

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Emma Jylö

TARVIKEHANKINTOJEN KEHITTÄMINEN
Case JMV-Talotekniikka Oy
Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

JYLÖ, EMMA

Tarvikehankintojen kehittäminen

Opinnäytetyö

31 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Lassi Leppänen

Toimeksiantaja

JMV-Talotekniikka OY

Syyskuu 2012

Avainsanat

hankinta, nykytila-analyysi, SWOT-analyysi, ABC-analyysi

Hankintatoimi on tärkeä liiketoiminto, sillä sen vaikutus on nähtävissä suoraan yrityksen kannattavuudessa. Hankinnan suorituskyvyllä on suuri merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa.

Opinnäytetyö tehtiin JMV-Talotekniikka Oy:lle. Tämän työn tarkoituksena oli löytää nykytila-analyysin avulla keinoja miten yritys voi kehittää tarvikehankintojaan ja luoda kehittämisideoita hankintojen tehostamista varten.

Tarvikehankintojen kartoittaminen päättyi opinnäytetyön aiheeksi koska, yrityksen hankintoja tai toimintatapoja ei ole aiemmin tutkittu.

Opinnäytetyön teoriaosiossa lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta, Internet-lähteitä sekä vieraskielistä kirjallisuutta. Empiriaosion tiedonkeruu koostui toimitusjohtajan haastattelusta, yrityksen tilinpäätöksestä, laskuista sekä omista havainnosta.

Johtopäätöksenä todettiin, että yritys voi kehittää tarvikehankintojaan rajaamalla tuotteitaan ostovolyymien mukaan sekä tutkimalla keskittämisen mahdollisuutta muutamalle tavarantoimittajalle.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

JYLÖ, EMMA

Bachelor's Thesis

31 pages

Supervisor

Lassi Leppänen, Senior lecturer

Commissioned by

JMV-Talotekniikka Oy

September 2012

Keywords

Purchasing, current state analysis, SWOT-analysis, ABC-analysis

Purchasing is an important business function, because its effects can be seen directly from the company's profitability. The performance of purchasing is important in achieving company's goals.

This study was made for JMV-Talotekniikka Oy. The purpose of this thesis was to find ways of how a company can develop equipment purchases with current state analysis and to create development ideas for the procurement enhancement.

The identification of the equipment purchases ended up as the subject of this thesis, because the company's purchases and operations have never been examined before.

The sources used for the thesis' theory section consisted of previous research literature, internet-sources and also foreign language sources. The empirical section's data collection consisted of an interview with the CEO, company's financial statement, invoices and my own observations.

As a conclusion it was noted that the company can develop their equipment purchases by limiting their products according to purchasing volumes and by investigating the possibility to concentrate their purchases to fewer suppliers.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	HANKINTOJEN MERKITYS JA KEHITTÄMINEN	6
	2.1 Hankintojen merkitys yrityksessä	6
	2.2 Hankintojen strateginen näkökulma	7
	2.3 Hankinnan tavoitteita	8
	2.4 Hankintojen kartoitus	9
	2.5 Hankintojen mittaaminen	10
3	HANKINTOJEN ANALYSOINTITYÖKALUT JA KARTOITUS	11
	3.1 Toimittajat ja alihankkijat	12
	3.2 Yrityksen hankinnat	14
	3.3 Yrityksen toimintatavat	15
	3.4 ABC-analyysi	15
	3.5 SWOT-analyysi	16
4	JMV-TALOTEKNIikka OY	17
5	JMV-TALOTEKNIikka OY:N HANKINNAT JA KEHITTÄMISKOHTEET	19
	5.1 JMV Talotekniikka Oy:n hankintojen nykytila-analyysi	19
	5.2 JMV Talotekniikka Oy:n SWOT-analyysi	21
	5.3 Löydökset hankintatoimen kehittämismahdollisuuksista	23
6	JATKOKEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIA	24
	6.1 JMV-Talotekniikka Oy:n oman varastoinnin kehittäminen ABC-analyysin avulla	25
	6.2 Muiden toimintojen kehittämisehdotuksia	25
7	OMA POHDINTA OPINNÄYTETYÖSTÄ	27
	LÄHTEET	28

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin JMV-Talotekniikka Oy:n tarpeesta kehittää hankintojaan tehokkaammaksi. Tarkoituksena on luoda kehittämisideoita, joilla hankinnoista saadaan kustannustehokkaampia.

JMV-Talotekniikka Oy on pääkaupunkiseudulla toimiva LVI-alan yritys. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Puutarhatien uudessa yrityskeskuksessa Vantaalla. Yrityksen asiakaskunta koostuu suurista kiinteistön omistajista yksittäisiin asunto-osakeyhtiöihin ympäri pääkaupunkiseutua.

JMV-Talotekniikan hankintatoiminta on potentiaalinen kehittämiskohde, yritykselle ei ole ennen tehty yrityksen toimintaan tai toimintatapoihin liittyvää tutkimusta. Työn päätavoite on selvittää millaisilla keinoilla yritys voi kehittää hankintojaan. Työssä selvitetään yrityksen hankintojen keskittämisen mahdollisuutta. Hankintojen nykytilaa tutkitaan nykytila-analyysin avulla. Saatujen tulosten perusteella selvitetään hankintatoimen kehittämismahdollisuuksia.

Työn teoreettisena viitekehystenä ovat tarvikehankintojen kehittäminen ja hankinnan analysointityökalut. Teoriassa keskitytään hankintojen kartoitukseen sekä hankintojen kehittämisen analysointityökaluihin. Nykytila-analyysissä otetaan huomioon yrityksen oma toiminta, toimittajat ja alihankkijat sekä tarvikehankinnat.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja JMV-Talotekniikka Oy:lle tarvikehankintojen kehittämiseksi. Tämä tutkimus on rajattu käsittämään JMV-Talotekniikan käyttötarvikehankintoja.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuun 2012 alussa. Yhteistyö yrityksen kanssa sujui hyvin. Tarvittavaa lisätietoa yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista oli saatavilla lyhyelläkin varoitusaajalla.

2 HANKINTOJEN MERKITYS JA KEHITTÄMINEN

Hankintatoimi tarkoittaa yrityksen toimintaa, jonka tarkoituksena on huolehtia materiaalin ja palvelun toimittamisesta oikeaan aikaan (Kolhonen, Toikkanen & Kankainen, 1997, 5). Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä yrityksen ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet siten, että asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyiksi tavalla, joka maksimoi samalla yrityksen kokonaisuutta. (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 67.) Hankintatoiminta ylläpitää ja kehittää toimittajasuhteita sekä etsii mahdollisia vaihtoehtoisia toimittajia markkinoilta (Ritvanen & Koivisto 2007, 114).

2.1 Hankintojen merkitys yrityksessä

Hankintojen merkitys yrityksen koko liiketoiminnassa on suuri. Yrityksissä hankintojen tärkeyttä on alettu ymmärtää, koska hankintakustannusten osuus kaikista kustannuksista on suuri. (Edu.fi.) Hankintojen merkitys on havaittu, ja useat yritykset ovat alkaneet panostaa enemmän hankintojen kehittämiseen (Junnonen & Kankainen 2001, 5). Hankintatoimella tulisi olla riittävän vahva asema yrityksessä, koska hankinnat vaikuttavat suuresti yrityksen pääomien hallintaan, kassavirtaan sekä usein myös yrityksen asiakastyytyväisyyteen (Hankintojen kehittäminen). Yrityksen menestyksen kannalta on hyvin tärkeää, että ulkopuoliset suhteet hoidetaan hyvin. Perinteisesti hankintatoiminnassa on ollut tärkeää tuntea organisaation tuotteet tai palvelut, nykyisin painotetaan myös yrityksen mahdollisuuksien näkemistä ja toiminnan riskien minimoimista. Keskeistä on myös ymmärtää se, mistä ja miten hankinnat toteutetaan (Koulutus.fi.) Useimmissa yrityksissä suurin yksittäinen kustannuserä muodostuu ulkopuolelta ostettavasta tavarasta, palveluista ja materiaaleista (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 84).

Hankintojen kustannusten suhteellista osuutta liikevaihdosta voidaan laskea perinteisellä suoralla tavalla, jolloin useissa yrityksissä suorien hankintojen osuus on ollut noin 63 %. Suoria hankintoja ovat esimerkiksi erilaiset raaka-aineet, komponentit ja puolivalmisteet. Hankintojen osuus kuitenkin nousee paljon, kun osuutta lasketaan laajemman määritelmän mukaan. Hankintojen osuus nousee jo 86 %:iin liikevaihdosta,

kun laskelmaan otetaan myös investointihankinnat sekä hankinnan ehtoiset rahoitus- ja henkilöstöpalvelut sekä muut vastaavanlaiset palvelut (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 85.) Hankintojen osuus ja niiden taloudellinen arvo vaihtelevat yrityksen koon ja toimialan mukaan (Ritvanen & Koivisto 2007, 104). Hyvin organisoidulla ja suunnitellulla hankintatoiminnalla voidaan vahvistaa yrityksen menestystä paitsi alentamalla kustannustasoa ja parantamalla tuotannon toimintatasoa myös kehittämällä toimittajien yhteistyötä oman yrityksen eduksi. Yrityksen hankintatoiminnalla on tämän vuoksi suuri merkitys yrityksen menestymisessä (Lehtonen 2004, 81.)

