyysin mukaan nykytilankartoitusvaiheeseen, koska sen kautta tuli pohdittua hankinnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia pintaa syvemmillä. Nelikentän yläruutuun sijoitetaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Alaruutuun taas sijoitetaan yrityksen ulkoa tulevat mahdollisuudet ja uhat. Ruudukon oikealle puolelle on sijoitettu myönteiset ja vasemmalle puolelle negatiiviset asiat. SWOT-analyysiä voi käyttää monipuolisesti yrityksen eri toimintojen nykytilan analysointiin ja sen avulla on mahdollista tunnistaa ja arvioida ongelmia sekä suunnitella kehystoimia. SWOT-analyysin kautta voidaan myös miettiä miten vahvuuksia käytetään hyväksi, miten heikkouksia kehitetään, miten mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään. (van Assen, van den Berg & Pietersma 2009, 64-65.) Kuviossa 4 on kuvattuna SWOT-analyysin kentät.

Ulkoinen ympäristö	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Sisäinen ympäristö	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuvio 4. SWOT-analyysi

Opinnäytetyön SWOT-analyysissä kuvasin konetarvikkeiden hankinnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Ominaisuudet tuli kuvata verrattuna kilpaileviin tuotteisiin sekä huomioiden se, että niitä voidaan hyödyntää kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. (van Assen et al. 2009, 64-65.)

3.6 ABC-analyysi

Yleisesti maailmassa panostus ja tuotos eivät ole tasapainossa. Tämä ilmenee siten, että pieni osa tekijöistä yleensä tuottaa suuren osan tuloksista. Ilmiötä kutsutaan useimmiten 20:80 säännöksi, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että 20 % myytävistä tuotteista tuovat 80 % myynnistä/katteesta. (Hafner 2001, 1-2.)

ABC-analyysi perustuu kuvattuun ilmiöön. ABC-analyysissä lajitellaan tuotteita esim. oston, tuoton tai myynnin perusteella. Lajittelu tehdään ”suurimmasta pienimpään” järjestykseen. Lajittelun jälkeen nimetään tuotteet seuraavasti:

- suurimman 80 % ostosta/tuotosta/käytöstä/myynnistä muodostavat tuotteet ovat A-tuotteita
- seuraavat 15 % ostosta/tuotosta/käytöstä/myynnistä muodostavat tuotteet ovat B-tuotteita
- kaikki loput ovat C-tuotteita

Tupla, tripla tai multipla ABC-analyysillä saadaan otettua mukaan enemmän kuin yksi tekijä tärkeysjärjestykseen lajittelussa. Näin toimimalla saadaan isosta tietomassassa esiin kaikkein tärkein osuus. (Relander 2013.)

ABC-analyysi on varsinkin kaupan alan hankinnassa käyttökelpoinen työkalu. Analyysi helpottaa havaitsemaan hankintojen keskinäistä tärkeysjärjestystä ja johtaa käsittelemään erisuuruisia hankintoja eri tavoin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107.)

ABC-analyysiä on moitittu siitä, että se olettaa kaikkien nimikkeiden käyttäytyvän samalla logiikalla, jolloin sen käyttäminen voi johtaa liian yksinkertaisiin hankinnan ohjausperiaatteisiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 107). Tästä ABC-analyysin ominaisuudesta ei kuitenkaan ole haittaa tässä kehittämistehtävässä, koska työ on rajattu vain konetarvikkeisiin, jotka kaikki käyttäytyvät sekä hankinnan että myynnin näkökulmista varsin samalla tavalla.

Tein nykytila-analyysin aikana ABC-analyysin, jotta sain käsityksen siitä mistä tuotteista suurin myynti ja tuotto muodostuvat.

4 Kehittämistehtävän toteutus

4.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtävän aihe oli selvillä jo syksyllä 2012, kun aloitin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnot. Opintojen edetessä luin hankinnan kirjallisuutta ja poimin oppitunneilta sopivia ideoita kehittämistehtävääni. Varsinaisesti työpaikalla käynnistin kehitystehtävän tammikuussa 2013. Toimin itse koko kehittämistehtävän vastaavana. Otin alusta alkaen Hankkijan pääkonttorista kehittämistehtävään mukaan jälkimarkkinointipäällikkö Mikko Eskolan (ohjaaja), tuoteryhmäpäällikkö Kari Kahilaisen sekä varaosapäällikkö Kalevi Bäckströmin. Kaikilla mainituilla on vuosikausien kokemus konetarvikkeiden hankinnasta ja myös tiedossa, että konetarvikkeiden hankintakanavat eivät ole kunnossa.

4.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysiä varten hyödynsin laajalti Hankkija AS/400-järjestelmän tietoja sekä IP-ohjelmistoa. Laadullista tutkimusmateriaalia sain haastattelemalla myyjiä sekä järjestämällä keskustelufoorumeita konehankinnasta vastaaville. Tein konetarvikehankinnan nykytila-analyysin yhteydessä myös Kraljicin matriisin, osittaisen Spend-analyysin, toimittajamarkkinoiden portfolioanalyysin, ABC-analyysin sekä SWOT-analyysin. Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin kustakin nykytila-analyysin vaiheesta.

4.2.1 AS/400-järjestelmän tilastot

AS/400-järjestelmästä sain ajettua Excel-taulukot kaikkien järjestelmään perustettujen tuotteiden myynneistä, ostoista, hinnoista, katekertymistä ja toimittajista. Tuotteet on jaettu myyntiryhmiin. AS/400-järjestelmän tietoja pystyin hyödyntämään lähes kaikissa tekemissäni analyyseissä. Taulukossa 2 on esimerkki siitä minkä tyyppistä tietoa sain tulostettua Excel-taulukoiksi.

Taulukko 2. Esimerkki AS/400-järjestelmästä ajetusta Excel-taulukosta (luvut ja toimittajat poistettu).

MYRY	KOODI	KDINIMI	TOIMNIMI	KPL-MY	SALDO	OSTO HINTA	MY-EUR	TUOTTO
410	AK12345	AKKU	Toimittaja A	XX	XX	XX	XX	XX
430	TT4X6	MAATILAPEITE	Toimittaja B	XX	XX	XX	XX	XX
426	LHEL123	METALLINASTA	Toimittaja C	XX	XX	XX	XX	XX
429	RYT12345	NIVELAKSELI	Toimittaja D	XX	XX	XX	XX	XX
437	LH12345	KULJETUSSÄILIÖ	Toimittaja E	XX	XX	XX	XX	XX
427	AO1234	MAATILAKÄRRY	Toimittaja F	XX	XX	XX	XX	XX
436	LHAR123	AJO-OPASTIN	Toimittaja G	XX	XX	XX	XX	XX
433	LHPI1234	TANKKAUSKAAPPI	Toimittaja H	XX	XX	XX	XX	XX
426	EUEO123	KEVYTKETJU	Toimittaja I	XX	XX	XX	XX	XX

4.2.2 IP-ohjelman laskuarkisto

IP-ohjelman kautta käsitellään kaikki yrityksen laskut. Käsitellyistä laskuista pystyy tekemään hakuja ja yhteenvetoja esim. kirjanpidon suunnitteluryhmällä ja päivämäärävälillä. Huomattava asia opinnäytetyön kannalta on, että IP -ohjelmalla pääsi kiinni myös myymälöiden ohi valikoiman ostamiin tuotteisiin vaikka tuotteella ei olisi omaa koodia auki AS/400 -järjestelmässä.

Jotta sain riittävän hyvän kokonaiskuvan konetarvikehankinnoista, otin tarkastelujaksoksi kokonaisen kalenterivuoden - eli käytin aikarajauksena kaikissa haussa 1.1. – 31.12.2012. Toinen rajausta oli suunnitteluryhmä. Kaikki jälkimarkkinoinnin myynnit ja kulut kirjataan samaan suunnitteluryhmään, joten pidin sen rajauksena kaikissa haussa.

4.2.3 Kraljicin matriisi ja spend-analyysi

Keskustelufoorumissa 13.2.2013 määrittelin konetarvikehankinnan henkilöstön kanssa alakategorioittain toimittajamarkkinoiden hallittavuuden. Hallittavuus määräytyi pääasiassa sen mukaan, montako vaihtoehtoista toimittajaa markkinoilla on kullekin alakategorialle. Tällä perusteella sain määritettyä kullekin alakategorialle sijoittumisen Kraljicin matriisiin vaaka-akselille. Keskustelufoorumissa määritellyt alakategoriakohtaiset hallittavuudet ovat liitteen 2 taulukossa.

Alakategorian sijoittumisen Kraljicin matriisiin pystyakselille määrää sen tulosvaikutus. Koska kaikilla valtakunnallisilla tuotteilla on perustettu tuotekoodi AS/400-järjestelmään sain ajettua listaukset menekeistä ja tuotoista järjestelmän kautta. Tarkasteluajaksi valitsin koko vuoden 2012.

Ongelmaksi kuitenkin jäivät ne tuotteet, joilla ei ole valtakunnallista koodia avattuna ja joita myymälät tilaavat epävirallisilta toimittajilta ja myyvät paikallis- tai ryhmäkodeilla. Tämän AS/400-järjestelmän raporteihin tilastoitumattoman tuoton selvittämiseksi tein spend-analyysin konetarvikkeiden ostoista. Työkaluna spend-analyysissä minulla oli Hankkijan laskujen hallinnassa käyttämä IP-ohjelma, jonka avulla käsitellään kaikki Hankkijalle tulevat laskut. Näin ollen jokaisesta tilauksesta jää tieto IP-ohjelmaan – oli tuotteella koodi avattuna AS/400-järjestelmään tai ei.

