

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikka

2021

Ville Päivärinta

ETIKETTIHANKINTAPROSESSIN VAKIOINTI



Ville Päivärinta

ETIKETTIHANKINTAPROSESSIN VAKIOINTI

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona KiiltoClean Oy:n etikettihankintaprosessin kehittämiseen. Tavoitteena oli tarkastella hankintaprosessin nykytilaa sekä luoda edellytyksiä vakiotoimintamallille.

Opinnäytetyössä käydään läpi hankintojen toimintaa sekä perehdytään tarkemmin toiminnanohjausjärjestelmän sekä muiden työkalujen edellytyksiin. Työn tarkoituksena on kuvata etikettihankinnan prosessi alusta loppuun ja luoda edellytyksiä toteuttaa onnistunut kilpailutus etikettien toimittajista. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös etikettien kategorioihin jaoittelua eri hankintakriteereiden perusteella ja luodaan mahdollisuus tarkastella etikettejä tuoteperheittäin. Hankintaprosessia tarkastellaan prosessikaavion avulla, jossa etikettihankinnan vaiheet paloitellaan osiin ja käydään vaihe vaiheelta läpi. Työn avulla saadaan aikaan etikettienhankinnasta läpinäkyvämpi prosessi ja selkeä toimintamenetelmä.

Työn kehitysehdotusten on tarkoitus helpottaa ostajan päivittäistä työtä ja luoda etikettihankinnasta yksinkertaisempi prosessi. Muistinvaraisia ominaisuuksia pyritään minimoimaan ja parantamaan ERP-järjestelmän tuotetietoa.

Osa opinnäytetyön tiedosta on yrityksen sisäistä tietoa, jota ei julkaista. Tästä syystä osa työstä on salattu.

ASIASANAT:

hankinta, materiaalihankinta, ostosalkkuanalyysi, prosessikuvaus, toiminnanohjausjärjestelmä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

2021 | 27 pages

Ville Päivärinta

STANDARDIZATION OF LABEL PROCUREMENT

This thesis was assigned by KiiltoClean Oy to improve label procurement process. Aim was to exam current state of the process and to create conditions for the standardization.

This thesis covers how procurements operate and viewing ERP-systems and other tools used by purchasers. Aim is to cover whole label purchasing process from the beginning to the end, create conditions to execute successful tendering later on and to create standard model for label purchasing. Thesis also covers category management specifically concentrating to purchasing criteria and creating opportunity to handle labels as a product families. Purchasing process is viewed with flowchart where whole process will be splitted in parts and gone thorough step by step. Goal for this thesis is to improve label purchasing process by making it more transparent and create standardized process model.

Improvement suggestions shown in this thesis are made to enhance purchasing process and to make it more concordant. Goal is to minimalize memorable parts in process by improving provided data in ERP-system.

Part of the thesis includes internal information which is classified. That part will not be published.

KEYWORDS:

erp-system, flowchart, kraljic matrix, material purchasing, procurement

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HANKINTATOIMI	8
2.1 Hankintatoimesta yleisesti	8
2.2 Erilaisia hankintoja	9
2.3 Hankintaprosessi	11
3 KILPAILUTTAMINEN	18
3.1 Kilpailuttamisen rooli	18
3.2 Perinteinen kilpailuttaminen	18
3.3 Kilpailuttamisen sudenkuoppien välttäminen	19
4 TYÖKALUT TEHOKKAASEEN HANKINTAAN	21
4.1 Tietojärjestelmät	21
4.2 Hankinnan tietojärjestelmät	21
5 NYKYTILAN KUVAUS	23
6 ETIKETTIHANKINNAN PROSESSIN VAKIOINTI	24
7 TYÖN TULOKSET	25
8 LOPUKSI	26
LÄHTEET	27

KUVIOT

Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheet

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuvio 2. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely ostosalkkuanalyysissa.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuvio 3. Järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheet .

määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

Hankintatoimen merkitys on kasvanut viime vuosikymmenen aikana aivan uudelle tasolle. Hankinnan rooli on selvästi ollut kovassa nousussa, sillä on huomattu, kuinka paljon yritys pystyy vaikuttamaan esimerkiksi katteeseensa toimivalla hankinnalla. Tulevaisuudessa hankinnoista muodostuu entistä tärkeämpi osa yrityksen liiketoimintaa ja siihen on opittu panostamaan entistä enemmän.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään toimeksiantaja KiiltoClean Oy:n etikettihankinnan prosessin nykytilannetta, kehityskohteita sekä prosessin vakiointia. Kiilto on suomalainen yritys, joka on saanut alkunsa jo vuonna 1919. KiiltoClean on Kiilto Oy:n tytäryhtiö, joka keskittyy puhtausalalle. Kiilto on laajentunut puhtausalalle jo vuonna 1983. Kiillon kansainvälistyminen alkoi jo varhain, sillä vuonna 1987 perustettiin ensimmäinen tytäryhtiö Ruotsiin. Yrityksen toiminta on laajentunut vuosien saatossa Suomen ulkopuolelle ja nykyään tytäryhtiöitä löytyy Ruotsin lisäksi muun muassa Baltiasta, Venäjältä ja Tanskasta (Kiilto, 2021). Työ aloitetaan nykytilan kartoituksesta, jossa käydään läpi tämän hetkinen prosessimalli sekä kuvataan sitä, kuinka prosessi toimii. Työn tarkoituksena on kehittää etikettien hankintaprosessia selkeämmäksi ja luoda alusta etikettinimikkeille, joissa etiketit saadaan jaettua tuoteperheisiin. Näiden avulla hankintaprosessista pyritään muokkaamaan selkeämpi vakiomalli.

Tutkimus toteutetaan case study -menetelmällä ja perehtymällä spesifiin tuotekategoriaan sekä kategorian toimittajiin. Tutkimuksessa käytetään hyödyksi haastatteluja yrityksen sisällä ja perehdytään ostajien työhön. Tällä toimintatavalla on tarkoitus luoda mahdollisimman selkeä ja realistinen kuva hankintaprosessin nykytilasta sekä sen suunnasta.

Etikettihankintaprosessin vakiointi muodostui tämän opinnäytetyön aiheeksi, sillä prosessin läpikäyminen oli yrityksessä ajankohtainen projekti. Kohdeyrityksessä etikettinimikkeitä on runsaasti yli tuhat kappaletta ja tuoteryhmän hankintaa operoi yksi ostaja. Etikettien hankintaprosessin vakioimiseksi on tarkoitus tämän opinnäytetyön myötä luoda käyttöystävällinen työkalu, jolla etikettinimikkeet on mahdollista jakaa ominaisuuksien mukaan tuoteperheisiin. Tarkastelun kohteena on myös ERP-järjestelmässä etikettien nimitiedot, joihin pyritään tekemään muokkauksia etikettien ominaisuuksien tunnistamiseksi. Näiden edellä mainittujen toimien tarkoituksena on luoda prosessille läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa prosessin vakiointi.

Aihetta tullaan tarkastelemaan prosessin vakioimisen ja kehittämisen näkökulman lisäksi myös mahdollisesti lähestyvän kilpailutuksen näkökannalta. Prosessin vakioinnin myötä on myös tarkoitus edistää kilpailutusprosessin toimivuutta. Tämä projekti sisältää yrityksen sisäistä tietoa, joten osa tekstistä pysyy salattuna.