Jotta hankintojen merkitys voidaan tunnistaa ja kasvattaa hankintatoimen asemaa yrityksen sisällä, pitää yrityksen olla tietoinen hankintojen volyyymista ja rakenteesta. Hankintatoimen hallinta tuo yritykselle kilpailuetua ja kustannustehokkuutta. Koska yritykset ovat erilaisia, vain hyvien käytäntöjen hallinta ei riitä, yrityksen on löydettävä omaan liiketoimintaympäristöönsä parhaiten soveltuvat toimintatavat johtaa hankintatoimea. (Hankintojen kehittäminen.)

2.2 Hankintojen strateginen näkökulma

Hankintatoimen strategia tarkoittaa yrityksissä hankintatoimelle tehtyä erillistä strategiaa (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 21). Hankinnoilla on nykyisin tärkeä strateginen rooli, sillä hankintojen on ymmärretty vaikuttavan merkittävästi organisaatioiden kokonaistalouteen. Mahdollisesti tärkein motivaatio kehityksen takana on nyky päivän globaali kilpailu, joka on osaltaan luonut tarpeen työskennellä verkostossa erilaisten organisaatioiden kanssa. (Koulutus.fi.)

Yrityksissä hankintatoimi voidaan nähdä eri tavoin. Hankintatoiminta voi olla passiivista tukitoimintaa tai aktiivista ydintoimintaa, jonka vaikutukset nähdään yrityksen kilpailukyvyssä ja liiketoiminnan tavoitteissa. Yrityksen hankintatoiminta voi olla arkirutiinien suorittamista tai laajimmillaan koko toimitusketjun hallintaan kohdistuvaa suorittamista. (Hankintojen kehittäminen.)

Mikäli hankinta nähdään yrityksessä pelkästään rutiininomaisena tukitoimintona, jäsen kokonaisuus usein pois tarkasteluista ja huomio kiinnittyy ainoastaan tuotteiden tai palvelujen hankintahintaan. Hankintahinta ei välttämättä johda kustannusten optimoinnin kannalta parhaaseen lopputulokseen, koska esimerkiksi hinnaltaan edullisempi tuote voi olla laadullisesti heikompi. (Hankintojen kehittäminen.)

Yrityksen organisaation ulkopuolelta ostettavat tavarat, materiaalit ja palvelut muodostavat usein suurimman yksittäisen kustannus-erän, jolla on keskeinen merkitys yrityksen kannattavuudelle. Tällöin hankintojen sekä toimittajaverkoston ja ulkoisten resurssien hallinnan merkitys korostuu ja ostamisen osaaminen muodostuu yhä tärkeämmäksi tekijäksi yrityksen menestyksen kannalta. (Hankintojen johtaminen.) Jotta yrityksen strategiasuunnitelma palvelee tarkoitustaan ja sitä voidaan sanoa tehokkaaksi, sen tulisi sisältää ainakin seuraavat kolme tekijää: 1) yrityksen liiketoiminnan ja sen toimintamalli ovat selkeästi määriteltynä, 2) yrityksellä on suunnitelma, josta ilmenevät ensisijaiset yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä 3) yrityksellä on lyhyen aikavälin tavoitteet, joilla voidaan ohjata yrityksen päivittäistä toimintaa ja joilla voidaan mitata yrityksen suoriutumista strategian toteuttamisen suhteen. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 50.)

Yrityksen strategian suunnittelussa ja toteutuksessa on viime vuosina korostunut ketteryyden merkitys. Toimintaympäristön muutokset ovat nopeutuneet ja niihin on pystyttävä vastaamaan nopeammin. Toimintaa ohjaavan suunnitelman ja strategisen suunnan lisäksi yrityksillä on oltava kyky tulkita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin nopeasti. Kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää operatiivisen tehokkuuden jatkuvaa tutkimista ja parantamista. Toiminnan tehostamisella on tästä syystä merkittävä asema yritysten strategiassa. Kustannustehokkuuden lisäksi operaatioilla on strategista merkitystä, koska toimitusketjuun ja palvelukonsepteihin liittyvät innovaatiot voivat olla perusta pysyvämmälle kilpailuedulle yrityksessä. (August.)

2.3 Hankinnan tavoitteita

Van Weele esittelee (2005, 8) kirjassa *Purchasing and Supply Chain management* hankintojen keskeisiä tavoitteita: yrityksen tulisi valita parhaat toimittajat markkinoilta, avustaa uusien tuotteiden kehittämisessä, suojella kustannusrakennettaan, huolehtia oikeasta laatutasosta, seurata toimittajamarkkinoita sekä omata tehokkaat neuvottelumenetelmät.

Hankinnalle asetetut tavoitteet voivat myös olla esimerkiksi

- 1) *toimintaan*, kuten palvelutasoon, laatuun ja kustannuksiin, liittyviä tavoitteita

- 2) *tuotteisiin*, kuten laatuun, kustannuksiin, hinta- ja palvelutasoon liittyviä tavoitteita
- 3) *toimittajien hallintaan*, kuten toimittajien valintaan ja arviointiin sekä yhteistyön kehittämiseen liittyviä tavoitteita
- 4) *henkilöstön hallintaan* liittyviä, kuten henkilöstön osaaminen, taidot ja niiden kehittäminen
- 5) *tiedonsiirron kehittämiseen* ja *varastointipolitiikkaan* liittyviä tavoitteita ja vaatimuksia.

Jotta hankintojen merkitys voidaan yrityksessä tunnistaa, täytyy yrityksen tuntea omat hankintavolyymit sekä se miten hankinnat rakentuvat ja muodostuvat (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 44). Hankintatoimi on arvokas lenkki yrityksen tuotannon, myynnin sekä asiakkaiden välillä, tämän takia hankintojen johtaminen edellyttää yrityksen koko arvoketjun ymmärtämistä ja tutkimista. Hankintojen onnistumista yrityksessä tulee pystyä mittaamaan ja analysoimaan. (Lappeenranta University of technology.)

2.4 Hankintojen kartoitus

Hankintojen kartoittaminen auttaa yritystä tunnistamaan hankinnoissa piilevän kehittämispotentiaalin. Hankintojen kartoittaminen antaa parhaillaankin kuvan yrityksen menneestä ajanjaksosta. Tämän takia hankintoja täytyy seurata koko ajan, jotta voidaan ajoissa puuttua yrityksen eri toiminnoissa ilmeneviin epäkohtiin. (Sokka 2011,5.) Hankintojen kartoituksen tavoitteena on kuvata, mihin yrityksen rahat kulutetaan. Kartoituksen tuloksena saadaan tietoa kaikista yrityksen hankinnoista sekä sen toimittajakentästä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 477.)

Hankintojen keskittämisellä yritys voi saavuttaa monia etuja. Ostotilausten käsittely nopeutuu sekä ylimääräinen työ vähenee. Kun tavarantoimittajia on vain muutama, kommunikointi sekä luotettavuus toimittajien ja yrityksen välillä paranee. Keskittämisellä hankintatoimen vastuu keskittyy ja johtamiskäytännöt helpottuvat. (Hankintatoimi.fi.) Suurten volyymien keskittäminen tuo yritykselle hankintaan skaalaetuja ja neuvotteluvoimaa ja tuotteille voidaan saada yhteiset edullisemmat ostohinnat. Yrityksen hankintaorganisaatiosta voi keskittämisen myötä muodostua tehokkaampi ja kustannustehokkaampi. (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 160.) Hankintavo-

lyymin määrittelyssä tärkein tekijä on tuotteen tai palvelun nykyinen rahassa mitattu kulutuksen arvo sekä ennusteet hankintavolyymien kehityksestä (Sakki 2009, 197).

2.5 Hankintojen mittaaminen

On tärkeää valita yritykselle sellaiset mittarit, jotka tukevat asetettuja tavoitteita. Arviointia ja sen seuranta tulisi tehdä sekä pitkällä että lyhyellä tähtäyksellä. (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 451). Hankintatoimen osalta keskeisiä mittaroinnin kohteita voivat olla esimerkiksi hankintavolyymit, hankittavien tuotteiden hintakehitys, vaihto-omaisuus, toimitusvarmuus ja laatu. Arvioinnin on oltavaa jatkuvaa, tietyllä aikavälillä tapahtuvaa suoritustason analyysia. Arvioinnin tulisi sisältää kattavasti suoritustason, taloudellisuuden sekä tehokkuuden näkökulmat. (Iloranta & Pajunen- Muhonen 2008, 434.)