IP-ohjelmalla pystyin rajaamaan valtavasta laskumassasta ne laskut, jotka oli kirjattu vuodelle 2012 ja joiden kustannuspaikka oli jälkimarkkinointi. Ongelma tämän jälkeen oli, että massa oli edelleen valtava: yli 35000 laskussa oli jälkimarkkinointiin tiliöityjä rivejä. Koska kehittämistehtävä oli rajattu konetarvikkeiden hankintaan, ei minun tarvinnut tehdä täydellistä spend-analyysia vaan rajasin käsiteltäviksi laskuiksi vain ne, joilla on maksettu konetarvikkeita, joilla ei ole valtakunnallista koodia AS/400-järjestelmässä. Tämäkin rajaamistyö oli hyvin työläs. Aluksi poistin laskumassasta kaikki ne, joilla oli veloitettu jotain seuraavista:

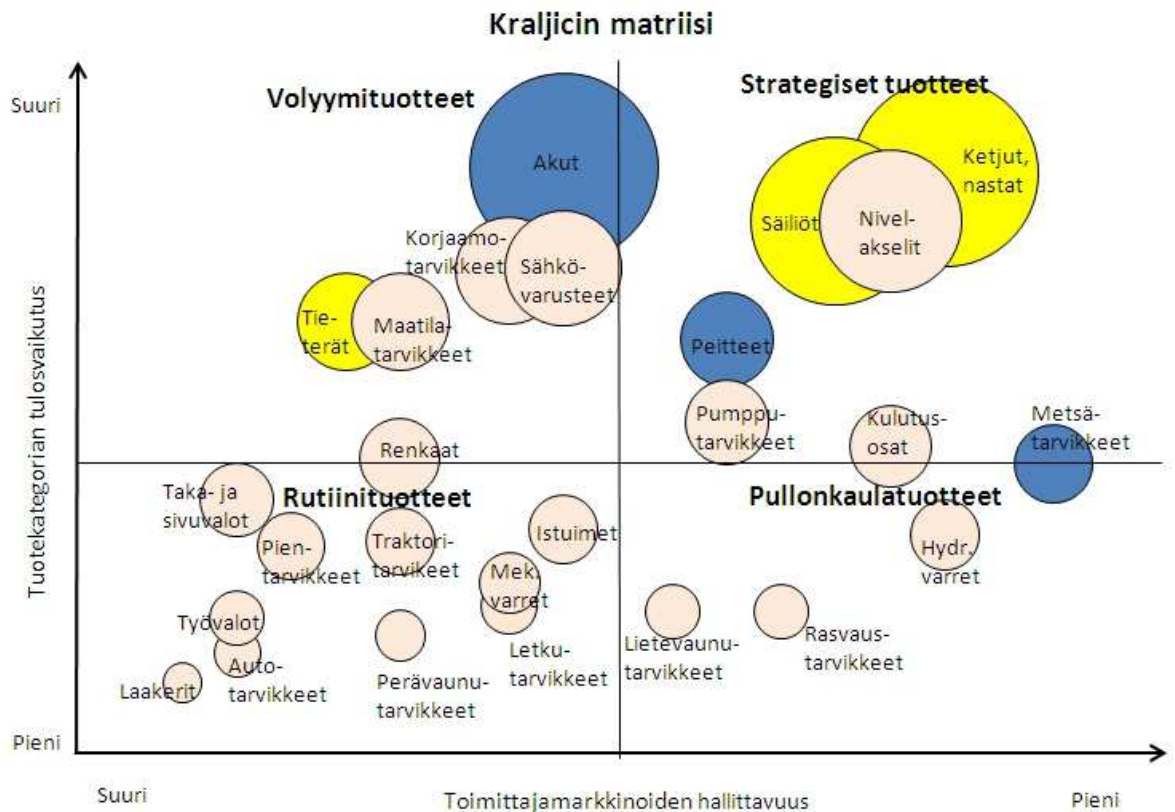
- rahtikulut
- karjatalous- ja sikalatarvikkeet
- markkinointikulut
- voiteluaineet
- varaosat
- ne konetarvikkeet, joilla on AS/400-järjestelmässä valtakunnalliset koodit tuotteilla avattuna

Pystyin tekemään rajaamista hyvin paljon pelkästään liiketuttavan nimen perusteella. Kun karkea karsinta oli tehty pystyin tarkistamaan pienemmän massan lasku kerrallaan. Mikäli laskussa oli veloitettu konetarvikkeita, joilla ei ollut AS/400-järjestelmässä valtakunnallista koodia kirjasin hankinnan Excel-taulukkoon sopivimpaan alakategoriaan. Työssä auttoi erittäin paljon se, että lähes kaikki konetarviketoimittajat olivat minulle ennestään tuttuja.

Spend-analyysin avulla en tietenkään saanut täsmällistä *tuottoa* selville, koska analyysihän sinänsä kertoi vain euromäärän, jolla jotain alakategoriaa oli ostettu – ei katetta, joka myynnistä oli saatu. Kuitenkin konetarvikkeet yleensä myydään melko samalla kateprosentilla, jolloin tuottokin oli arvioitavissa riittävällä tarkkuudella.

Suuresta massasta johtuen osittainenkin spend-analyysi oli kehittämistehtävän työläin yksittäinen työvaihe ja muiden töiden ohessa tehtynä siinä kului aikaa vuoden 2013 tammikuusta huhtikuulle.

Kun spend-analyysi oli lopulta valmistunut, lisäsin kunkin alakategorian AS/400-järjestelmän tuottolukuihin spend-analyysillä saamani saman alakategorian tuottoarviot. Näin ollen minulla oli tiedossa Kraljicin matriisin pysty akselin arvo kullekin alakategorialle. Kraljicin matriisin tuloksen ovat kuviossa 5. Kuvasin suoraan valmistajalta ostettavia alakategorioita sinisillä palloilla ja tukkuliikkeistä ostettavia alakategorioita vaalean ruskeilla palloilla. Niitä alakategorioita, joihin ostetaan tuotteita sekä valmistajilta, että tukkuliikkeiltä kuvasin keltaisilla palloilla.

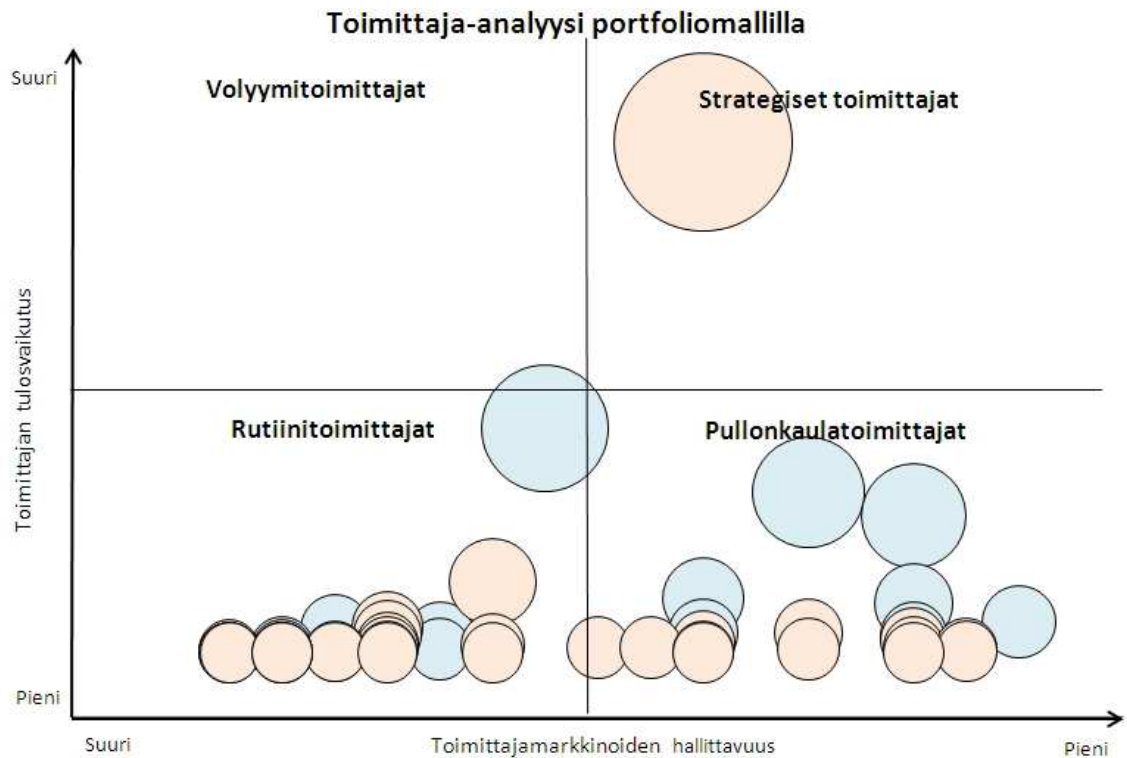


Kuvio 5. Hankkijan konetarvikehankinnoista tehty Kraljicin matriisi

4.2.4 Toimittajien portfolioanalyysi

Luonnollisena jatkona Kraljicin matriisille tein Hankkijan toimittajista portfolioanalyysin. Periaate on sama kuin Kraljicin matriisissa, mutta alakategorian tuloaikutus on korvattu toimittajien tulosvaikutuksella.

Toimittajien tulosvaikutuksen sain ajamalla tilastot AS/400-järjestelmästä ja IP-ohjelmasta. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden arvioin sillä perusteella kuinka paljon markkinoilla oli toimittajia, jotka tarjosivat samoja tuotteita. Toimittaja-analyysi portfoliomallina on kuviossa 6. Kuvasin valmistavat toimittajat vaaleansinisillä palloilla ja tukuliikkeet vaalean ruskeilla palloilla.



Kuvio 6. Hankkijan toimittaja-analyysi portfoliomallina

Kuten kuvaajasta huomaa, niin toimittaja-analyysi portfoliomallina ei antanut yhtä terveen näköisiä tuloksia kuin Kraljicin matriisin kuvaaja. Yksi tukkuliike toimitti suuren osan konetarvikkeista (lähes 40 % ostoista). Sen jälkeen on pitkä väli ennen kolmea valmistavaa toimittajaa. Toinen silmiin pistävä seikka toimittaja-analyysissä oli pienten rutiini- ja pullonkaulatoimittajien suuri määrä. Johtopäätös saadusta kuvaajasta oli, että suurimman konetarviketoimittajan asema oli aivan liian vahva ja ko. yrityksen toimittajiin alakategorioihin piti määrätietoisesti alkaa luomaan kilpailutilanteita muiden toimittajien kanssa. Pieniä toimittajia taas oli liikaa ja niiden määrää piti vähentää yhdistelemällä toimituskanavia.

4.2.5 Kategoriahallinta

Keskustelufoorumissa huhtikuussa 2013 kävimme pääkonttorin konetarvikehankinnosta vastaavien kanssa läpi myyntiryhmäjoon ja mietimme, että voiko myyntiryhmäjakoa käyttää kehittämistehtävässä alakategorijakona. Myyntiryhmiinhan oli tehty merkittäviä tarkennuksia 1.1.2013 alkaen eli juuri ennen kehittämistehtävän aloittamista. Tällöin 4 myyntiryhmän karkea jako oli pilkottu 23 myyntiryhmän jakoon perustuen tuotteiden käyttötarkoitukseen. Keskusteluissa päädyimme siihen, että suurin osa myyntiryhmistä

oli jo valmiiksi määritelty siten, että jako johtaa kilpailuun toimittajien kesken. Eli havaitsimme myyntiryhmien olevan riittävän laajoja toimiakseen alakategorioina, jotka liikevaihdollisesti kiinnostivat toimittajia. Toisaalta suurimmassa osassa myyntiryhmiä tuotteet liittyivät riittävästi toisiinsa, jolloin markkinoilla yleensä oli useita toimittajia, jotka pystyivät kilpailemaan koko myyntiryhmän tuotevalikoiman toimittamisesta.