2 HANKINTATOIMI

2.1 Hankintatoimesta yleisesti

Hankintatoimi on yrityksen sisäinen osasto, jossa osaaminen keskittyy tuotteiden, palveluiden sekä muiden ulkoisten resurssien hallintaan. Hankintatoimea voidaan kuvailla yrityksen tukitoimintona, joka osaltaan varmistaa sen, että yrityksen ydintoiminnot sujuvat häiriöttömästi (Nieminen 2016, 10). Yrityksen hankinnat muodostavat keskimäärin 50 - 80 prosenttia kustannuksista toimialasta sekä liiketoimintamallista riippuen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 21.) Tällä tiedolla voidaan osoittaa, että kyse ei ole pienestä osasta yrityksen liikevaihtoa. Liiketoiminnan näkökulmasta hyvällä hankinnalla edistetään yrityksen kilpailukykyä, mikä tarkoittaa käytännössä kustannustehokkuutta ja lisäarvoa asiakkaalle koko toimitusketjussa. (Nieminen 2016, 11.) Toimivalla hankintatoimella on mahdollista tuottaa runsaasti säästöjä ja parantaa esimerkiksi myytävän tuotteen katetta. McKinseyn ja Supply Management Institutin tutkimus yli 200 suuren yrityksen keskuudessa osoittaa, että hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Vahvalla hankintaosaamisella on mahdollisuus pienentää hankintakustannuksia usealla prosentilla. Vahvalla hankintatoimella varustetut yritykset säästivät vuodessa 3 prosenttia hankinnoista, kun taas heikommalla osaamisella hankintatoimet onnistuivat vain yhden prosentin säästöissä. Tutkimus osoittaa sen, että tarkasti harkittu ja toteutettu hankintatoimi pystyy parhaimmillaan vähentämään kustannuksia merkittävästi, joten yrityksellä on tarve löytää vakiomalli hankintojen toteuttamiseen. Vakioimalla hankintamalleja on mahdollista selkeyttää yrityksen sisäisiä prosesseja sekä tehostaa niitä vähentämällä muistinvaraista työtä. Tästä saavutettu hyöty tulisi helpottamaan ostajan päivittäisiä työrutiineja. Vanhan kauppiaan viisaus on, että kasvu hankitaan myymällä mutta voitto ostamalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 22, 25.)

Hankintatoimi on osa yrityksen logistista ketjua, ja hankinnan tarkoituksena on turvata yrityksen tasainen materiaalivirta niin raaka-aineiden kuin valmiiden ostotuotteiden sekä palveluidenkin osalta. Richard Lamming (1993) pyrki jo parikymmentä vuotta sitten tuomaan esiin hankinnan organisatorista roolia ulkoisten resurssien hallinnassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 52.) Lammingin mukaan hankintatoimesta on muodostumassa strateginen toiminto, jonka tehtävänä on varmistaa, että yrityksellä on kulloinkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit.

2.2 Erilaisia hankintoja

Hankinnan tulee varmistaa hankittavien tuotteiden ja palveluiden oikea laatu ja samalla pienentää laatuun liittyviä kustannuksia. Harkittavaksi tulee esimerkiksi se, kannattaako kaikkia saapuvia materiaaleja ja tuotteita tarkastaa perinpohjaisesti vai tuleeko tarkastaminen liian kalliiksi suhteessa siitä saatavaan hyötyyn (Nieminen S. 2016, 19). Yrityksen ostoja voidaan jaotella monella eri tavalla, kuten hankinnan luonteen mukaan. Hankinnat kohdistuvat esimerkiksi puolivalmisteisiin, raaka-aineisiin, komponentteihin tai valmiituotteisiin. Toinen tapa jaotella hankintoja on tarkastella asiaa tuloslaskelman kannalta. Tuloslaskelmasta hankinnat eivät välttämättä suoranaisesti välity kokonaisuudessaan, sillä vain osa hankinnan ehdoilla tapahtuvasta ulkoisten resurssien käytöstä näkyy liiketoiminnan tuloslaskelman kohdassa, jossa esitetään materiaalit ja palvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.) Tuloslaskelmaa tarkastellessa osa hankinnoista voi olla piiloutuneena esimerkiksi yrityksen muihin kuluihin, jolloin laskelmasta ei suoraan välity tieto, että kulut ovat peräisin hankintatoimesta.

Erilaisia hankintoja voidaan tarkastella pääpiirteittäin seuraalla tavalla:

- raaka-aineet
- komponentit
- tuotannon tarveaineet
- investointihankinnat
- palvelut
- valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavarat
- kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.)

Hankinnan rooli keskittyy monesti suoriin hankintoihin sekä kauppavaroihin. Suorilla hankinnoilla voidaan esimerkiksi täyttää oman tuotannon tarpeet tilaamalla raaka-aineita, jotta yritys voi itse valmistaa omia hyödykkeitään. Kauppavarat ovat niin sanottuja välitysmyyntituotteita, jotka tulevat valmiina hyödykkeenä toiselta toimittajalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.)

Yläpuolella listattu tapa jaotella hankinnat voidaan mieltää hieman vanhanaikaiseksi, sillä luokittelu sisältää limittäisyyksiä ja ristiriitoja. Ongelmana jaottelussa on se, että huolimatta siitä, miten hyvin se kuvaa hankintojen sisältöä, ei siitä juurikaan ole hyötyä

sopivien toimintatapojen tunnistamiseen tuote- ja palveluryhmien kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 56.)