Hankintavolyymien osalta seurannan kohteena on yleensä mitä, kuinka paljon ja keneltä ostetaan. Yrityksen kokonaishankintavolyymiä seurataan hankintojen kokonaissummana sekä kuinka suuri on hankintojen osuus liikevaihdosta. (Hankintatoimen kehittäminen.) Hankintojen mittaaminen muuttuu mahdollisesti kustannussäästöiksi tulevaisuudessa. Mittareita on olemassa paljon erilaisia, esimerkiksi

- olennaisia (miten mittari tukee päätöksentekoa)
 - päteviä (mitataan sitä, mitä pitää mitata)
 - luotettavia (tuottaa toistuvasti vertailukelpoisia tuloksia, jos olosuhteet pysyvät samoina) sekä
 - edullisia (mittarit tulevat yrityksen toiminnanohjausjärjestelmistä).
- (Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti.)

Mittareiden tarkoitus on kertoa yrityksen oman toiminnan tehokkuudesta tai tehottomuudesta. Tehokkuuden tai tehottomuuden mittaamisen avulla voidaan löytää ongelmat ja sen jälkeen toimintaa voidaan kehittää tehokkaammaksi. (Ritvanen & Koi-visto 2006, 133.) Yrityksen tulisi osata valita itselleen sopivat mittarit sen toiminnan ja tuotteiden kannalta (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 240). Seurantajärjestelmiä suunnitellessa tulee muistaa, että mittaaminen ja seuranta eivät saa muodostua liian työläiksi ja aikaa vieviksi. Mittaamisen hyötyjen tulisi olla suuremmat kuin sen kustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 451.)

3 HANKINTOJEN ANALYSOINTITYÖKALUT JA KARTOITUS

Hankintojen kehittäminen alkaa yrityksen nykytilan analysoimisesta (Koskinen, Lankien, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen, 1995, 227). Kartoituksen tavoitteena on kuvata, mihin yrityksen rahat kulutetaan. Hankintojen kartoituksesta käytetään usein myös nimitystä spend-analyysi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 477.) Spend-analyysi on tärkeä työkalu hankintojen johtamisessa. Sen tarkoituksena on selvittää mihin tai miten yrityksen tai organisaation rahat kulutetaan. (Sokka 2011,5.) Spend-analyysia tarkentamalla luodaan edellytykset hankintaprosessien muutokseen. Spend-analyysista saatujen tulosten avulla voidaan saavuttaa tuotekohtaisia säästöjä, esimerkiksi toimittajien määrän karsimisella ja vähentämisellä. (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Nykytila-analyysia käytetään hankintojen kartoittamiseen. Näin saadaan laaja kuva tavaroista, joista suurimmat hankintavolyymit muodostuvat. Nykytila-analyysi kertoo yrityksen tämän hetkisestä toiminnasta ja antaa mahdollisuuden kehittyä haluttuihin lopputuloksiin. (Method Frameworks.) Nykytila-analyysissä kuvataan yrityksen tämän hetkiset asiakkaat, tuotteet ja kilpailijat. Liiketoiminnan nykytila-analyysi kertoo siitä, miten yritys toimii ja kuinka sen liiketoiminta on kehittynyt viimeisten vuosien aikana. (3J Consulting.) Yrityksen nykytilan kartoituksessa etsitään ja arvioidaan toimintoja, jotka kaipaavat kehittämistä (PK-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki). Nykytilan analysointi pohjautuu ensisijaisesti yrityksen kassavirta- ja tilinpäätöstietoihin. Asiakkaisiin, toimittajiin ja esimerkiksi tuotteisiin liittyvä informaatio antavat lisätietoa analyysin tueksi. Nämä tiedot toimivat myöhemmin yrityksen arvon määrittämisessä vähintään yhtä tärkeänä kuin kassavirta- ja tilinpäätöstiedot. Lisäksi tutkitaan henkilöstöön, koneisiin ja laitteisiin sekä varastoon liittyvät tekijät. Liiketoiminta-analyysissä voidaan myös hyödyntää ulkopuolista toimiala-, kilpailija- ja markkinainformaatiota, jotka täydentävät kuvaa yrityksen liiketoiminnasta.

Nykytila-analyysi rakentuu tilaus-toimitusprosessin mukaisesti kolmesta osatekijästä: toimittajat ja alihankkijat, yrityksen oma toiminta ja asiakkaat. (3J Consulting.)



Kuva 1. Nykytila-analyysin rakenteen hahmottaminen (3J Consulting)

Nykytila-analyysissa pyritään kuvaamaan, kuinka hyvin yrityksen eri toimintojen palaset toimivat yhteen. Taloudelliset tulokset antavat heti kuvan yrityksen kannattavuudesta, eli tuottaako yritys voittoa vai ei. Prosessin palaset käsitellään siinä järjestyksessä, että ensin aloitetaan taloudellisista tuloksista ja sen jälkeen edetään palanen kerrallaan. Esimerkiksi toimittajista lähtöisin olevat ongelmat heijastuvat koko tilaus-toimitusketjussa, ja tämä saattaa olla syynä myös yrityksen huonoille taloudellisille tuloksille.

Nykytilakartoitus toimii pohjana strategisen suunnittelun aloittamiselle, sillä sen avulla voidaan systemaattisesti käydä läpi yritystoiminnan tärkeät osa-alueet ja mietitään niiden tärkeyttä ja tämänhetkistä tilaa. (PK-yritysten johtamis -ja kehittämistyökalupakki.)

3.1 Toimittajat ja alihankkijat

Nykyaikana korostetaan pitkäaikaisia ja yhteistoiminnallisia suhteita toimitusketjun eri toimijoiden kesken (Aminoff & Pajunen-Muhonen, 2002, 20). Suhteita korostetaan etenkin toimittajien kohdalla, koska monissa yrityksissä toimittajia on useita. Tavaraa ostetaan monelta eri toimittajalta, joista muodostuu useita pieniä laskuja, rahtikuluja, käsittelykuluja sekä laatueroja. Toimittajien määrä kertoo myös kuinka koko organisaation hankinnat hoidetaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2008, 97- 98.)

Toimittajayhteistyötä ei kannata kehittää kaikkien toimittajien kanssa, vaan on osattava valita parhaat, joiden kanssa yhteistyötä aiotaan tiivistää. Toimittajien pienempi määrä vapauttaa resursseja, ohjaus on helpompaa sekä aiheuttaa vähemmän laskutusta ja erilaisia sopimuksia. (Haapanen ym. 2005, 229.) Toimittajan valinta on yksi keskeisimmistä hankintastrategisista päätöksistä. Se vaikuttaa paitsi yrityksen toiminnan kustannuksiin myös asiakastyytyväisyyteen. Toimittajan valinnassa lähtökohtana on tarve, eli on tiedostettava, millaisia tuotteita tai palveluita ollaan hankkimassa. Tämän jälkeen tarjontaa voidaan kartoittaa esimerkiksi Internetistä, messuilla, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta, millaisia toimittajia on tarjolla. (Ritvanen & Koivisto 2007, 151.)

Alihankinta tarkoittaa pää- ja alihankkijan välistä tuotannollista yhteistyötä, jossa päähankkija teettää omaan tuotteeseen tai palveluihin kuuluvia laitteita, osia, tuotantovaiheita tai työsuorituksia alihankkijalla. Alihankinta liittyy yleensä tiettyyn kertaluonteiseen tilaukseen tai projektiin. Alihankinta ja alihankinnan ostaminen voidaan määritellä myös yrityksen tuotantotoimintojen ulkoistamiseksi, eli toiminnot teetetään ulkopuolisella. Ulkoistamisella tarkoitetaan usein yrityksen tiettyjen vähemmän strategisten, oman ydinosaamisalueen ulkopuolisten toimintojen ostamista alihankintana yrityksen oman tuotannon ulkopuolelta, jolloin yritys keskittyy enemmän ydinosaamiseensa ja lisäarvoa tuottaviin muihin toimintoihin. (Keski-Suomen TE Keskuksen julkaisuja 2005, 2-3.) Aliurakoitsija tarkoittaa urakoitsijaa, joka suorittaa pääurakoitsijan kanssa sopimansa erillisen aliurakan (Valsai-rakennusalan käsitteitä).