Kuitenkin muutamat myyntiryhmät olivat liian laajoja, joten päätettäessä kehittämistehtävän alakategorioita osa myyntiryhmistä jaettiin osiin. Esimerkiksi tieterät, terätapit, lumiketjut ja rengasnastat kuuluivat samaan myyntiryhmään, mutta kehittämistehtävän alakategoriajaossa käsittelin tieterät sekä terätapit omana alakategoriana ja lumiketjut sekä rengasnastat toisena alakategoriana. Jos alkuperäinen myyntiryhmä olisi määritelty kehittämistehtävän alakategoriaksi, niin markkinoilla ei olisi ollut yhtään toimittajaa, joka olisi pystynyt toimittamaan kaikki alakategorioiden tuotteet. Erottelemalla tieterät ja terätapit omaan alakategoriaan saatiin luotua hyvä kilpailutus usean eri toimittajan välille näistä tuotteista. Keskustelufoorumissa saatiin lopulta jaettua konetarvikkeet 26 alakategoriaan.

4.2.6 SWOT-analyysi

Tein konetarvikkeiden SWOT-analyysin omiin näkemyksiini perustuen. Analyysin tulokset ovat kuviossa 7.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Laaja myymäläverkosto -> ostovolyymi - Myymälät ja maahantuonti samassa omistuksessa - Oma keskusvarasto - Ammattitaitoinen hankintaorganisaatio - Vakavarainen omistaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Hankintakäytäntöjä ei ole kehitetty 20 vuoteen - Vain 3 henkilöä varaosa- ja konetarvikehankinnassa pääkonttorissa - Toimittajakenttää ei johdeta - Varaosa - tai konetarvikehankintoja ei ole linjattu strategiassa -> suunnitelmallisuus hankinnoissa puuttuu - Myymälät ostavat ohi virallisen kanavan -> kaikkia volyymeja ei ole yhdistetty
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Ostoyhteistyö DLA Groupin kanssa - Ostoyhteistyö rautakaupan osaston kanssa - Nykyisten toimittajien ohittaminen suoraan tehtaalte, josta he ostavat -> mahdollisuus jopa 20-40 % ostohintojen alentamiseen - Valmistajat pitävät Agrimarket-ketjua houkuttelevana jakelukanavana 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun ostokanavia aletaan muuttaa -> nykyisten päätoimittajien vastatoimet - Maahantuojien ohittaminen johtaa toimittajien määrän kasvamiseen – riittävätkö resurssit uuden tilanteen hallitsemiseen? - Tehtaat liian sidoksissa nykyisiin maahantuojiin -> ei mahdollisuutta suoraan tehtaalte ostamiseen? - SOK yhteistyö loppuu -> löytyykö yhteistyökumppania hankintoihin?

Kuvio 7. SWOT-analyysi konetarvikehankinnoista

4.2.7 ABC-analyysi

Tein huhtikuussa 2013 tupla-ABC-analyysin konetarvikkeista, koska halusin tutkia mitkä tuotteet, toimittajat ja alakategoriat vaikuttivat eniten myyntiin ja tulokseen. Lajittelin tuotteet sekä menekki-, että tuottojärjestykseen. Tämän jälkeen otin tarkasteluun AA-tuotteet. Jatkojalostin vielä AA-tuotteiden analyysia siten, että ryhmittelin tuotteet sekä toimittajittain, että alakategorioittain. Tätä kautta pääsin kiinni siihen mitä pitää muuttaa, jos halutaan eniten tuloksia käytettävissä olevilla resursseilla. ABC-analyysin tulokset ovat opinnäytetyössä salaiset.

4.2.8 Myyjien kirjallinen kyselytutkimus

Myyjäkoulutusten (13.3.2013 ja 20.3.2013) yhteydessä haastattelin 43 konetarvikkeiden myynnistä vastaavaa myyjää. Kirjallisessa haastattelussa pyysin myyjiltä seuraavat asiat:

- Mitkä ovat konetarvikeryhmät, joissa myyntihintaa alentamalla saadaan eniten lisää myyntiä?
- Mitkä ovat konetarvikkeet, joissa havaintojesi mukaan hinta on eniten yli markkinahinnan?
- Mitkä ovat konetarvikeryhmät, joissa tuotebrändillä on eniten merkitystä myynnissä.

Sainkin kirjallisen kyselytutkimuksen avulla laajan myyjien näkemyksen niihin asioihin, joita selvitin. Tein kyselytutkimuksesta yhteenvedon, jossa oli taulukoituna myyjien näkemykset ylihintaisista tuotteista ja alakategorioista sekä alakategorioista, joita myydään brändillä. Saatuja tietoja käytettiin siinä vaiheessa hyväksi, kun päätettiin, että mille alakategorioille on syytä tehdä toimituskanavamuutoksia ja millä aikataululla. Seuraavaksi olen koonnut kyselytutkimuksen vastausten perusteella tärkeimmät päätelmät.

Konetarvikeryhmät, joissa myyntihintaa alentamalla saadaan eniten lisää myyntiä:

- nivelakselit
- laakerit
- hydrauliset työntövarret
- valot
- polttoaineen kuljetussäiliöt
- akut

Konetarvikeryhmät, joissa tuotebrändillä on eniten merkitystä myynnissä:

- akut
- laakerit
- JD-tuotteet
- nivelakselit
- sähkövarusteet

Palaute oli varmasti myyjien vilpitön näkemys asioiden tilasta, mutta jatkotoimenpiteiden kannalta tulkintaa vaikeuttaa, että samoja alakategorioita päätyi kummallekin listalle. Esimerkiksi koettiin, että laakerit ovat ylihintaisia, mutta samalla koettiin, että laakereita myydään SKF-brändin avulla. Koska SKF-merkkisiä laakereita ei saa edullisesti, niin yksinään tämän kyselytutkimuksen perusteella on vaikea saada suuntaviittaa siitä mihin suuntaan pitäisi mennä.

Liitteessä 1 on tarkemmin kuvattuna haastattelujen kulku.

4.2.9 Myyjien ryhmäkeskustelut

Ryhmäkeskustelussa vastaajien mielipiteet kirjataan muistiin ja analysoidaan myöhemmin. Ryhmäkeskustelulle on tyypillistä, että vuorovaikutusta tapahtuu keskustelun aikana kaikkien ryhmäläisten kesken, ei ainoastaan haastattelijan ja vastaajan välillä. Ryhmäkeskustelu onkin hyvä tapa kerätä paljon informaatiota vastaajilta lyhyessä ajassa. (Räsänen 2009, 9.)

Myyjien koulutustapahtumien yhteydessä 13.3. ja 20.3.2013 toteutin ryhmäkeskustelut kaikille koulutukseen osallistuneille myyjille. Ryhmäkoot olivat n. viisi henkilöä. Tein kaikista palautteista muistiinpanot ja yhteenvedot.

Ryhmäkeskustelun perusteella sain myyjien näkemyksen siitä missä alakategorioissa ja millä toimittajille erityisesti on ongelmia ja toisaalta mitkä kategoriat ja toimittajat toimivat hyvin. Ryhmäkeskustelut myös antoivat selkeämpää tietoa myyjien mielipiteistä kuin mitä sain kirjallisesta kyselytutkimuksesta.

Eryteisesti suurimman konetarviketoimittajan toiminta sai hyvin paljon kritiikkiä. Vastaukset olivat usein hyvin jyrkkiä ja moni myyjä kyseenalaisti toimittajan Hankkijalle tuottaman lisäarvon. Yleisesti taas autotarviketukkureiden toimintaa pidettiin hyvänä; erityisesti hintatasoa ja toimitusnopeutta. Kemikaalien osalta useat myyjät halusivat, että keskityttäisiin johonkin yhteen tuotemerkkiin ja karsittaisiin rönsyt pois. Useat myyjät kritisoivat polttoaineiden kuljetussäiliöiden maahantuoja ylihintaisuudesta sekä toimitusvaikeuksista.

4.2.10 Konetarvikehankinnan henkilöstön keskusteluareenat

Järjestin myös konehankinnasta vastaaville yhteensä viisi eri keskusteluareenaa 13.2. - 25.4.2013 välisenä aikana. Keskusteluareenoissa käytiin kokonaisuudessaan läpi konetarvikehankinnan nykytila sekä samalla päätökset siitä mihin suuntaan hankintaa haluttiin kehittää.

Ensimmäisessä keskusteluareenassa 13.2.2013 määrittelin muiden jälkimarkkinoinnin hankinnasta vastaavien henkilöiden kanssa alakategorioittain toimittajamarkkinoiden hallittavuuden. Keskusteluareenan tuloksena syntynyt toimittajamarkkinoiden hallittavuustaulukko on liitteenä 2. Käytin syntynyttä tietoa Kraljicin matriisin tekemiseen, josta kerroin tarkemmin kappaleessa 4.2.3.

Järjestin 9.4.2013 konetarvikkeiden hankinnasta vastaaville keskusteluareenan, jossa kävimme laajasti läpi konetarvikehankintojen nykytilan. Kuten jo kohdassa 4.2.5 kerroin, aloitimme nykytila-analyysin kirjaamalla kaikkien alakategorioiden kaikki toimittajat sekä tiedossamme olevat toimittajien toimittajat. Kävimme myös läpi nykyisen myyntiryhmäjaon ja mietimme, että voiko myyntiryhmäjako käyttää kehitystehtävässä alakategoriajakona. Päädyimme siihen, että pääosin myyntiryhmäjako toimii myös alakategoriajakona, mutta muutamat myyntiryhmät olivat liian laajoja, joten kehittämistehtävään jaoin ne pienempiin osiin.

Tein kaikista keskustelufoorumeista muistiinpanot ja yhteenvedot. Liitteissä 2 ja 3 on yksityiskohtaisemmin kuvattuna mitkä asiat keskustelufoorumeissa käsiteltiin.

4.3 Päätetyt hankintakanavamutokset

Konetarvikkeiden hankinnasta vastaavien keskusteluareenoissa päätimme tavoiteltavat hankintakanavamutokset sekä aikataulun. Päätökset tehtiin Kraljicin matriisin tulosten pohjalta huomioiden myyjiltä saatu palaute, toimittajamarkkinoiden portfolioanalyysi, ABC-analyysi sekä SWOT-analyysi.

Myös näistä keskusteluareenoista tein muistiinpanot ja yhteenvedot. Seuraavissa kappaleissa kerron tehdyt päätökset, niiden taustat sekä päätetyn aikataulun.

4.3.1 Tavoitellut hankintakanavat alakategorioittain

Koska olin tehnyt jo aikaisemmin Kraljicin matriisin konetarvikkeista, oli keskusteluareenoiden aikana tiedossa, mikä alakategoria kuuluu mihinkin matriisin luokkaan (volyyymi-, strategiaan, rutiini- ja pullonkaulatuotteet). Tältä pohjalta kävimme alakategoriat läpi yksi kerrallaan ja päätimme mikä olisi oikea tapa hoitaa kunkin alakategorian hankinta ja mitkä ovat tavoiteltavat toimittajat kussakin alakategoriassa.