Nykyaikaisempi tapa jaotella hankintoja on jakaa hankinnat viiteen pääryhmään. Tämä jaottelu on osottautunut käytännössä erittäin toimivaksi ja helpottanut hankintojen käsittelyyn parhaiten sopivien keinojen ja työkalujen hahmottamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 57.) Pääryhmät ovat:

1. toistuvan tuotannon hankinnat
2. projektityyppisen tuotannon hankinnat
3. investoinnit
4. epäsuorat hankinnat
5. välitettävät kauppatavarat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 59.)

Toistuvan tuotannon hankintoihin kuuluu materiaalit, alihankinnat ja palvelut. Ihmisillä on tapana liittää käsite *hankinta* ainoastaan tuotannollisiin hankintoihin, vaikka tämä on vain yksi osa suuremmasta kokonaisuudesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Projektityyppiin tuotannon hankintoihin sisältyy samat hyödykkeet kuin tavalliseen tuotannon hankintaan. Pääasiallisena erona on kuitenkin projektityyppisten hankintojen vaihteleva tarve sekä mahdollisesti vaihtelevat toimittajat projektin lokaation mukaan. Haasteina projektityyppisten hankintojen toteuttamisessa voi olla sijainti, nopea aikataulu sekä aika- ja resurssipula. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60.)

Investoinnit luovat pohjaa toiminnan edellytyksille. Investointeja voi esiintyä osana suurempaa projektia, jolloin hankinnan jaottelu juuri investoinniksi voi hämärtyä. Tyypillisesti investointi esiintyy kertaluontoisena hankintana esimerkiksi silloin, kun hankitaan tuotantolaitokselle uusia laitteita kasvattamaan tuotantokapasiteettia. Tässä esimerkissä kyseessä on todennäköisesti investointi osana suurempaa projektia, sillä investoinnilla ylläpidetään toiminnan edellytyksiä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 61).

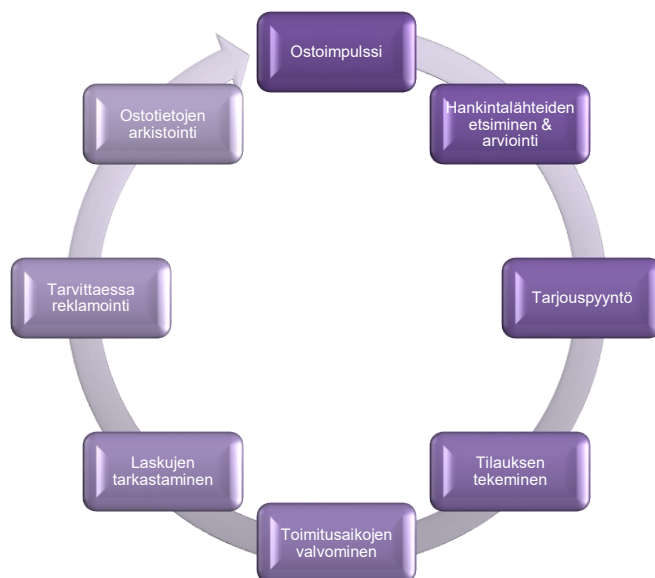
Epäsuorilla hankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä hankintoja, jotka eivät liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun. Epäsuorat hankinnat voivat koostua pienemmistä kokonaisuuksista ja esimerkiksi välttämättömistä tarvikkeista yritykselle. Epäsuorat hankinnat eivät välttämättä ole yhdeltä tasolta hallinnoitu hankintaelin, vaan näitä hankintoja

saattaa tehdä organisaatiossa satunnaisesti usea eri käyttäjä ja eri sisäinen osa organisaatiota (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 62.)

Välitettävät kauppavarat ovat valmiita hyödykkeitä, joita organisaatio voi esimerkiksi jälleenmyydä. Välitettävillä kauppavaralla voi olla kotimaisia tai ulkomaisia toimittajia, joita yritys myy eteenpäin oman brändin alla. Välitettävät tuotteet voivat olla myös mahdollisuus täydentää omaa tuotevalikoimaa eri toimittajien tuotteilla, jotta saadaan aikaan mahdollisimman kokonaisuuden kattava tuoterepertuaari. Toimittajasuhteet voivat olla muun muassa edustussopimukseen pohjautuvia tai pitkäaikaisia kumppanuussuhteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 66.)