Alihankkijoiden rooli on nykyaikana muuttunut passiivisesta tavaran tai palvelun toimittajasta aktiiviseksi yhteistyökumppaniksi ja toimitusverkoston kilpailukyvyn tärkeäksi osaksi. Alihankkijoiden valinnassa perinteiset laatuun ja toimitusaikaan liittyvät arvot ovat saaneet mukaansa uusia painopisteitä. Yhteistyökumppanin valintoihin korostuvat tekninen ja organisaatioiden yhteistyökyky, suunnittelu ja tuotekehitysyhteistyö sekä pää- ja alihankkijoiden strategioiden ja tavoitteiden yhteensopivuus. (Keski-Suomen TE Keskuksen julkaisuja 2005, 1.)

Yrityksen kustannustehokkuus ja innovatiivisuus riippuu vahvasti sen kyvystä hyödyntää materiaalien ja palveluiden toimittajien kustannustehokkuutta ja innovatiivisuutta. Hyvien toimittajasuhteiden vaikutus yrityksen toiminnan tulokseen on lähes yhtä suuri kuin hyvien asiakassuhteiden vaikutus. (Helsingin sanomat 2.3.2011.) Muuttuvassa maailmassa toimittajien valinta on entistä tärkeämpi tehtävä. Kilpailu-

kyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa markkinoiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kartoittamista ja valintaa. (Iloranta & Pajunen- Muhonen, 2008, 171.)

3.2 Yrityksen hankinnat

Jotta hankintojen merkitys voidaan tunnistaa ja mahdollisesti kasvattaa hankintatoimen asemaa yrityksen sisällä, pitää yrityksen olla tietoinen hankintojen volyyymista ja rakenteesta (Hankintatoimen kehittäminen). Yrityksen toiminnan suunnitteluun liittyy mm. tulevan hankintatarpeen ennakointi ja suunnittelu. Hankintatarve jaetaan yrityksen kannalta mielekkäisiin hankintakokonaisuuksiin ja -tapoihin. Hankintaerät aikataulutetaan ottaen huomioon myös kilpailuttamissuunnitelmat ja ennakoitu hinta- ja saatavuussuunnitelmat. Hankintojen arvostaminen yrityksissä näkyy hankintatoiminnalle asetetuista tavoitteista ja sen käytössä olevista resursseista. (Van Weele 2010, 5.)

Volyymituotteiden perusstrategia on voimakas kilpailuttaminen. Kilpailuttamisen varjopuolena on toimittajien heikko motivaatio yhteistyöhön ja tuotteen, palvelun tai prosessin kehittämiseen. Ongelma voidaan ratkaista kehittämällä yhteistyötä yhden toimittajan kanssa, jolloin riskiksi voi muodostua liian suuri riippuvuus kyseisestä toimittajasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 153.) Mietittäessä toimittajastrategiaa yritykselle tulee ensimmäiseksi päättää, mitkä ovat niitä tuotteita, joiden toimittajien määrää tulisi vähentää, missä tuotteissa toimittajien määrän voisi pitää ennallaan ja missä toimittajien määrää on mahdollista kasvattaa. Toimittajien karsiminen ei kuitenkaan koskaan saisi olla yrityksessä itsestäänselvyys, vaan ennemminkin sen tulisi kiinnittää huomiota kustannusten vähentämiseen. Lisäksi on mietittävä, onko tuote sellainen, että se edellyttää globaalia hankintatoimintaa vai voidaanko tuote hankkia joiltakin paikallisilta toimittajilta. (Van Weele 2005, 161.)

Ostotoiminnan kustannuksia karsittaessa tulee huolehtia siitä, että samalla ei vaaranna tuottoja. On hyvä muistaa, että hankintojen kehittämiset vaikuttavat yrityksen tuloksiin pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi hankintojen kustannusten karsiminen voi tuoda paljon hyötyä, mutta liiallisella kustannusten karsimisella voidaan menettää hankintatoimen resursseja. (Suomen Kuljetusopas.com.)

3.3 Yrityksen toimintatavat

Yritysten keskittyessä yhä selkeämmin omiin ydintoimintoihinsa on hankintojen merkitys yritysten kilpailukyvyllä ja taloudelliselle tulokselle lisääntynyt (Ritvanen & Koivisto 2007, 104). Yrityksen omalla toiminnalla on suuri osuus nykytilan tutkimisessa. Toiminnan tuloksena näkyy esimerkiksi yrityksen kannattavuus ja toimintatavat. Usein yrityksillä on käytössään jonkinlainen toimintastrategia. Toimintastrategian tärkeimmät piirteet ovat, että yrityksellä on suuntautuminen tulevaisuuteen ja yritys turvaa toiminnan jatkuvuuden ja kannattavuuden sekä asiakkaisiin että kilpailijoihin. (Viitala & Jylhä, 2006, 71.) Yritys voi eri ajanjaksoina keskittyä sen eri toimintojen kehittämiseen (Liiketoiminnan kehittäminen).

3.4 ABC-analyysi

ABC-analyysi on yksi hankinnan työkaluista, sen avulla voidaan hankintoja luokitella sekä laittaa tärkeysjärjestykseen (Iloranta, Pajunen- Muhonen, 2008, 479). Samalla voidaan tunnistaa mahdollisesti samalla tavoin käyttäytyviä nimike- tuote- tai toimittajaryhmiä. Menetelmän avulla saadaan ryhmiteltyä kustannusten, tuottojen jne. aiheuttajat, jonka perusteella voidaan kullekin ryhmälle räätälöidä omanlainen ohjaus- tai seurantamenetelmä. ABC-luokittelun avulla pyritään saada käsitys siitä, miten materiaalinohjausta pitää kehittää ja mihin resursseja tulee käyttää. Analyysin avulla etsitään taloudellisesti merkittävät nimikkeet, joiden ohjaukseen ja tutkimiseen keskitytään tarkemmin. (Sakki 2009, 91.)

ABC-analyysissä hankittavat nimikkeet jaetaan suuruusjärjestykseen, teollisuusyrityksissä yleensä hankintojen rahamääräisen arvon suhteen. Tämän jälkeen lasketaan kunkin nimikeryhmän suhteellinen osuus kokonaisarvosta. A ilmaisee tärkeintä luokkaa. Se muodostaa suurimman osan hankintojen kokonaisvolyymistä, vaikka siihen kuuluvien nimikkeiden tai toimittajien määrä olisi vähäinen. (Hankintatoimen kehittäminen.) B- ja C- tuotteita arvioidaan harvemmin kuin A-ryhmän tuotteita. Mutta on syytä muistaa, että muutamat B -ja C -luokan tuotteet voivat vaatia useammin huomiota tavaran hankinnan luonteen, toimitusvarmuuden tai muiden toimintojen takia. (Leenders, Johnson, Flynn & Fearon, 2006, 157.) Esimerkiksi A-ryhmän tuotteita voidaan valvoa erityisen tarkasti, B-ryhmän tuotteita normaalisti, C-ryhmän tuotteita harvemmin ja D- eli

"roskakoriryhmän" tuotteista tulisi mahdollisesti päästä eroon (Pöllänen, Haataja & Mastokangas).

3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissa pyritään havainnoimaan ja löytämään yrityksen toiminnan ja sen sisäisen rakenteen heikot ja vahvat puolet. Samalla voidaan tarkastella yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen, 2004, 202.)

SWOT-analyysin avulla tiedostetaan yrityksen oma potentiaali nykytilaa ja tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen omien vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen auttaa yritystä kartoittamaan omaa toimintaansa ja muuttamaan toimintaansa tehokkaammaksi. Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa tai tehostaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. (Pk-yritysten riskienhallinta.)

Nelikenttäanalyysi SWOT on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudukon avulla yritys pystyy helposti arvioimaan omaa toimintaansa. (Qualitas Forum.)



Kuva 2. SWOT-analyysipohjan malli

SWOT-analyysissa yritys määrittää nykytilaansa liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Hankintatoimen kehittäminen). Vahvuudet ja heikkoudet muodostuvat yrityksen sisäisistä tekijöistä. Uhat ja mahdollisuudet muodostuvat yri-

tyksen ulkopuolisista tekijöistä. (Opetushallitus). Esimerkiksi yritykselle ulkoisia uhkia voivat olla samalla alalla toimivat kilpailijat.

4 JMV-TALOTEKNIikka OY

JMV-Talotekniikka Oy on toiminut vuodesta 2009. Toimitusjohtajan mukaan tämän vuoden liikevaihdon oletetaan kasvavan. Yrityksen omistavat toimitusjohtaja sekä yrityksessä työskentelevä osakas. Toimitusjohtajan vastuulla on projektien suunnittelu, laskutus, asiakassuhteiden hoito, tarjouksien tekeminen sekä yrityksen pyörittäminen kaikilla osa-alueilla ja mahdollisuuksien mukaan toimitusjohtaja osallistuu työmailla tapahtuviin asennustöihin.