Volyymituotteiden osalta asetettiin tavoitteeksi mahdollisimman suoraan valmistajalta ostaminen sekä kilpailuttaminen useamman toimittajan kanssa. Tämä useimmiten tarkoittaa hankintaa muista Euroopan maista tai Kaukoidästä. Jokaisessa tuotteessa ja alakategoriassa suoraostot eivät olleet mahdollisia. Syynä oli Hankkijan muutamat kriittiset rajoitteet: pieni hankinnan organisaatio ja hyvin rajallinen keskusvarasto. Tämän vuoksi resurssit tai varastotila eivät riittäneet kaikkien volyymituotteiden omaan tuontiin.

Strategisten tuotteiden osalta asetettiin tavoitteeksi ensinnäkin valita oikea toimittaja vähistä vaihtoehdoista ja sen jälkeen tiivistää yhteistyötä ko. toimittajan kanssa. Useissa strategisten tuotteiden alakategorioissa oli toimittajana maahantuoja tai tukkuliike, joka ei tuottanut toiminnallaan merkittävää lisäarvoa. Tällöin tavoitteena oli ohittaa nykyinen toimittaja ja ostaa suoraan valmistajalta, johon sitten luodaan mahdollisimman hyvät suhteet. Edellä kuvattuun resurssi- ja varastotilaongelmaan törmättiin myös strategisissa tuotteissa. Positiivinen huomio strategisissa tuotteissa oli, että monessa alakategoriassa Hankkijalla oli jo valmiiksi oikea toimittaja sekä oikea toimintatapa. Näissä tapauksissa ei tarvinnut tehdä mitään muutoksia.

Rutiinituotteiden osalta asetettiin tavoitteeksi mahdollisimman vähän työllistävä tapa toimia. Näillä tuotteilla on pieni tuotto, joten vähäisiä resursseja ei kannata käyttää rutiinituotteiden kovaan kilpailuttamiseen tai toimittajayhteistyön syventämiseen. Maahantuojat ja tukkuliikkeet ovat siis erinomaisia toimittajia rutiinituotteille varsinkin, jos samalta maahantuojalta saa tuotteita useisiin alakategorioihin. Niinpä päätimme kilpailuttaa maahantuojia. Myös suoraan tehtaalta ostaminen on vaihtoehto rutiinituotteissa, jos kyseinen tehdas toimittaa jo muutenkin Hankkijalle muihin alakategorioihin volyyymi- tai strategisista tuotteita.

Pullonkaulatuotteiden perusstrategia pitäisi olla saatavuuden varmistaminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 127). Myyntituotteena olevia konetarvikkeita mietittäessä pullonkaulatuotteet eivät kuitenkaan ole samaan tapaan yrityksen toiminnalle välttämättömiä tuotteita kuin monessa muussa hankinnassa (esim. teollisuuteen). Ne ovat vain alakategorioita, joilla on pieni tuotto ja vähän toimittajia. Sen vuoksi näille alakategorioille mietittiin kaksi vaihtoehtoa: ostaminen sellaiselta toimittajalta, jolta tulee muutakin tai jos sellaista toimittajaa ei ole, niin sitten alakategoria poistetaan valikoimasta. Kaikille pullonkaulatuotteille löytyi valmistaja, joka toimittaa tuotteita jatkossa myös muihin luokkiin, mutta vanhassa toimintamallissa valmistajan ja Hankkijan välissä oli maahantuoja. Sen vuoksi tavoitteeksi asetettiin, että samalla, kun volyymituotteissa siirrytään ostamaan suoraan valmistajilta niin samojen valmistajien pullokaulatuotteet seuraavat samassa muutoksessa.

Kaikki alakategorioiden muutospäätökset kirjattiin muistioon (implementoitavia alakategorioita lukuun ottamatta opinnäytetyössä salainen).

4.3.2 Hankintakanavamuutosten aikataulu

Opinnäytetyön implementointivaihe aloitettiin:

- 2.5.2013 työn alle otetut alakategoriat

Opinnäytetyön jälkeen kehittäminen jatkuu vielä seuraavilla vaiheilla:

- 1.11.2013 työn alle otettavat alakategoriat
- 2.1.2014 työn alle otettavat alakategoriat

Opinnäytetyön implementointiin valittiin seuraavat alakategoriat:

- Tieterät (volyymi)
- Isot renkaat (volyymi)
- Polttoaineiden kuljetussäiliöt (strateginen)
- Autotarvikkeet (rutiini)

Halusin valita implementointiin tuotteita Kraljicin matriisin eri luokista, jotta voidaan todeta teorian toimivuus. Valintaan vaikutti myös juuri näiden alakategorioiden muutostarpeen kiireellisyys. Lisäksi pidin tarpeellisena, että mukana oli alakategoria, jossa suurin tavarantoimittaja toimi maahantuojana tehtaan ja Hankkijan välissä. Tällöin implementoinnissa voitiin todeta suoratuonnista saavutettava ostohinnan tippuminen sekä nähdä maahantuojan reaktio, kun heidät ohitetaan toimitusketjussa.

Toiseen vaiheeseen valitsin alakategorioita, joita myydään talvella. Kolmannessa vaiheessa on kaikki loput alakategoriat, joiden toimituskanavia on tarkoitus uudistaa.

4.4 Riskit ja niiden minimointi

Seuraavissa kappaleissa kerron toukokuussa 2013 tehdyistä riskianalyysistä. Riskianalyysissä luin läpi kaikkien konetarviketoimittajien sopimukset. Lisäksi kartoitin mitä riskejä toimituskanavamuutoksissa on ja suunnittelin miten riskeihin varauduttiin.

4.4.1 Sopimus suurimman konetarviketoimittajan kanssa

Suurimman konetarviketoimittajan kanssa oli yhteistyösopimus, johon oli kirjattuna tiedettyjä alakategorioita, jotka Hankkija oli sitoutunut ostamaan ko. toimittajalta. Selvyiden

vuoksi yhteistyösopimus kirjallisesti purettiin kesäkuussa 2013. Sopimuksen purkamisen jälkeen Hankkijan ja ko. toimittajan kaupankäynti jatkui sopimuksettomassa tilassa. Ko. toimittajalle myös ilmoitettiin, että vaihtoehtoja kartoitettiin.

4.4.2 Muiden toimittajien sopimukset

Suurimman osan toimittajia kanssa ei ollut lainkaan kirjallista sopimusta, vaan kauppaa tehtiin kulloinkin voimassa olevan hinnaston mukaisesti. Muiden kuin suurimman toimittajan osalta sopimusten irtisanomisiin ei ollut tarvetta.

4.4.3 Muut riskit ja niihin varautuminen

Riskien kartoitus kulminoitui suurimman konetarviketoimittajan reagoinnin ennakoimiseen. Oletettavasti suurin riski toimittajamuutoksessa oli maahantuojia pyrkimys estää valmistavien tehtaiden ja Hankkijan välinen kaupankäynti. Riskiä pienennettiin keskustelemalla suoraan tehtaan kanssa ennen ratkaisujen tekemistä ja varmistamalla tehtaan kanta Hankkijan suoraan. Toinen tapa pienentää riskiä oli keskustella useamman kilpailevan tehtaan kanssa jokaisen alakategorian osalta. Jos yksi tehdas ei myy, niin oli mahdollisuus ostaa toiselta.

Riski oli myös se, että suurin konetarviketoimittaja alkaisi myydä esimerkiksi oman netti-kaupan kautta suoraan loppuasiakkaille alle Agrimarkettien hintojen. Lisäksi ko. toimittaja todennäköisesti jossain vaiheessa aktivoituu myymään Hankkijan kilpailijoille konetarvikkeita. Nämä tekijät kuitenkin eivät vaikuttaneet kehittämistehtävän toteutukseen millään tavalla. Kehittämistehtävää vietiin eteenpäin omien näkemysten mukaan ja ko. toimittaja sai tässä asiassa toimia niin kuin parhaaksi näki.

4.5 Neuvottelut tavarantoimittajien kanssa

Kun huhtikuussa 2013 oli päätetty mitkä toimituskanavamuutokset tehdään implementivaiheessa, oli aika käynnistää neuvottelut tavarantoimittajien kanssa. Neuvotteluissa on yleensä etua hyvistä varavaihtoehdoista, joiden turvin neuvottelut yhden toimittajan kanssa voi jättää sikseen (Shell 2001, 159). Sen vuoksi neuvotteluja käytiin jokaisen alakategorian osalta useamman eri toimittajakandidaatin kanssa.

Seuraavissa kappaleissa kuvaan käyty neuvottelun kussakin alakategoriassa.

4.5.1 Tieterät

Tieterät ovat volyymituotteita, joten lähtökohtana oli tiedossa olevien toimittajien kilpailuttaminen. Ennen kehittämistehtävän aloittamista tieterillä oli 4 eri toimittajaa, joista yksi oli suomalainen alihankintavalmistaja ja kolme olivat maahantuojia. Tiedossa oli myös, että yksi maahantuojatoimittajista osti terät Ruotsissa sijaitsevalta tehtaalta. Tarjoukset pyydettiin ko. ruotsalaisen tehtaan lisäksi kahdelta muulta toimittajalta, joilta oli aikaisemminkin hankittu tieteriä.

Tarjousten saamisen jälkeen ruotsalainen valmistaja vaikutti hyvin mielenkiintoiselta vaihtoehdolta ja kävimme Hankkijalla tieterien hankinnasta vastaavan Kari Kahilaisen kanssa yritysvierailulla Ruotsissa ko. tehtaassa toukokuussa 2013. Tehtaan osaaminen oli vakuuttavaa ja ostettaessa suoraan valmistajalta saatiin hinnatkin neuvoteltua hyvin kilpailukykyisiksi. Kun saman tehtaan terät aikaisemmin ostettiin suomalaisen maahantuojan kautta, olivat ostohinnat keskimäärin n. 33 % kalliimpia kuin suoraan tehtaalta ostettuna.

Neuvottelujen ja hinnan tinkimisen tulos oli, että kyseinen ruotsalainen tehdas pystyi tarjoamaan lähes kaikkia teriä Hankkijalle edullisemmin kuin muut toimittajat (myös verrattuna suomalaiseen alihankkijaan).

4.5.2 Isot renkaat

Myös isot renkaat ovat volyymituotteita, joten niitäkin alettiin kilpailuttaa. Ennen kehittämistehtävän aloittamista renkaita oli ostettu kahdelta suomalaiselta maahantuojalta.

Tarjouspyyntöjä lähetettiin suomalaisille rengasalan maahantuojille, kiinankauppaa tekeväälle suomalaiselle maahantuojalle, virolaiselle valmistajalle, kahdelle italialaiselle valmistajalle ja yhdelle intialaiselle valmistajalle.

Tässä kilpailutuksessa yksi kartoitetuista riskeistä toteutui, koska mainittu virolainen valmistaja toimitti renkaita myös Hankkijan suurimmalle konetarviketoimittajalle. Tar-

jouspyynnön jättämisen jälkeen konetarviketoimittaja onnistui estämään virolaisen valmistajan ja Hankkijan välisen suoran kaupankäynnin.