2.3 Hankintaprosessi

Hankinta koostuu useasta työvaiheesta, mutta hankinnan laittaa alulle aina esiin tullut tarve. Maallikolle tuttuja ovat varmasti tilaus, laskun tarkastus ja tavarankuuluminen. Yrityselämässä prosessissa mennään kuitenkin syvemmälle ja vaiheita ennen tavarankuulumista on useampia. Kuvio 1 selventää hankintaprosessin eri vaiheita.



Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheet (Pastinen, Mäntynen & Koskinen 2003, 76).

Hankintaprosessi saa alkunsa hankintaehdotuksesta, joka tulee yrityksen hankintatoimeen. Hankintaehdotuksella tarkoitetaan sisäisen toimijan tekemää ostokehotusta. Kun ostoimpulssi saapuu järjestelmään, on aika aloittaa hankintalähteiden etsiminen ja arviointi. Tämä vaihe ei aina tapahdu prosessin alussa, vaan se on pikemminkin ostomarkkinoiden tutkimusta. (Pastinen ym. 2003, 76.) Ostomarkkinoiden tutkimus on ostajan toimesta tapahtuvaa jatkuvaa markkinatuntemusta sekä tiedon keräämistä vallitsevasta hintatasosta sekä hyödykkeen saatavuudesta. Markkinatilanteen tuntemuksen sekä toimittajan valinnan tärkeys korostuu erityisesti tuotannon kannalta tärkeiden tuotteiden kohdalla.

Tarjouspyyntö ostoimpulssin tietojen perusteella välitetään halutuille toimittajille. Tarjouspyynnön perusteella on tarkoitus valita hankintakohteen kriteereihin parhaiten vastaava toimittaja sekä pyrkiä mahdollisimman kilpailukykyisen hinnan saavuttamiseen. Tarjouspyyntö uudesta nimikkeestä on haasteellisin tilanne. Tällöin ostajan on paneuduttava tuotteen yksilöintiin ja mahdollisesti uusien toimittajien kartoittamiseen (Pastinen ym. 2003, 77.) Tarjouspyyntö sisältää seuraavat asiat

- tavarank yksilöinti
- määrä
- toimitusaika
- toimitusehto
- hinta
- maksuehto
- mahdolliset muut ehdot (Pastinen ym. 2003, 77.)

Kun ostaja pyytää vertailukelpoisia tarjouksia toimittajilta, voidaan vertailla tarjoukseen vastanneet toimittajat korrektisti. Tarjouksilla tulee olla määräaika, johon mennessä jokaisen toimittajan on lähetettävä oma tarjous. Tämän avulla tarjousten vertailussa voidaan selvittää niin hintakilpailukyky kuin muutkin tekniset ominaisuudet. (Pastinen ym. 2003, 76.)

Kun toimittaja on valittu, ostaja voi siirtyä tekemään tilauksen. Jokainen ostotilaus on juridisessa mielessä sopimus. Tilausten toteutus vaihtelee ostotilauksen luonteesta riippuen, mutta valtaosa yrityksen tekemistä ostosopimuksista muodostuu yksittäistilauksista (Pastinen ym. 2003, 78.)

Hankintaprosessin viimeisinä vaiheina ovat toimitusten valvonta, laskun tarkastus ja arkistointi. Toimituksen valvonnalla tarkoitetaan yrityksen läpi kulkevaa materiaalivirtaa, joka muodostuu usealta taholta tulevista yksittäisistä lähetyksistä. Tällä pyritään pitämään huoli siitä, että toimitukset tulevat ajallaan, eivätkä ne sisällä laadullisia poikkeamia. Kun tavaraerää tarkastetaan, verrataan saapuneita kolleja pakkalistoisiin. Saapuneiden tuotteiden on vastattava määrällisesti ja nimikkeittäin juuri niitä, joita on tilattu. Kollien tarkastuksessa on myös tärkeää merkitä ylös, mikäli jokin tuote on vahingoittunut. Vahingoittunut tuote kirjataan ja reklamoidaan toimittajalle. Kun tavaran vastaanotto on suoritettu, on siirryttävä laskun tarkastamiseen sekä tiliöintiin. Tässä vaiheessa pidetään huoli siitä, että lasku on oikein ja se voidaan tiliöidään tietylle kustannuspaikalle. (Pastinen ym. 2003, 78.)