JMV-Talotekniikka työllistää omien vakituisten työntekijöiden lisäksi tarvittaessa aliurakoitsijoita sekä vuokratyöntekijöitä. JMV-Talotekniikan työntekijät muodostuvat ammattitaitoisista LVI-asentajista. Kaikilla työntekijöillä tulee olla voimassaolevat tulityö – sekä työturvallisuuskortit. Työturvallisuuskortin käyttöönotto on työpaikoille vapaaehtoista. Ensisijainen tarkoitus on kehittää alihankkijoiden sekä päämiesten toimintaa turvallisemmaksi yhteisillä työpaikoilla. Työturvallisuuskortti ei kuitenkaan korvaa uusien työntekijöiden työpaikkakohtaista perehdyttämistä tai koulutusta. (Työturvallisuuskeskus.) Työntekijöille järjestetään tarvittaessa koulutuksia ajoittain, esimerkiksi työturvallisuuskorttikoulutuksia.

Yrityksen toiminta on vakaalla pohjalla. JMV-Talotekniikka on kasvanut tasaisesti ensimmäisestä vuodesta lähtien, etenkin työvoimaa on lisätty ja autokapasiteettia hankittu lisää. Yritys hankki kesällä 2011 toimitilat Tikkurilasta Vantaalta. Toimitiloissa sijaitsee myös yrityksen varasto. Yritys on toiminut ilman suurempia suunnitelmia ja tällä hetkellä hankintojen keskittäminen on aiheellista kasvavien hankintavolyymien takia. Koska hankinnat ovat hajautettu ja ostomäärät yhdellä kertaa pieniä, hankintakustannuksista muodostuu ajan kuluessa suuria.

LVI eli lämpö-, vesi- ja ilmastointiala työllistää Suomessa noin 25 000 henkilöä. Työtehtävät ovat jakautuneet laajalle sekä sisällöllisesti että maantieteellisesti. Rakentamisen LVI-projektien lisäksi ala tarjoaa erilaisia tehtäviä huolto- ja korjaustöissä. Suuri osa työpaikoista löytyy teollisuuden eri tehtävistä, tukku- ja vähittäiskaupasta, suunnittelutoimistoista. Myös julkinen sektori työllistää paljon työvoimaa.

Yritystoiminta LVI-alalla on poikkeuksellisen monimuotoista. Vahvan kansainvälisen teollisuuden ja kaupan rinnalla toimii lukuisa joukko pienempiä yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia LVI-alan osaamista. LVI on osa talotekniikkaan liittyvää kokonaisuutta. (Vantaan LVI-yhdistys.)

LVI-ala on kiinteä osa rakentamista sekä rakennusten kunnostusta ja ylläpitoa. Siksi rakentamisen suuret linjat näyttävät suuntaa myös LVI-alalle. Uudisrakentaminen jatkuu tulevaisuudessa etenkin suurimmissa kasvukeskuksissa. Rakentamista tulee tapahtumaan sekä asunto-, toimitila- että teollisuussektorilla. Korjausrakentaminen on yhä kasvava osa-alue. Suomen rakennuskanta on siinä iässä, että lähitulevaisuudessa on edessä paljon putkiremontteja ja muita suuria peruskorjauksia vanhemmissa rakennuksissa sekä taloyhtiöissä. (Lvi-ala. Talotekniikka julkaisut Oy.)

JMV-Talotekniikka Oy on vuonna 2009 perustettu LVI-urakointiin suuntautunut yritys. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Puutarhatien uudessa yrityskeskuksessa Tikkurilassa Vantaalla. (JMV-Talotekniikka.) Yrityksen ensimmäisen vuoden liikevaihto oli noin 600 000 euroa.

JMV-Talotekniikka Oy työllistää tällä hetkellä seitsemän vakituista työntekijää. Tarvittaessa lisätyövoimaa saadaan vuokratyöyrityksistä sekä eri aloilla toimivista alihankkijoista.

Omien työntekijöiden lisäksi käytetään työssä usein alihankkijoita. Näin yritys pystyy tarjoamaan laaja-alaista talotekniikan palvelua asiakkailleen. Alihankkijoiden käyttö takaa, ettei yrityksen tarvitse palkata jokaiseen tehtävään työntekijöitä omalle palkkalistalle. Yrityksellä on kaikki LVI-urakointiin vaadittavat luvat, kuten kaukolämpöluvut ja KVV-luvat eli kiinteistöjen vesi- ja viemärlaitteistojenjohtajan pätevyysvaatimukset. Tämä tuo yritykselle kilpailuetua sekä kustannussäästöä, koska yrityksessä toimiva henkilö saa valvoa työmailla suoritettavia asennuksia. Muutoin yrityksen täytyy maksaa erilliselle tarkastajalle. LVI-alalla yritys voi toimia ilman edellä mainittuja lupia, mutta tarkastuslupa-asiat voidaan esimerkiksi ulkoistaa toiselle yritykselle. JMV-Talotekniikan palvelut koostuvat enimmäkseen LVI-saneeraustöistä, uudisrakentamisesta, huoltopalvelusta sekä kaukolämpökeskusten uusinnasta ja lämmitysjärjestelmien saneerauksista.

Asiakaskunta koostuu suurista kiinteistön omistajista yksittäisiin asunto-osakeyhtiöihin sekä omakotitalon rakentajiin ympäri pääkaupunkiseutua. Suurimpina asiakkaina voidaan mainita VVO (vuokra-asuntoyrittäjä) sekä Espoon Kruunu (Espoon kaupungin omistama vuokrataloyhtiö)

JMV-Talotekniikan suurimmat ostovolyymit muodostuvat käytettävistä LVI-tavaroista, joita ovat patteriventtiilit, erilaiset putket sekä LVI-osat. Tavarahankinnat ovat hajautettu useille eri toimittajille ympäri pääkaupunkiseutua, joista pitkällä aikavälillä muodostuu suuria hankintakustannuksia.

5 JMV-TALOTEKNIikka OY:N HANKINNAT JA KEHITTÄMISKOHTEET

Tässä luvussa tarkastellaan JMV-Talotekniikka Oy:n hankintojen nykytilaa, löydöksiä sekä kehittämiskohteita. Nykytilan kartoittamisessa otetaan huomioon yrityksen toimittajat ja alihankkijat sekä hankittavat tuotteet. Osana nykytilan analysoimista käytetään yrityksestä ja sen toiminnoista tehtyä SWOT-analyysia. Luvussa 5.3 esitellään löydöksiä hankintojen nykytilasta sekä kehittämiskohteita.

5.1 JMV Talotekniikka Oy:n hankintojen nykytila-analyysi

Toimittajat ja alihankkijat

JMV-Talotekniikan tavarantoimittajat muodostuvat LVI-alan tarvikkeita myyvistä toimijoista pääkaupunkiseudulla. Yritys on solminut muutamia sopimuksia eri tavarantoimittajien kanssa, mutta hankintoja ei varsinaisesti ole keskitetty. Alalla toimii paljon erilaisia LVI-alan tavarantoimittajia, esimerkiksi pääkaupunkiseudulla LVI-tavaroita voidaan ostaa rakennusliikkeistä, tukkureilta ja maahantuojilta.

Yritys käyttää alihankkijoita useissa projekteissa. Aliurakoitsijoita käytetään usein asbestin purkamisessa, sähkötoissa sekä hitsausta vaativissa kohteissa. Näin yritys saa tarjottua asiakkailleen laaja-alaista talotekniikan palvelua.

Hankittavat tuotteet

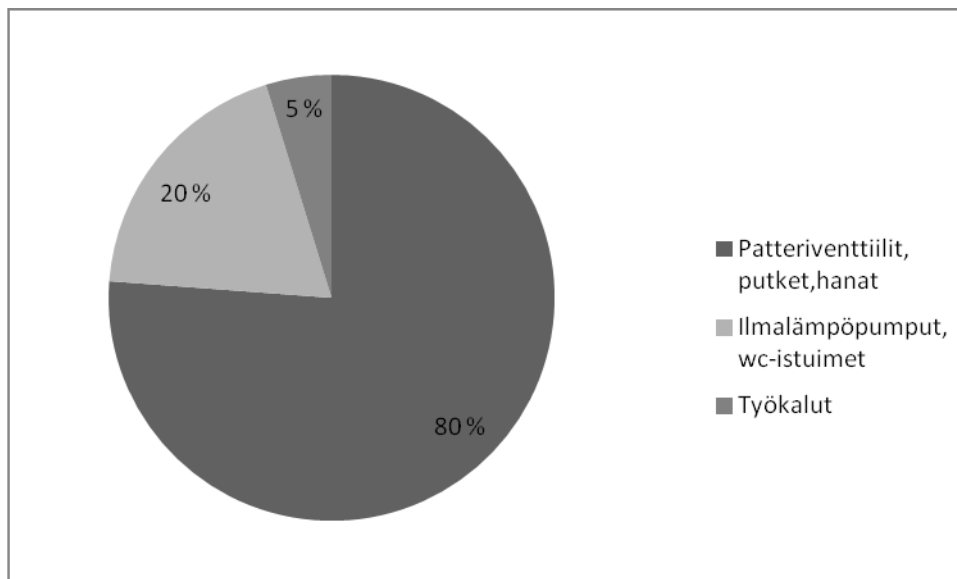
Hankittavia tuotteita ovat mm. patteriventtiilit, erilaiset putket, uudet vesihanat, wc-istuimet sekä erilaiset LVI-osat. Tällä hetkellä tavarat hankitaan useista eri paikoista

ympäri pääkaupunkiseutua. LVI-alalla erilaisia tavarantoimittajia on useita. Yrityksen tarpeet ja projektien erilaisuus ratkaisevat tavaroiden hankintapaikan.