Loppujen lopuksi paras tarjous saatiin kiinankauppaa tekevältä maahantuojalta. Kiinalainen näyterengas laitettiin kesän 2013 aikana testiin käytössä olevaan maatalouskärriin ja ainakin näyterengas laatu oli hyvä. Kiinalaisten renkaiden hinta oli n. 40 % edullisempi kuin Suomen rengasalan maahantuojien renkaiden hinta ja päätimme aloittaa hankinnat kiinalaisista renkaista. Päätökseen vaikutti myös se, että myymämme renkaat menevät maatalousperäkärriihin, joilla ajetaan varsin hiljaa, joten laatu ei ole yhtä kriittinen tekijä kuin esimerkiksi auton renkaissa. Maahantuojalla toki on vastuu tuomiensa renkaiden laadusta.

Volyymituotteena rengashankinnat olisi pitänyt tehdä suoraan valmistajalta, mutta Hankkijan organisaation osaaminen ei riittänyt vielä suoraan Kiinasta hankintaan.

4.5.3 Polttoaineen kuljetussäiliöt

Polttoaineiden kuljetussäiliöt ovat strategisia tuotteita, joiden myynnistä kertyy paljon tuottoa, mutta toimittajavaihtoehtoja on vähän. Ennen kehittämistehtävän aloittamista tilanne oli se, että Hankkija osti kuljetussäiliöt maahantuojalta, joka ei toimittanut Hankkijalle mitään muuta alakategoriaa. Maahantuoja myös käsityksemme mukaan otti kuljetussäiliöistä liian suuren katteen, joka näkyi korkeampina loppuhintoina. Lisäksi ko. maahantuojan toimituskyky ei vastannut myyjien eikä asiakkaiden odotuksia. Teoriassa paras tapa olisi ollut maahantuojan ohittaminen ja säiliöiden ostaminen suoraan valmistajalta sekä valmistajaan sitoutuminen. Tämä kuitenkin ei ollut mahdollista rajallisen varastotilan vuoksi. Kuljetussäiliöt vievät erittäin paljon varastotilaa ja siitä oli puutetta jo ennestäänkin.

Em. syistä johtuen päätettiin toukokuussa 2013 käynnistää neuvottelut säiliöiden maahantuonnin siirtämisestä sellaiselle toimijalle, joka pystyisi palvelemaan Hankkijaa tehokkaammin ja paremmin. Kumppaniksi valittiin sama suomalainen yritys, joka valmisti ennestään isompia farmarisäiliöitä Hankkijan myyntiin. Neuvottelut käytiin yhdessä saksalaisen kuljetussäiliöiden valmistajan, kumppaniksi valitun suomalaisen yrityksen ja Hankkijan välillä.

Hankkija oli muutoksessa hyvin aktiivinen tekijä. Tehtaalle oltiin yhteydessä lukuisia kertoja prosessin edetessä. Lopulliset neuvottelut käytiin syyskuussa 2013 samassa pöydässä kaikkien kolmen osapuolen kesken. Neuvottelussa oltiin erittäin avoimia puolin ja toisin. Sekä Hankkija, että uusi maahantuojat tiesivät tehtaalla tarjotut myyntihinnat. Näin toimittaessa uudelle maahantuojalle ei voinut syntyä kiusausta ottaa esim. vähemmän kilpailluista tuotteista liian suurta katetta. Maahantuoja otti tuotteista katteen, joilla yritys kattoi omat kulunsa ja sai palkkion palveluistaan.

4.5.4 Autotarvikkeet

Autotarvikkeet ovat rutiinituotteita, joilla on paljon vaihtoehtoisia toimittajia, mutta menekki on pieni Agrimarket-myymlöiden kautta. Ennen kehittämistehtävän aloittamista kaikki autotarvikkeet Hankkijalle toimitti SOK:n hankintayhtiö Inex Partners, jota pidetään Suomessa ainutlaatuisen hyvänä toimitusketjun hallinnassa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 29). Tilanne oli kaikin puolin erinomainen, koska myymälöillä oli rutiinituotteisiin kuuluvassa alakategoriassa yksi helppo toimittaja. Ja hinnat olivat kunnossa, koska ne oli neuvoteltu koko S-ryhmän volyymille.

Tilanne kuitenkin muuttui vuoden 2013 aikana, koska SOK myi 60 % Hankkijasta DLA-Groupille. Tämä aiheutti sen, että Hankkija ei enää saanut ostaa SOK:n hankintayhtiön tuotteita.

Kuvatusta tilanteesta johtuen autotarvikkeet otettiin kehittämistehtävän yhdeksi ensimmäisen vaiheen alakategoriaksi. Toimistotyönä tehdyn alkukartoituksen jälkeen valittiin toimittajakandidaateiksi kaksi autotarvikealan maahantuojaa. Valittujen potentiaalisten toimittajien kanssa neuvoteltiin touko- ja kesäkuussa 2013. Neuvotteluissa käytiin haettu valikoima läpi ja pyydettiin tarjoukset.

Tarjoukset saatiinkin kesäkuun lopussa, mutta lomakausi tuli väliin ja tarjoukset päätettiin käsittelemään vasta elokuussa 2013. Koska autotarvikkeet ovat Hankkijalla rutiinituotteita, ei ollut tarkoituksenmukaista hakea useaa toimittajaa.

Kilpailutukseen valituilla autotarvikkeiden maahantuojille tuotevalikoimat hieman poikkesivat toisistaan. Toisella valikoima koostui hieman kalliimmista brändituotteista ja toisella taas oli laajempi valikoima edullisia tuotteita, jotka pääasiassa eivät olleet brän-

dillisesti yhtä vahvoja. Kumpikin pystyi toimittamaan tuotteita autotarvikekategorian lisäksi muihin kategorioihin – tarvittaessa myös volyymituotteisiin.

Ratkaisu tehtiin tarkistelemalla koko konetarvikekokonaisuutta. Sinänsä pieni alakategoria autotarvikkeet linkittyy toimittajapuolella moniin muihin alakategorioihin. Tämä johtuu siitä, että samoilla maahantuojilla on tuotteita tarjottavana autotarvikkeiden lisäksi myös muihin mainittuihin alakategorioihin. Neuvottelujen edetessä pyydettiin tarjoukset myös mm. polttimoista, korjaamokemikaaleista ja lämmittimistä.

Kun kilpailutukseen otettiin mukaan myös kaikki nämä muut mainitut tuotteet, olikin ratkaisu melko selvä: valitsimme toimittajaksi laajemmalla valikoimalla olevan autotarvikkeiden maahantuojan. Näin saimme autotarvikkeisiin kilpailukykyiset ostohinnat sekä sellaisen toimittajan, joka toimittaa myös moniin muihin alakategorioihin tuotteita, jolloin logistiikkakulut pysyvät kurissa.

Autotarvikkeiden toimituskanavaratkaisun myötä tuli siis ratkaistua muutaman muunkin alakategorian tilanne vaikka ko. alakategoriat oli suunniteltu käsiteltäväksi vasta myöhemmin.

5 Kehittämistehtävän tulokset

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten kunkin alakategorian hankinnat tulee hoitaa?

Kunkin alakategorian hankintojen päättämisessä ohjenuorana pidettiin ko. alakategorian sijoittumista Kraljicin matriisissa. Tällä perusteella hankintojen toteutustapa päätettiin seuraavia periaatteita noudattaen:

- volyymituotteet: kilpailutus ja välikäsien poistaminen
- rutiinituotteet: hankinnan yksinkertaistaminen ja toimittajamäärän minimointi
- strategiset tuotteet: yhteistyön syventäminen valittujen toimittajien kanssa
- pullonkaulat tuotteet: saatavuuden varmistaminen

Miten alennetaan ostohintoja tärkeimmissä alakategorioissa?

Tulosvaikutus on suurimmillaan volyyymi- ja strategisissa tuotteissa, joten nämä olivat tärkeimmät alakategoriat, kun pyrittiin alentamaan ostohintoja. Volyymituotteissa on ”ostajan markkinat”, joten niissä tehokkain hintojenalennuskeino oli kilpailuttaminen. Strategisissa tuotteissa on myyjän markkinat, joten niissä hinnanalennuksia pyrittiin saamaan toimittajiin sitoutumisen sekä neuvottelujen kautta.

Miten määritellään alakategoriat, joihin kannattaa panostaa resursseja?

Kaikki alakategoriat sijoitettiin Kraljicin matriisiin, jolloin huomattiin millä alakategorioilla on suurin tulosvaikutus. Toinen tuotetasolle menevä näkökulma aiheeseen saatiin tekemällä ABC-analyysi kaikista tuotteista. A-tuotteiden kärjessä olivat tulosvaikutukseltaan merkittävimmät tuotteet. Resurssit kannatti panostaa niihin alakategorioihin, jotka olivat korkeimmalla Kraljicin matriisissa ja niihin tuotteisiin, jotka olivat korkeimmalla ABC-analyysissä.

Miten alakategoriat tulee jakaa, jotta edistetään kilpailua toimittajien kesken?

Alakategoriat jaettiin siten, että syntyi järkevän kokoinen (liikevaihto piti olla riittävän suuri, jotta alakategoria kiinnosti toimittajia) ryhmä tuotteita, jotka liittyivät toisiinsa ja joille oli (mikäli mahdollista) useampia toimittajavaihtoehtoja markkinoilla.

5.2 Toteutetut muutokset

Implementointivaiheessa oli tavoitteena toteuttaa neljän eri alakategorian hankintakanavamutokset: tieterien, isojen renkaiden, kuljetussäiliöiden sekä autotarvikkeiden. Kaikissa neljässä mainitussa alakategoriassa muutokset tulikin toteutettua, mutta niiden lisäksi autotarvikkeiden toimittajaneuvottelun yhteydessä päätettiin muuttaa myös muutamiin muihin alakategorioihin kuuluvien tuotteiden hankintakanavaa, koska se tuki kokonaisuutta.

1. Tieterissä kilpailutuksen jälkeen toimittajaksi valittiin ruotsalainen valmistava tehdas.
2. Isoissa renkaissa kilpailutuksen jälkeen toimittajaksi valittiin maahantuojaja, joka tuo renkaat Kiinasta.

3. Polttoaineiden kuljetussäiliöissä neuvottelujen jälkeen vaihdettiin toimittajaksi toinen maahantuojaja. Toimittajan toimittajana säilyi sama tehdas.
4. Autotarvikkeissa SOK:n hankintayhtiön palveluista jouduttiin luopumaan yrityskaupan vuoksi ja autotarvikkeissa korvaavaksi toimittajaksi valittiin autotarvike alan tukkuliike.
5. Neuvottelujen aikana huomattiin, että autotarvikkeiden toimittajakandidaateilla on hyviä tuotteita kilpailukykyiseen hintaan myös muihin alakategorioihin. Sen vuoksi autotarvikkeisiin valitulta toimittajalta päätettiin hankkia tuotteita myös seuraaviin alakategorioihin: pientarvikkeet, sähkövarusteet ja korjaamotarvikkeet.

5.3 Muutokset ostohinnoissa

Implementointiin valituista alakategorioista volyymituotteita olivat tieterät ja renkaat. Näissä ryhmistä oli etukäteen odotettavissa suurimmat säästöt ostohintojen alenemisen kautta. Säiliöt olivat strategisia tuotteita ja niissäkin oli odotettavissa hinnan alenemista neuvottelujen ja valittuun toimittajaan sitoutumisen kautta. Rutiinituotteisiin kuuluvassa autotarvikkeiden alakategoriassa hinnanalennus ei ollut pääprioriteetti.

Tieterissä ostohinnat alenivat keskimäärin 33 %. Yksittäisissä, hyvin liikkuvissakin, tuotteissa hinnan alennukset olivat jopa yli 40 %. Hinnanalennus saatiin osalla tuotteista aikaan jättämällä toimitusketjusta pois yksi välikäsi, joka toimi aikaisemmin maahantuojana ja tukkuliikkeenä. Osa tuotteista, jotka jo aikaisemminkin ostettiin valmistajalta, kilpailutettiin uudelleen. Välikäden pois jättäminen toki aiheutti välivarastointikuluja, jolloin saavutettu alennus ei ollut todellinen, mutta välivarastoinnin kulut huomioidenkin myymälät pystyivät muutoksen jälkeen ostamaan teriä keskimäärin 22 % edullisemmin kuin aikaisemmin. Koska terien liikevaihto on iso, saatiin ostohintojen alentamisella aikaan myös merkittävä euromääräinen säästö.

Isoissa renkaissa yrityksen ostohinnat alenivat 42 %. Renkaat oli aikaisemmin hankittu renkaiden ja konetarvikkeiden maahantuojilta, jolloin renkaat olivat toimittajan varastossa, josta myymälät olivat renkaita tarpeen mukaan tilanneet. Implementoinnissa renkaat hankittiin maahantuojalta, joka tuo renkaat Kiinasta. Parhaan hinnan saamiseksi renkaat tilattiin konttitoimituksena Hankkijan keskusvarastoon lyhyeen välivarastointiin. Tästä aiheutui lisäkuluja aikaisempaan toimintatapaan verrattuna ja kun se huomioidaan, niin myymälät pystyivät ostamaan renkaita 32 % edullisemmin kuin ai-

kaisemmin. Renkaiden liikevaihto on melko iso, jolloin ostohintojen alentaminen tuotti merkittävän euromääräisen säästön.

Polttoainesäiliöissä ostohinnat alenivat 2 %. Tavoite hintojen alenemiselle oli suurempi, mutta suurin este todelliselle ostohinnan alennukselle oli varastotilan puute, jolloin suoraan tehtaalta ostaminen ei onnistunut. Maahantuojan vaihtumisen myötä saatiin toimittajaksi kuitenkin paljon paremmin Hankkijaan sitoutunut yritys, joka pystyy palvelemaan myymälöitä oleellisesti paremmin kuin aikaisempi maahantuojaja.

Autotarvikkeissa keskimääräiset ostohinnat eivät nousseet eikä laskeneet.

Autotarvikeneuvottelujen aikana huomattiin, että samat maahantuojat, jotka tarjosivat autotarvikkeita, pystyivät tarjoamaan hyvin kilpailukykyiseen hintaan myös muihin alakategorioihin tuotteita. Niinpä autotarvikkeisiin valitulta maahantuojalta alettiin hankkia myös tiettyjä pientarvikkeita, sähkövarusteita ja korjaamotarvikkeita. Näissä ostohinnat alenivat keskimäärin 14 %. Koska kyseessä oli tukkuliike eikä välivarastoinnin tarvetta ollut, myymälät saivat mainitun säästön kokonaisuudessa itselleen. Koska alakategorioihin valitut tuotteet eivät kuitenkaan muodosta kovin suurta liikevaihtoa, jää säästetty euromääräkin pieneksi.

Taulukossa 3 on vielä kooste saavutetuista säästöistä.

Taulukko 3. Muutokset ostohinnoissa

Alakategoria	Yrityksen ostohinnan alentuminen %	Myymälän ostohinnan alentuminen %	€-määräinen säästö
Tieterät	33 %	22 %	"merkittävä"
Isot renkaat	42 %	32 %	"merkittävä"
Polttoainesäiliöt	2 %	2 %	"pieni"
Autotarvikkeet	0 %	0 %	ei säästöä
Muut	14 %	14 %	"pieni"

Volyymituotteissa saavutetut ostohintojen alennukset olivat todella merkittäviä ja ostohinnat alenivat enemmän kuin olin etukäteen odottanut. Ja vaikka myyntihintojakin jouduttiin markkinatilanteen vuoksi alentamaan, niin silti saavutetut ostohintojen alennukset toivat lisäkatetta yritykselle.

5.4 Viitekehysten mukaisten toimenpiteiden toteutuminen

Volyymituotteissa mittarina oli välikäsien vähentäminen ja ostohintojen alentaminen. Taulukossa 4 on kooste toteutuneista toimenpiteistä.

Taulukko 4. Volyymituotteiden tulosten arviointi

Alakategoria	Jäikö välikäsiä pois?	Alentuivatko ostohinnat?
Tieterät	Kyllä	Kyllä
Isot renkaat	Ei	Kyllä

Tieterillä oli aikaisemmin useita hankintakanavia ja yhtä toimittajaa lukuun ottamatta kaikki olivat maahantuojia. Näin ollen tehtaan ja Hankkijan välillä oli yksi ylimääräinen välikäsi. Implementoinnin jälkeen tieterät tulevat suoraan tehtaalta Hankkijalle.

Isoissa renkaissa tehtaan ja Hankkijan väliin edelleen jäi maahantuojia, mutta valmistajan ja logistisen kuvion muutoksella saatiin merkittävä säästö aikaisempaan verrattuna.

Rutiinituotteissa mittarina oli hankinnan yksinkertaistaminen ja toimittajamäärän vähentäminen. Taulukossa 5 on kooste toteutuneista toimenpiteistä.

Taulukko 5. Rutiinituotteiden tulosten arviointi

Alakategoria	Yksinkertaistuiko hankinta?	Toimittajamäärä ennen/jälkeen kehittämistehtävää
Autotarvikkeet	Ei	1/1

Jälkeenpäin tarkasteltuna autotarvikkeissa oli jokseenkin mahdotonta saada parannusta aikaan, kun käytetään rutiinituotteiden mittareita. Toimittajia oli siis aikaisemmin yksi (SOK:n Inex Partners) ja hankinta on Hankkijan kannalta erinomaisen yksinkertaista. Yrityskaupan myötä Hankkija joutui luopumaan SOK:n hankintapalvelujen käytöstä, jolloin etsittiin uuteen tilanteeseen paras mahdollinen ratkaisu. Poliittista vaalitermiä käyttäkseni autotarvikkeissa saavutettiin ”torjuntavoitto” ja jatkossakin tällä alakategoriolla on yksi toimittaja ja hankinta on suhteellisen yksinkertaista.

Strategisissa tuotteissa mittarina oli yhteistyön lisääntyminen toimittajan kanssa. Tulos on taulukossa 6.

Taulukko 6. Strategisten tuotteiden tulosten arviointi

Alakategoria	Lisääntykö yhteistyö toimittajan kanssa?
Polttoainesäiliöt	Kyllä

Perustelen yhteistyön lisääntymisen siten, että aikaisempi polttoainesäiliöiden maahantuoja ei ollut mitenkään sitoutunut Hankkijaan vaan myi tuotteita kaikille. Polttoainesäiliöt olivat ainoa alakategoria jota ko. toimittaja Hankkijalle ylipäättään toimitti. Myöskään toimittajan toimituskyky ei ollut hyvä. Heikko maahantuoja vaihdettiin vahvempaan maahantuojaan, jonka kanssa jo ennestään oli hyvä yhteistyö. Samalla rakennettiin suhdetta suoraan valmistavaan tehtaaseen.

6 Jatkokehittäminen

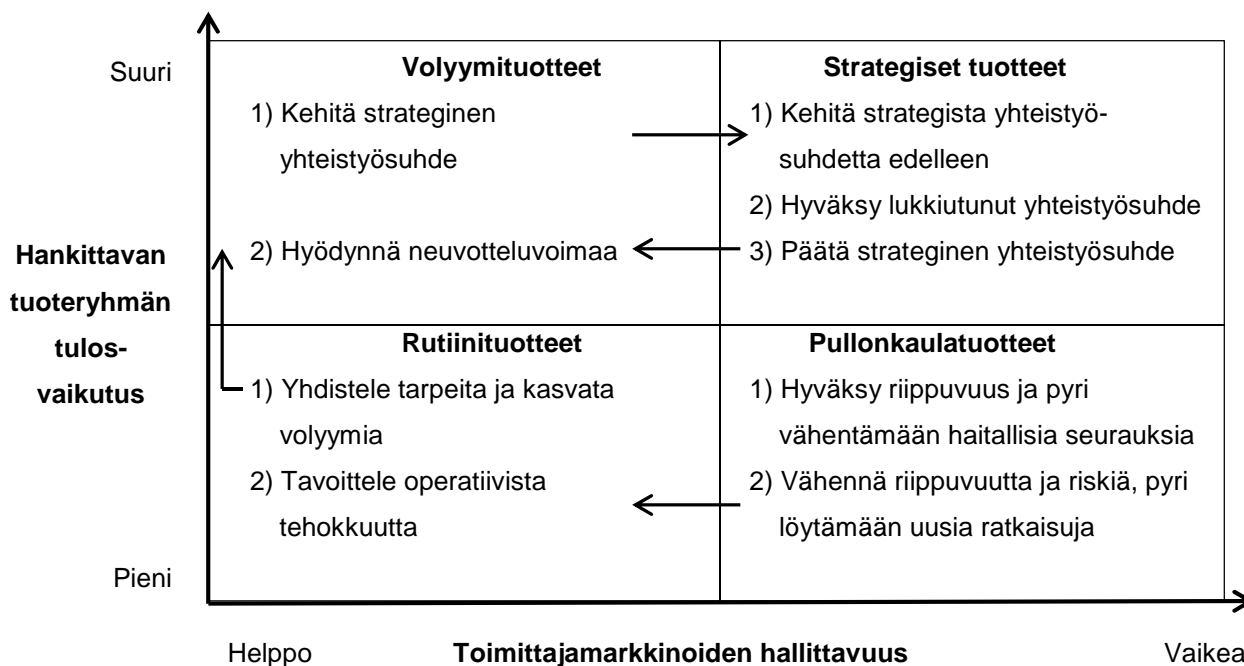
6.1 Viitekehysmallin soveltaminen kaikkiin alakategorioihin

Opinnäytetyö oli vain ensimmäinen askel konetarvikehankinnan kehittämisessä. Implementoinnissa osoitettiin, että valittu viitekehys ja toimintatapa johtavat optimaalimpiin hankintakanaviin. Kehittämistyötä jatketaan kappaleessa 4.3.2 kerrotun aikataulun mukaisesti. Keskustelufoorumien aikana kirjattiin jokaiselle alakategorialle jatkosuunnitelma.