Tavarahankinnat kartoitetaan kunkin projektin alkaessa. Yrityksellä ei ole olemassa erillistä hankintaosastoa tai tiimiä, vaan jokaisella työntekijällä on valtuudet hakea eri toimittajilta työmaille tarvitsemansa tavarat. Toimittajia ei ole varsinaisesti rajattu, vaan tavaroiden ostopaikka määräytyy projektin sijainnin mukaan.

Tuotteiden määrä arvioidaan projektien alkaessa. Tavaroihin meneviin rahamääriin ja laatuun ei yrityksellä ole käytössä mittareita. Lopulliset rahamäärät nähdään aina toimittajalta saapuvan laskun jälkeen. Tuotteen laatu nähdään joko hakiessa tavaroita toimittajilta tai kuorman purkamisen yhteydessä.

Kuvassa 3 esitetään, mistä suurimmat suorat hankintavolyymit muodostuvat. Patteriventtiilit, erilaiset putket ja hanat muodostavat suurimman määrän kokonaishankintavolyymista. Ostettavat tavarat ovat pieniä ja kustannukset eivät ole kovinkaan suuret. Kun tavaraa hankintaa useista eri lähteistä, kustannukset nousevat.



Kuva 3. JMV-Talotekniikan tarvikehankintojen muodostuminen

Ilmalämpöpumppujen, erilaisten ilmastointilaitteiden sekä wc-istuinten kertakustannukset voivat olla suurimpia, mutta niiden ostomäärät ovat vuodessa pieniä. Näiden tuotteiden kustannukset eivät vaikuta kovinkaan paljon hankintakustannusten muodostumiseen. Näiden tavarahankintojen keskittämisestä saatava hyöty on hyvin pieni

loppukustannuksia ajatellen. Pitkällä aikavälillä mitattuna tällaisten tuotteiden kustannukset voivat kasvaa suuriksi, koska rahamääriin ei kiinnitetä huomiota.

Pienimmät hankintavolyymit muodostuvat erilaisista työkaluista. Yrityksellä on jo kattava valikoima asennuksissa tarvittavia työkaluja, mutta työkalujen käyttöikä vaihtelee. Työkaluja hankintaan erilaisiin asennuskohteisiin, jotka saattavat vaihdella paljon. Tällaisilla hankinnoilla ei juuri ole merkitystä yrityksen kannattavuuteen, koska erilaisten työkalujen kustannukset ja ostovolyymit ovat suhteessa muihin hankintoihin pieniä.

5.2 JMV Talotekniikka Oy:n SWOT-analyysi

Aluksi tiedostetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin avulla (kuva 4). SWOT-analyysi toteutettiin keskustelemalla JMV-Talotekniikka Oy:n toimitusjohtajan kanssa ja näin saatiin tuloksena ajantasaista tietoa yrityksen toiminnasta. Samalla tutkittiin ulkoisten tekijöiden vaikutusta yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • laaja-alaiset LVI-palvelut • vahva osaaminen (yrityksen osakkaat toimineet vuosia LVI-alan eri tehtävissä + ammattitaitoiset asentajat) • nuori ja kehittyvä yritys • huoltopäivystys 24h • kiinteät kulut pieniä 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • yrityksen rahamenojen (ostot) hallinta • kassavarat • kyvyttömyys ottamaa paljon isoja projekteja
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • laajentuminen eri aloille • uudisrakentamisen ja saneerauksen kasvu • yritys omaa paljon kehittämispotentiaalia • yrityksen johdolla pitkä kokemus alalta 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • rahan loppuminen (asiakkaiden heikko maksukyky) • kasvava kilpailu • harmaa talous • nuori ja kehittyvä yritys

Kuva 4. JMV-Talotekniikka Oy SWOT-analyysi

Vahvuudet

JMV-Talotekniikan vahvuuksia ovat laaja-alaiset LVI-palvelut. Työntekijät ovat alansa ammattilaisia, ja yritys pystyy tekemään projekteja myös avaimet käteen -periaatteella. Yritys on iältään nuori ja omaa paljon potentiaalia, joten esimerkiksi laajentuminen tuo paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Yritys tarjoaa myös asiakkailleen 24 tunnin huoltopäivystyksen, jolloin asiakkaat voivat saada ongelmatilanteissa apua kellonajasta riippumatta. JMV-Talotekniikka markkinoi päivystystä asiakkailleen Internet-sivujen sekä asiakastapaamisten yhteydessä. Tämä voidaan yritykselle määrittää vahvuudeksi, mutta 24 tunnin huoltopäivystys ei kuitenkaan ole ainutlaatuinen vahvuus, koska monet kilpailevat yrityksen käyttävät myös palveluiden täydentämiseksi samanlaista huoltopäivystystä.

Heikkoudet

Heikkouksina yrityksellä on hankintojen hallinta. Hankintamenoihin ei juuri kiinnitetä huomiota. Tästä koituu paljon turhia rahamenoja, ja useiden eri laskujen käsittely vie paljon aikaa yrityksen muilta toiminnoilta.

Yrityksen kassavirta muodostuu asiakkaiden maksamista projekteista. Jos asiakkaat eivät maksa laskujaan, eivät rahat välttämättä riitä uusiin projekteihin kohdistuviin hankintoihin. Yritys ei pysty ottamaan monia suuria projekteja vastaan, koska näissä maksuajat pitenevät ja kassavirran hidastuminen vaikuttaa suuresti yrityksen toimintaan. Samoin yrityksen henkilöstömäärä vaikuttaa suurien projektien toteuttamiseen. Usein tällaisille työmaille tarvitaan suurempaa henkilöstökapasiteettia ja samanaikaisesti pienemmät projektit täytyy saada valmiiksi. Kaikkia työntekijöitä ei voi kiinnittää samanaikaisesti yhteen projektiin. Tämän vuoksi otetaan paljon pieniä projekteja, joista rahaa saadaan nopeammin yritykselle.

Mahdollisuudet

Mahdollisuuksia ovat laajentuminen ja lisääntyvä uudisrakentaminen ja saneeraus. Yritys voi mahdollisesti laajentua ja erikoistua myös muille erikoisosaamista vaativille aloille tulevaisuudessa. Yrityksen johdolla on monien vuosien vahva kokemus LVI-alalta erilaisista työtehtävistä, tämä tuo yritykselle mahdollisuuksia etenkin työmaaprojektien hoitamisessa sekä palveluiden kehittämisessä.

Uhat

Suurimpana LVI-alan uhkana on jatkuva ja kasvava kilpailu. (Rakennuslehti) LVI-alalla on paljon erikokoisia yrityksiä ja kilpailu projekteista ja työmaista voi olla kovaa. Tällöin ammattitaidolla, palveluiden laadulla, hinnalla ja osaamisella on suuri merkitys. Harmaata taloutta esiintyy alalla paljon. (Musta tulevaisuus) Tällaiset uhat saattavat vaikuttaa yrityksen menestymiseen alalla. Uhkaksi voi myös muodostua yrityksen ikä, koska se ei ole vielä vakiinnuttanut itseään markkinoilla. Tuntemattomuus voi vaikuttaa projektien saamiseen ja kumppanuussuhteiden luomiseen. Samalla tuntemattomuus voi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla ja tarjouksien kilpailuttamisessa.

5.3 Löydökset hankintatoimen kehittämismahdollisuuksista

Hankintojen rooli on yrityksessä jäänyt pienelle huomiolle. Yrityksen muut toiminnot hoidetaan hyvin ja yrityksen johdolla on paljon tietämystä LVI-alasta ja yrityksen muista toiminnoista. Yrityksellä on paljon kehittämispotentiaalia. JMV-Talotekniikka Oy on nuori ja kehittyvä yritys, jolla on paljon mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen, ja hankintoja suunnittelemalla ja säätelemällä voi yrityksen toiminnasta tulla entistä kannattavampaa ja tehokkaampaa.

Yrityksen johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota kuluihin. Monet pieniltä tuntuvat laskut saattavat pitkällä aikavälillä muuttua suuriksi lukuisista käsittelykuluista ja mahdollisista tavarankuljetuksista koituvista rahti- tai polttoainekustannuksista.