Kehittämistehtävän implementointivaiheessa saatiin erittäin hyviä tuloksia joissakin alakategorioissa. Yrityksen ostohinnat alenivat parhaimmillaan yli 40 % ja myymälöidenkin ostohinnat parhaimmillaan yli 30 % aikaisempaan verrattuna. Joitakin yhtä hyviä tuloksia on odotettavissa muistakin alakategorioista, kun kaikki alakategoriat käydään läpi ensimmäisen kerran hyvin pitkään aikaan. Mutta jatkossa, kun löysät katteet on otettu pois välikäsiltä, ei yhtä suuria hinnanalennuksia enää ole tiedossa.

6.2 Viitekehysmallin jatkokehittäminen

Hankinnan kehittämistä voi jatkaa saman teorian pohjalta sen jälkeenkin, kun jokaisen alakategorian hankintakanava on muutettu viitekehysmallin mukaiseksi. Eräs vaihtoehtoinen hankintastrategia on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2012, 126) mukaan kuvatut segmenttien muutos suunnat.

Varsinkin, jos käytännön työssä ajan myötä ilmenee, että valittu toimintatapa ei tuota kaikissa alakategorioissa ihanteellista tulosta, voidaan hankintaa edelleen kehittää kuvatulla tavalla. Mallin pääajatuksena on hankkivan organisaation aseman parantaminen toimittajiin nähden. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 125.)

Volyymituotteiden hankintastrategia pitäisi olla kilpailuttaminen. Sen riskinä on, että toimittajat eivät motivoitu yhteistyöhön kilpailuttajan kanssa. Jos tilanne on tämä, niin kyseisessä alakategoriassa voidaankin tietoisesti alkaa tekemään tiiviimpää yhteistyötä jonkun toimittajan kanssa ja alkaa noudattaa ko. alakategorian kohdalla strategisten tuotteiden hankintastrategiaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 126.)

Strategisissa tuotteissa yleensä sitoudutaan tiukasti valittuun toimittajaan. Tässä on riskinä toimittajasta riippuvaksi tuleminen. Jos tästä riippuvuudesta halutaan eroon, niin keinona siihen on aktiivinen vaihtoehtojen etsiminen sekä määrätietoinen kilpailutilanteiden luominen toimittajien välille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 127.)

Rutiinituotteiden hankintastrategia pitäisi olla toiminnan yksinkertaistaminen ja tehostaminen sekä hankintakustannusten minimoiminen. Yhdistelemällä eri rutiinituotteiden hankintoja isommiksi kokonaisuuksiksi saadaan lisättyä toimittajien mielenkiintoa hankittavaa kokonaisuutta kohtaan ja samalla ostajan neuvotteluasema paranee. (Iloranta

& Pajunen-Muhonen 2012, 126.) Kehittämistehtävän implementointivaiheessa huomattiin jo, että autotarvikkeita kilpailuttaessa samoilta toimittajilta, jotka tarjosivat autotarvikkeita, löytyi mielenkiintoisia tuotteita muihinkin alakategorioihin. Viisaasti yhdistelmällä sopivia rutiinituotteisiin kuuluvia alakategorioita voitaisiin saada aikaan kokonaisuus, joka kuuluukin tulosvaikutukseltaan volyymituotteisiin.

Pullonkaulatuotteiden hankintastrategia on yleensä saatavuuden varmistaminen. Hankintoja voi kehittää pyrkimällä eroon tuotteista, joiden kohdalla on riippuvainen vain yhdestä tai muutamasta toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 127.)

6.3 Myymälöiden sitouttaminen yhteisiin hankintakanaviin

Yksi hankinnan kehitysalue, jota en opinnäytetyössä käsitellyt oli myymälöiden virallisen kanavan ohjostamisen lopettaminen ja sitouttaminen yhteisiin hankintakanaviin. Tämä tuskin onnistuisi pääkonttorista käskyttämällä vaan projekti tulisi vaatimaan muutosjohtamisen työkaluja ja osaamista.

7 Yhteenveto

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän aihe oli minulle varsin selvä jo opintojen aloitusvaiheessa, koska jo usean vuoden ajan oli työpaikalla puhuttu, että jotain kehittämistä pitäisi konetarvikehankinnalle tehdä. Alustavia kehittämistehtävän suunnitelmia tehtäessä syksyllä 2012 aihealue oli vielä aivan liian laaja toteutettavaksi opinnäytetyönä, mutta varsin pian opintojen edetessä sain rajattua aiheen sopivaksi. Sekä esimies että muu jälkimarkkinoinnin organisaatio suhtautui kehittämistehtävään hyvin positiivisesti.

Tutkimus- ja kehittämissuunnitelmassa joulukuussa 2012 esittämäni aikataulu oli melko tiukka, mutta samalla realistinen ja pysyinkin siinä loppuun asti. Taulukossa 7 on esitetty toteutunut aikataulu.

Taulukko 7. Kehittämistehtävän toteutunut aikataulu

	Syksy 2012	Joulu 2012	Tammi- maaliskuu 2013	Huhti 2013	Touko- syys 2013	Loka 2013	Joulu 2013
Aiheen valinta	x						
Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma		x					
Kolmikantasopimus		x					
Viitekehyksen valinta			x				
Menetelmävalinnat			x				
Nykytila-analyysi			x				
Viitekehysesitelmä				x			
Implementointi työpaikalla					x		
Tulosten esittely						x	
Raportti valmis						x	
Valmistuminen							x

Mielestäni kehittämistehtävä onnistui hyvin. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan useampi henkilö organisaatiosta osallistui kehittämistehtävän toteutukseen ja keskustelujen sekä toiminnan kautta saatiin aikaa muutos parempaan suuntaan hankinnan toimintatavoissa. Kehittämistehtävän toteutuksessa suuri etu oli se, että kaikilla pääkonttorista tehtävään osallistuneilla oli samansuuntaiset mielipiteet siitä mihin suuntaan hankintaa tulee kehittää. Näin ollen minun ei tarvinnut miettiä mitään muutosjohtamiseen liittyviä kysymyksiä vaan pääsin keskittymään olennaiseen asiaan eli siihen *miten konetarvikehankinnat tulee tehdä jatkossa*.

Kehittämistehtävä koettiin erityisesti jälkimarkkinointiosaston sisällä hyvin tarpeelliseksi. Pienessä hankintaorganisaatiossa konetarvikehankinnan kehittäminen oli vuosikausiksi jäänyt muiden kiireellisimpien töiden alle. Hankintapäätökset oli pitkään tehty tuote kerrallaan eikä asiaa oltu tarkasteltu kokonaisuutena. Yksi toimittaja oli päässyt liian vahvaan asemaan, mutta toisaalta oli aivan liikaa pieniä muutaman tuotteen toimittajia. Kehittämistehtävän tuloksena konetarvikehankintaa osataan jatkossa hoitaa paremmin kokonaisuutena. Samalla ymmärretään, että volyyymi-, rutiini-, pullonkaula- ja strategisia tuotteisiin tulee soveltaa erilaista hankintastrategiaa.

7.2 Viitekehukseen vertaaminen

Valitsin kehittämistehtävään laajan joukon eri viitekehyyksiä. Tärkein viitekehys oli Kraljicin matriisi, kategoriahallinta sekä toimittaja-analyysi portfolio täydensivät sitä erinomaisesti. Spend-analyysi oli lähinnä työkalu, jonka avulla varmistettiin, että pääviitekehysten avulla käsitellään varmasti luotettavia tietoja. Kehittämistehtävän aikana huomasin, että SWOT- ja ABC-analyysien avulla ei saatu paljoakaan lisäarvoa aikaan. Niinpä ne jäivät lähinnä hyödylliseksi taustatiedoksi.

Kehittämistehtävässä tiedonkeruuvaiheen jälkeen muodostin kategoriahallinnan avulla sopivat alakategoriat. Alakategorioiden muodostus onnistui melko pienellä säädöllä Hankkijan käyttämästä myyntiryhmäjoosta, joka oli uusittu juuri ennen kehittämistehtävän aloittamista. Jälkeenpäin ajatellen myyntiryhmäjoon olisi voinut jättää tekemättä ennen kehittämistehtävää, koska näin olisin pystynyt antamaan kategoriahallinnalle isomman painoarvon kehittämistehtävässä.

Muodostetut alakategoriat sijoitettiin oikeaan kohtaan Kraljicin matriisia. Kerättyjen tietojen perusteella muodostettiin myös toimittaja-analyysi portfolio. Syntyneen Kraljicin matriisin ja toimittaja-analyysi portfolion avulla oli helposti pääteltävissä tarvittavat toimenpiteet.

Kehittämistehtävässä siis luotiin teoria ja se jalkautettiin käytäntöön implementointivaiheessa. Tällöin määriteltiin valituille alakategorioille uudet tavoiteltavat hankintastrategiat ja sen jälkeen käynnistettiin neuvottelut toimittajien kanssa kunkin alakategorian muuttamiseksi viitekehysteorian mukaiseksi.

Implementointi onnistui melko hyvin. Näin tuli osoitettua, että valitut viitekehukset toimivat.

7.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli optimoida Hankkijan konetarvikkeiden hankintakanavia. Onnistuinkin määrittelemään kullekin alakategorialle parhaan viitekehysteorian mukaisen hankintakanavan ja implementointivaiheessa ottamaan osan määritellyistä kanavista käyttöön. Mittareiden mukaan implementointi onnistui varsin hyvin joten opinnäytetyön valmistuttua hankinnan kehittämistä voidaan jatkaa samoja periaatteita käyttäen.

Kehittämistehtävän aikana konetarvikkeiden hankintakanavat tuli tutkittua perusteellisesti ja kehittämistehtävä toikin organisaatiolle paljon arvokasta tietoa.

Hyvä asia on myös se, että toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan organisaation toimintatavoissa saatiin luotua muutos parempaan suuntaan. Organisaatiossa on kuitenkin muistettava se, että tämän kehittämistehtävän päättymisen jälkeen konetarvikehankinnan kehittämistä ei saa uudelleen unohtaa 20 vuodeksi oman onnensa nojaan vaan organisaation pitää jatkossa olla jatkuvasti aktiivinen. Ei tuijoteta liikaa taustapeiliin vaan pidetään katse tiukasti eteenpäin!

Lähteet

Agrimarket-ketjun yritysesitysaineisto 2013

Agrimarket-ketjun kilpailustrategia vuosina 2010-2014, sisältää Hankkija-Maatalous Oy:n strategian.

Fonecta Finder (lähde: Suomen Asiakastieto). <http://www.finder.fi>. Isojoen Konehalli Oy:n liikevaihto tarkistettu 18.10.2013

Hafner, Arthur W. 2001. Pareto's Principle: The 80-20 Rule. <http://bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-math-pareto.html>. Luettu 8.7.2013

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. uudistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulun kirjasto.