Mahdollisia tavarantoimittajia on paljon, joten on syytä tarkastella tavaroiden laatua, hintaa ja tuotevalikoimaa, jotta mahdollisimman paljon tuotteita, jotka muodostavat suurimman osan hankintavolyymista, löytyy samasta paikasta. Yrityksen tarvikehankintojen laatu saattaa vaihdella, koska tuotteita ostetaan useilta eri toimittajilta. Mahdolliset laatuongelmat saattavat hidastaa projektien valmistumista sekä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, jolloin vaikutus näkyy yrityksen muissa toiminnoissa esimerkiksi uusien projektien saamisessa.

Yritys on iältään vielä nuori, joten hankintoja tutkittiin ensimmäisen vuoden laskujen ja tilinpäätöksen pohjalta. Hankinnat muodostavat noin 70 % yrityksen liikevaihdosta, kun hankintakustannukset lasketaan laajemman määritelmän mukaan eli otetaan

huomioon henkilöstöpalvelut ja muut vastaavat palvelut. Tulevaisuudessa tarvikkehankintojen osuuden oletetaan nousevan kasvavien projektimäärien johdosta.

	JMV-Talotekniikka Oy
Henkilöstömäärä	7
Liikevaihto	n. 600 000
Hankintojen osuus liikevaihdosta	n. 70 %

Kuva 5. JMV-Talotekniikka Oy:n perustietoja

Tämä muodostaa suuren rahamenon yritykselle. Ostojen määrän ja henkilöstökustannusten odotetaan nousevan (tj:n haastattelu), koska yritys on viime vuoden aikana lisännyt henkilökuntaa. Projekteja on ollut enemmän, jolloin hankintakustannukset nousevat suhteessa liikevaihtoon.

Kassavarat voivat koitua yritykselle heikkoudeksi, koska ilman rahaa ei saada hankittua uusia tarvikkeita projektityömälle. Tietysti yritys voi ostaa tarvikkeita luotolla, mutta niistä koituu yritykselle lisämenoja korkojen kautta. Kassavarojen loppuminen voi pahimmallaan seisauttaa koko yrityksen toiminnan. Rahat vaikuttavat kaikkiin yrityksen toimintoihin, esimerkiksi henkilöstön palkkojen maksuun sekä projektien toteuttamiseen. JMV-Talotekniikka Oy:n tapauksessa yrityksen toiminnan tehokkuuden mittaamisesta, säännöllisestä raportoinnista sekä kumppaneiden hyödyntämisestä voisi olla hyötyä myös kassavarojen hallintaan. Kassavirran tehostumiseen voidaan vaikuttaa myönteisesti solmimalla sopimuksia suurempien tavarantoimittajien kanssa. Tavarantoimittajien kanssa voidaan mahdollisesti keskustella laskutuskaupasta. Yrityksellä on muutamia sopimuksia, jolloin laskutuskaupan keskustelun yhteydessä voidaan ehdottaa maksuajan pidentämisestä 14 päivästä 30 päivään samoilla hinnoilla, jolloin kassassa olisi keskimäärin koko ajan enemmän rahaa.

6 JATKOKEHITTÄMISMAHDOLLISUUKSIA

Jatkokehittämismahdollisuuksissa kerrotaan ideoita joita hyödyntämällä JMV-Talotekniikka Oy:n toimintoja voidaan tulevaisuudessa kehittää. Kehittämismahdollisuuksissa käsitellään esimerkiksi, miten varastointia voidaan kehittää tehokkaammaksi ABC-analyysin avulla. Lopuksi luvussa 6.1 käsitellään muiden toimintojen kehittämismahdollisuuksia.

6.1 JMV-Talotekniikka Oy:n oman varastoinnin kehittäminen ABC-analyysin avulla

Yrityksellä on myös käytössään uudet toimitilat, jotka sisältävät varastointimahdollisuuden, mutta se on jätetty hyödyntämättä. JMV-Talotekniikka ei näe tällä hetkellä tarvetta suurien tarvikemäärien varastointiin. Varastossa säilytetään työkaluja ja pieniä määriä LVI-osia, esimerkiksi patteriventtiilejä. Yritys on kuitenkin suunnitellut varastointimahdollisuuden hyödyntämistä tulevaisuudessa tehokkaammaksi. Varastossa pystyttäisiin säilyttämään suurempaa kalustoa työmailla käytettävistä tarvikkeista. Käytännössä varaston hyödyntäminen näkyisi, että usein tarvittavia tuotteita olisi saatavilla nopeammin, jolloin työaika tehostuisi ja samalla voidaan vähentää turhaa ajelua edestakaisin tukkuliikkeisiin. Varastoinnissa hankintojen kartoituksesta on hyötyä, koska kaikki säännöllisesti kuluva tavara voidaan varastoida omassa varastossa ja täydentää autojen tarvikelaatikat aina tarpeen vaatiessa.

Varastoinnin tehostamisen yhteydessä yrityksen tarvikehankinnat voidaan jaotella ABC-analyysin avulla. Tällöin huomio analyysia tehdessä kiinnittyy enemmän tuotteiden käyttötarkoituksen jaotteluun kuin hankittavien tuotteiden hintaan. Tuotteiden jaottelu käyttötarkoituksen mukaan antaa yritykselle mahdollisuuden tehostaa varastointitoimintaansa. Tarvikehankintojen kehittäminen ABC-analyysin avulla varaston käyttö tehostuisi, jolloin se näkyy myös yrityksen toimintojen tehostumisena.

6.2 Muiden toimintojen kehittämisehdotuksia

Yrityksen omien mahdollisuuksien tunnistamisesta voisi olla apua sen toiminnalle. Yrityksen johdon vahva tietämys alalta tuo monia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden tarpeiden kartoittamisella voidaan tulevaisuudessa tehostaa palveluiden laatua sekä mahdollisesti laajentaa yrityksen toimintaa vastaamaan suuremman asiakaskunnan tarpeita.

Palveluiden kehittämällä asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi voidaan saada kilpailuetua erilaisten projektien sekä työmaiden saamiseksi. Palveluita voitaisiin kehittää esimerkiksi asiakaskartoitusten sekä asiakkaille kohdistuvilla kyselylomakkeilla. Oikeilla toiminnan mittareilla yritys pystyy mahdollisesti tehostamaan toimintaansa ja näin erottumaan edukseen kasvavassa kilpailussa. Yrityksen tuntemattomuus voi vaikuttaa sen menestymiseen markkinoilla. Yrityksessä voitaisiin mahdollisesti miet-

tiä erilaisia markkinoinnin kanavia, joilla yritys saisi tunnettavuutta. Esimerkiksi sosiaalinen media voisi toimia yhtenä yrityksen markkinointikanavana.

Hankintojen keskittämistä muutamalle suuremmalle tavarantoimittajalle olisi syytä tutkia tulevaisuudessa. Tarjouspyyntöjen avulla saadaan tehtyä tarkempia hinta- ja laatuvertailuja. Samalla pystytään laskemaan rahallinen hyöty hankintojen keskittämiseksi. Suurimpien tarvikehankintojen keskittämisen edut kannattaa tutkia. Tavarantoimittajien kanssa solmittavat sopimukset voisivat mahdollistaa laskutuksen kerran kuukaudessa, jolloin laskujen käsittelyyn kuluva aika voisi säästyä muiden toimintojen tehostamiseen. Sopimusten solmimisesta voisi mahdollisesti saada aikaan kustannussäästöjä mahdollisten keskittämisalennusten kautta. Keskittäminen tuo myös mahdollisen maksuajan tuoman edun yritykselle.

Samalla keskittäminen toisi hyvän mahdollisuuden yritykselle mitata tarvikkeiden laatua, hintaa ja kokonaiskustannuksia. Näin esimerkiksi budjettien ja kustannusanalyysien laatiminen helpottuisi. Tarvikehankintojen mittaaminen toisi yritykselle uusia mahdollisuuksia kehittyä ja samalla yrityksen toimintaa pystyttäisiin tehostamaan. Mittaamisen avulla ongelmatilanteisiin voitaisiin puuttua ajoissa. Erityisesti se auttaisi juoksevimpien tavaroiden varastoinnissa ja hallinnassa.

Tuotteiden ja ostovolyymien tutkimisella varastointimahdollisuutta voitaisiin hyödyntää tehokkaammaksi. Tällöin varastossa olisi tarjolla tuotteita oikeaan aikaan ja tarpeeseen. Esimerkiksi 24 tunnin huoltopäivystyksessä mahdollisesti tarvittavat osat löytyisivät heti omista tiloista. Näin pystytään toimimaan nopeammin ja samalla asiakastyytyväisyys paranee.