Koskenoja, Pia. Tutkimusmenetelmät ja –valmiudet –luentomateriaali lokakuu 2012.

Kraljic, Peter. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review, September 1983.

Pandit, Kirit & Marmanis, Haralambos 2008. Spend Analysis, The Window into Strategic Sourcing. Emptorin Inc.

ProHankinta-työryhmä. Hankintatoimen kehittäminen. <http://www.hankintatoimi.fi>. Luettu 10.8.2013

Relander, Siv. Hankintatoimen ohjaus ja kehittäminen –luentomateriaali maaliskuu 2013.

Räsänen, Henrik. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Tutkimusote ja menetelmät -seminaarin 26.5.2009 materiaalista.

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/metelmät/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmät.pdf Luettu 9.7.2013

Shell, G. Richard 2001. Neuvottele onnistuneesti. Suom. Niinimäki, Pirkko & Fauth, Auli. WS Bookwell Oy, Juva.

van Assen, Marcel & van den Berg, Gerben & Pietersma, Paul. 2009. Key Management Models, The 60+ Models Every Manager Needs to Know. 2nd Edition. Berenschot BV, Edinburgh.

van Weele, Arjan J. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Fifth Edition. Cengage Learning EMEA.

Myyjien kirjalliset ja suulliset haastattelut

Vantaalla 13.3.2013

Haastatellut: Alanko Juha, varaosamyyjä

Anttila Miikka, varaosamyyjä

Balk Jouni, varaosamyyjä

Eskola Tuomas, varaosamyyjä

Hautala Mikko, varaosamyyjä

Hinders Kjell, varaosamyyjä

Hirvikoski Hannu, varaosamyyjä

Holappa Jussi, varaosamyyjä

Holmqvist Arto, varaosamyyjä

Junttila Aki, varaosamyyjä

Kalberg Sten, varaosamyyjä

Kiviniemi Timo, varaosamyyjä

Kopio Mikael, varaosamyyjä

Kukkonen Toni, varaosamyyjä

Kuokkanen Heino, varaosamyyjä

Laakkonen Harri, varaosamyyjä

Laeslehto Markku, varaosamyyjä

Lehtola Matti, varaosamyyjä

Lohilahti Olli, varaosamyyjä

Miettinen Jouko, varaosamyyjä

Mustajoki Juuso, varaosamyyjä

Ojanperä Mikko, varaosamyyjä

Pelkonen Rita, varaosamyyjä

Ruuskanen Tuomo, varaosamyyjä

Räsänen Antti-Jussi, varaosamyyjä

Saarinen Velipekka, varaosamyyjä

Tuohimaa Erkki, varaosamyyjä

Welroos Niklas, varaosamyyjä

Vilppala Marko, varaosamyyjä

Vantaalla 20.3.2013

Haastatellut: Fagerström Jan, varaosamyyjä

Granroth Sören, varaosamyyjä

Grönholm Jerker, varaosamyyjä

Hagqvist Johan, varaosamyyjä

Heininen Janne, varaosamyyjä

Kiiski Markku, varaosamyyjä

Kokkonen Esa, varaosamyyjä

Kämpjärvi Markku, varaosamyyjä

Lappalainen Keijo, varaosamyyjä

Lasonen Reijo, varaosamyyjä

Leinonen Risto, varaosamyyjä

Rihu Marko, varaosamyyjä

Sivonen Juha, varaosamyyjä

Varpa Juha, varaosamyyjä

Kirjalliset haastattelut

Kirjallinen haastattelu suoritettiin seuraavaksi kuvatulla tavalla. Alustin tutkimuksen kertomalla myyjille, että tutkimuksen kohteena ovat heidän mielipiteensä ja näkemyksensä konetarvikkeiden nykyisistä hankintatavoista ja kanavista. Sen jälkeen kävin tehtävät läpi. Käsiteltävät asiat olivat seuraavat:

1. Kirjoita paperille 6-10 konetarvikeryhmää, joissa myyntihintaa alentamalla saadaan eniten lisää myyntiä
2. Kirjoita paperille 6-10 konetarviketta, joissa havaintojesi mukaan hinta on eniten yli markkinahinnan
3. Kirjoita paperille 6-10 konetarvikeryhmää, joissa tuotebrändillä on eniten merkitystä myynnissä

Kysely eteni vaiheittain seuraavasti:

1. Ryhmän jokainen osallistuja sai kolme paperia, joissa oli em. kysymykset. Aikaa vastaamiseen oli annettu 15 minuuttia.
2. Täytettyään paperit osallistuja antoi koko nipun oikealla puolella olevalle henkilölle. Kun paperit oli vaihdettu, oli jokaisen tehtävänä valita 4 tärkeintä kohtaa saamistaan papereista ja viivata loput yli. Yliviivattujen kohtien perään merkittiin "2" (eli vaihe 2). Aikaa tähän vaiheeseen oli annettu 5 minuuttia.
3. Tehtyään edelliseen vaiheen siirsi jokainen osallistuja jälleen koko nipun oikealla puolella olevalle henkilölle. Jäljellä olevista kohdista jokainen jäsen valitsi 2 tärkeintä kohtaa ja viivasi muut yli. Nyt hylättyjen kohtien perään merkittiin "3" (eli vaihe 3). Aikaa tähän vaiheeseen oli annettu 3 minuuttia.
4. Tehtyään edelliseen vaiheen siirsi jokainen osallistuja jälleen koko nipun oikealla puolella olevalle henkilölle. Jäljellä olevista kohdista jokainen jäsen valitsi tärkeämmän ja viivasi toisen yli. Nyt hylätyn kohdan perään merkittiin "4" (eli vaihe 4). Aikaa tähän vaiheeseen oli annettu 2 minuuttia.

Näin olin saanut 25 minuutissa neljän eri ihmisen suodattaman mielipiteen kuhunkin esitettyyn kysymykseen.

Jatkotyönä pisteytin vastaukset seuraavasti:

- viimeiseksi jääneestä kohdasta sai 3 pistettä
- viimeiseksi karsitusta kohdasta sai 2 pistettä
- toiseksi viimeiseksi karsituista kohdista sai kummastakin 1 pisteen
- ensimmäiseksi karsituista en antanut pisteitä, koska ne olivat vain yhden myyjän kannattamia mielipiteitä

Sain idean tämän tyyppiseen tutkimustyyliin Siv Relanderin Organisaation ja prosessien kehittämisen menetelmät –kurssilta.

Suulliset haastattelut

Suulliset haastattelut olivat hyvin vapaamuotoinen palautekeskustelu pienessä n. 5 hengen ryhmissä. Toimin itse puheenjohtajana ja pidin huolen siitä, että pysyttiin aiheessa: annettava palaute tuli liittyä konetarvikkeisiin, niiden myyntiin, ostoon, valikoimaan tai toimittajiin.

Kirjallisten ja suullisten haastatteluiden tulokset ovat salaisia.

Toimittajamarkkinoiden hallittavuuden määrittäminen

Hyvinkäällä 13.2.2013

Osallistajat: Bäckström Kalevi, varaosapäällikkö

Eskola Mikko, jälkimarkkinointipäällikkö

Kahilainen Kari, tuoteryhmäpäällikkö

Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Keskustelufoorumissa kävin läpi hankinnasta vastaavien kanssa alakategorioittain toimittajamarkkinoiden hallittavuuden. Pisteytimme hallittavuuden vaikeuden asteikolla 1 (helppo) – 10 (vaikea). Tulokset ovat seuraavassa taulukossa.

Myyntiryhmä	Alakategoria	Hallittavuus
390	LAAKERIT	1
235	RENKAAT, LE	3
400	TRAKTORITAR	3
410	AKUT	5
420	AUTOTARVIK	1,5
421	ISTUIMET	5
422	KORJ.TARV.	4
423	KULUTUSOSA	7,5
424	LETKUTARV.	4
425	LIETEVAUNU	5
426K	KETJUT, NASTAT	8
426T	TERÄT	2,5
427	MAATILATAR	3
428	METSÄTARV.	9
429	NIVELAKSEL	7,5
430	PEITTEET	6
431	PERÄKÄRRYT	3
432	PIENTARVIK	2
433	PUMPPUTARV	6
435	RASVAUSTAR	6,5
436	SÄHKÖVARUS	4,5
437	SÄILIÖT	7
439T	TYÖVALOT	1,5
439M	MUUT VALOT	1,5
440H	HYDR. VARRET	8
440M	MEK. VARRET	4

Konetarvikehankinnan kehittämisen keskustelufoorumit

Keskustelufoorumeiden ajankohdat ja osallistajat:

Hyvinkäällä 9.4.2013

Osallistajat: Bäckström Kalevi, varaosapäällikkö
Eskola Mikko, jälkimarkkinointipäällikkö
Kahilainen Kari, tuoteryhmäpäällikkö
Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Hyvinkäällä 16.4.2013

Osallistajat: Bäckström Kalevi, varaosapäällikkö
Kahilainen Kari, tuoteryhmäpäällikkö
Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Turussa 19.4.2013

Osallistajat: Kahilainen Kari, tuoteryhmäpäällikkö
Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Hyvinkäällä 23.4.2013

Osallistajat: Bäckström Kalevi, varaosapäällikkö
Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Hyvinkää / Turku puhelinpalaveri 25.4.2013

Osallistajat: Kahilainen Kari, tuoteryhmäpäällikkö
Salento Tommi, tuoteryhmäpäällikkö

Keskustelufoorumeille oli asetettu seuraavat aiheet ja tavoitteet:

- Mitkä myyntiryhmät / alakategoriat ovat sellaisia, joissa maahantuojan ohittamisesta olisi selkeimmät hyödyt (eli mitkä myyntiryhmät / alakategoriat kuuluvat ”volyymituotteisiin”)?
- Mitkä ovat uudet tavoiteltavat hankintakanavat? Nimetään tavoiteltavat toimittajayritykset, jos mahdollista.
- Pohdinta: Pystymmekö hyödyntämään jotain liittoumaa tai yhteisostoja?

- Miten saamme ”rutiinituotteissa” hankintakanavista yksinkertaisia ja vähän työlistäviä?
- Onko ”strategisissa tuotteissa” tai ”pullonkaulat tuotteissa” tehtävissä mitään hankinnan optimoimiseksi?
- Päätökset tavoiteltavista toimittajista / hankintakanavista.
- Muutosaikataulun priorisointi:
 - o huomioiden muutosmahdollisuudet toimittajittain / myyntiryhmittäin -> mitä tehdään heti ja mitä syksyllä / ensi vuonna / myöhemmin
 - o huomioiden käytettävissä olevan varastotilan -> Hyvinkään varastossa ei ole paljoa ylimääräistä tilaa -> voi aiheuttaa sen, että joitakin sinänsä kiireellisiä muutoksia siirretään tulevaisuuteen
 - o huomioidaan myyjiltä saatu palaute
- Riskianalyysin tekeminen.
- Toimittajasopimusten läpikäynti.

Keskustelufoorumien muistiinpanot ja päätökset ovat salaisia.