Yrityksen hankinnat ja niiden kehittäminen ovat pitkän aikavälin prosesseja. Hyvin organisoidulla hankintojen keskittämällä muutamalle tavarantoimittajalle JMV-Talotekniikka Oy voi saada kustannussäästöjä, kassavirta voisi tehostua ja yrityksen muut toiminnot kehittyä. Kustannusanalyysien suunnittelu ja toteutus mahdollistuu myös tulevaisuudessa tehokkaiden kustannustutkimusten ja hankintojen mittaamisen avulla.

7 OMA POHDINTA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, millaisilla keinoilla JMV-Talotekniikka Oy voi kehittää tarvikehankintojaan tehokkaammaksi, toisin sanoen millaisilla työkaluilla tarvikehankintoja voidaan tutkia ja kehittää. Mielestäni saavutin työlle asetetut tavoitteet hyvin. Sain selville miten, yritys pystyisi kehittämään tarvikehankintojaan tehokkaammaksi sekä miten sen muita toimintoja voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen olennaiseksi osaksi muodostui yrityksen nykytilan tutkiminen. Nykytila-analyysin avulla saatiin tämänhetkistä tietoa yrityksen toiminnasta, tarvikehankinnoista sekä toimittajista. Tutkimustulokset tarjosivat JMV-Talotekniikka Oy:lle kehittämisideoita tarvikehankintoihin sekä ideoita ja jatkokehittämismahdollisuuksia tulevaisuudelle.

Onnistuin mielestäni työssä kohtuullisen hyvin. Aihe oli kiinnostava ja tarjosi hyvin paljon erilaisia lähteitä ja tietoa. Jälkikäteen ajateltuna mainittakoon, että aiheen rajaaminen selvemmäksi suunnitteluvaiheessa olisi helpottanut kaiken tiedon käsittelyä tehokkaammaksi.

Uskon, että tutkimukseni ja parannusehdotukseni tukevat toimeksiantajayrityksen toiminnan kehitystä parempaan suuntaan. Tämän tutkimuksen tulokset ja parannusehdotukset eivät kuitenkaan yksin riitä kehittämään toimintaa tehokkaammaksi. Tutkimus voi toimia pohjana toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa, mutta vaatii yrityksen eri toimintojen lähempää tarkastelua ja lisätutkimusta.

LÄHTEET

Alihankinta ja ulkoistaminen. Keski-Suomen TE julkaisuja. 2005. Saatavissa:
<http://www2.te-keskus.fi/new/kes/Julkaisut/Tutkimukset/Alihankinta%20ja%20ulkoistaminen%20esiselvitys.pdf> [viitattu 30.7.2012]

Aminoff, A. & Pajunen-Muhonen H. 2002c. Hankintatoiminnan nykytila ja kehittämisen kysyntä- ja tarjontaverkostossa. Tutkimusjulkaisu 40. VTT Tuotteet ja tuotanto.

August. 2012. Liikejohdon konsulttitoimisto. Saatavissa:
<http://www.august.fi/palvelut/strategia> [viitattu 29.4.2012]

Edu.fi. 2010. Opetushallitus. Saatavissa:
http://www.edu.fi/yleissivistava_koulutus/aihekokonaisuudet/ihminen_ja_teknologia/teknologiateollisuuden_osaajat/hankinta_ja_osto [viitattu 2.5.2012]

Gualitas Forum. 2009. Entersol Oy. Saatavissa:
<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx> [viitattu 26.3.2012]

Haapanen, M.; Vepsäläinen, A. P. J. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY.

Hankintatoimen kehittäminen. Tietoa ja työvälineitä hankintatoimen kehittämiseen. Saatavissa: http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/ [viitattu 18.1.2012]

Hankintojen johtaminen. Saatavissa:
<http://www.hankintojenjohtaminen.fi/> [viitattu 2.5.2012]

Helsingin Sanomat. 2011. Pääkirjoitus. Pekka Lundmark Eero Eloranta Lundmark. yritysten pitäisi tehostaa alihankintaansa. Saatavissa:
<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Yritysten+pit%C3%A4isi+tehostaa+alihankinta+ansa/1135264199732> [viitattu 2.5.2012]

Hokkanen, S.- Karhunen, J.- Luukkainen M.2004. Logistisen ajattelun perusteet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

JMV-Talotekniikka. 2012. Saatavissa:

<http://www.jmv-talotekniikka.fi/yritys/> [viitattu 22.3.2012]

Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Hankintatoimen strateginen mittaaminen.2010. Saatavissa: <http://johtaminen.kauppalehti.fi/files/2010/12/Hankintatoimen-mittarit.pdf> [viitattu 22.3.2012]

Junnonen, J.-M. & Kankainen J, 2001. Rakennusurakoitsijoiden Hankintakäsikirja. Helsinki:RTK-Fakta Oy.

Kolhonen R., Toikkanen S. & Kankainen J., 1997. Hankinnat eri toteutusmuodoissa. Helsinki: RTK-Fakta Oy.

Koulutus.fi. Saatavissa:

<http://www.koulutus.fi/haku/hankinta-ostotoimi> [viitattu 2.5.2012]

Korhonen, A. 2011Harmaa talous vaivaa eniten rakennusalalla. Rakennuslehti. 2011. Saatavissa.

<http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/28472.html> [viitattu 30.6.2012]

Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T. & Vepsäläinen A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Juva: WSOY.

Leenders M R, Johnson F P, Flynn A E, Fearon H E. 2006. Purchasing and Supply Management. With 50 Supply Chain Cases. 13th edition. New York. McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies Inc.

Lehtonen, J.-M. (toim.) 2004. Tuotantotalous. Vantaa: WSOY.

Liiketoiminnan kehittäminen. Talousapu. Yrittäjien neuvontapalvelu. Saatavissa:

<http://www.talousapu.fi/yrityksen-kehittaminen> [viitattu 19.4.2012]

LUT. Lappeenranta. University of technology. Täydennyskoulutus. Saatavissa:

<http://developmentcentre.lut.fi/koulutukset.asp?kid=492> [viitattu 2.5.2012]

LVI-ala. Talotekniikka julkaisut. Saatavissa

<http://www.lvi-ala.fi/merkitys.htm> [viitattu 16.4.2012]

Method Frameworks. 2012. Saatavissa:

<http://www.methodframeworks.com/article/critical-step-current-state-analysis-review-strategic-planning/index.html> [viitattu 16.4.2012]

Niemelä, M, Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallitus. SWOT-analyysi.2012. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi [viitattu 2.5.2012]

Pandit K, Marmaris H. 2008. Spend Analysis. The window into Strategic Sourcing. J. Ross Publishing. U.S.A

PK-yritysten johtamis – ja kehittämistyökalupakki. Saatavissa:

<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/etusivu.htm> [viitattu 28.3.2012]

Pk-yritysten riskienhallinta. 2000–2009. VTT. Saatavissa

<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/> [viitattu 1.5.2012]

Pöllänen, J- Haataja, S & Mastokangas, T. ABC-analyysi. Ylivieska.cop.fi. Saatavissa:

http://ylivieska.cop.fi/amp99/Opiskelumateriaali/Tuotannonohjaus/Teht%C3%A4v%C3%A4t/Materiaalinohjaus/abc_analyysi.htm [viitattu 2.5.2012]

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B- to B-prosessi. 6., uudistettu painos. Espoo: Hakapaino Oy.

Sokka, A.2011. Onnistunut Spend-analyysi synnyttää oivalluksia. Tampereen logistikkalehti 1/2011, s.5. Saatavissa:

http://www.tampere.fi/material/attachments/tarjouspyynnot/tarjouspyynnot/5x6bAtaBY/Tampereen_Logistiikka_1_2011.pdf [viitattu 29.4.2012]

Suomen kuljetusopas. Saatavissa:

http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankintatoimien_johtaminen/ [viitattu 29.3.2011]

Teknolohiateollisuus ja VTT. Saatavissa:

http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/ [viitattu 2.5.2012].

Työturvallisuuskortti. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:

<http://www.tyoturvallisuuskortti.fi/> [viitattu 1.5.2012]

Valsai-rakennusalan käsitteitä. Saatavissa:

http://www.vtt.fi/liitetiedostot/cluster6_rakentaminen_yhdyskuntatekniikka/Valsai_Sa_nasto.pdf [viitattu 30.7.2012]

Van Weele, A J.2010. Purchasing and supply chain management. 5th Edition. Macmillan Publishing Solutions.

Vantaan LVI-yhdistys. 2009. Saatavissa:

<http://www.vantalvi.fi/index.php?id=4> [viitattu 2.5.2012]

Viitala R, & Jylhä E. 2006. Liiketoiminta osaaminen-menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Prima Oy

3j Consulting. 2012. Yritysjärjestelyt. Saatavissa:

http://www.3j.fi/main.php?loc_id=16 [viitattu 12.3.2012]