Strateginen ote hankintoihin

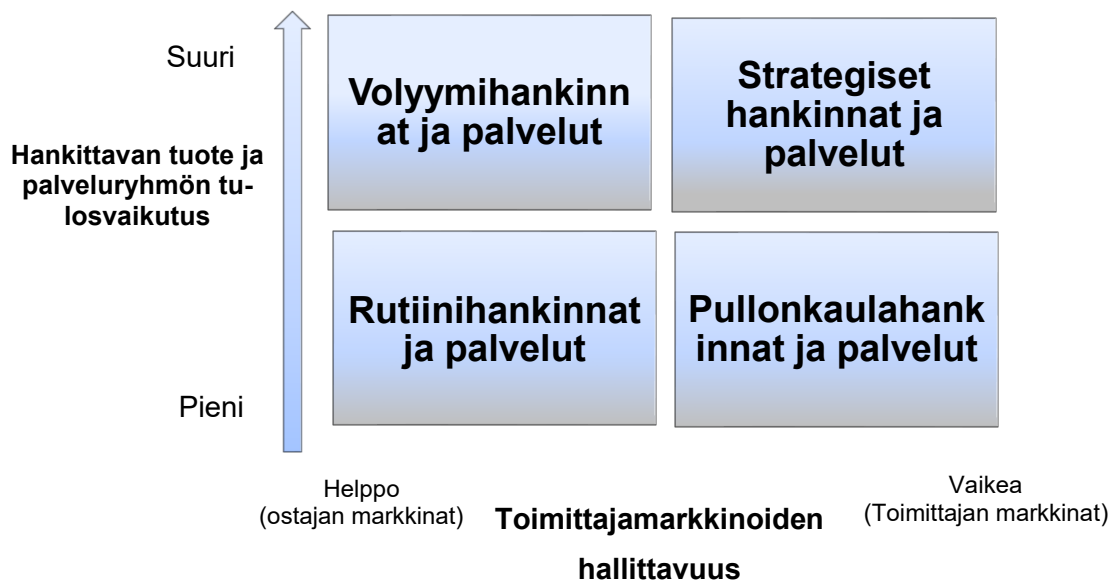
Jos yritys tavoittelee ylivoimaisuutta markkinoilla, ei ostamista voida toteuttaa niin kutsutulla vanhalla menetelmällä pohjautuen reagointiin (Pastinen ym. 2003, 79.) Osana hankintojen kehittymistä on nähtävä hankinnat enemmän strategisena osa-alueena kuin hallinnollisena toimintona, sillä yhä useammin hankinnat nähdään potentiaalisena katteen kohottajana (Barrat & Whitehead 2004, 40.)

Kun siirrytään ennakoivaan ostotapaan, kasvaa ostamisen yhteys yrityksen strategian toteuttamiseen ja kaupallisen sekä logistisen tehokkuuden osuus. Hankinnan ja yrityksen strategisen suunnittelun välillä tulee olla tiivis yhteys. Erityisesti ostostrategian kehittämisen lähtökohtana on hahmottaa muutokset yrityksen toimintatavassa ja ympäristössä. (Pastinen ym. 2003, 79.)

Ostotoiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoittamisesta. Kartoituksessa on tarkoituksena löytää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ostotoiminnasta sekä uhkatekijät ja mahdollisuudet. (Pastinen ym. 2003, 80.) Tällaisessa kartoituksessa voidaan hyödyntää esimerkiksi nelikenttäanalyysia (SWOT). SWOT-analyysi on klassinen työkalu, jonka avulla voidaan arvioida isompia kokonaisuuksia, esimerkiksi yritystä, tai pienempiä kokonaisuuksia, kuten tuotteita (Visma & Kurjenniemi 2017). Toinen lähestymistapa nykytilan selvittämiseksi on hyödyntää ABC-analyysia. ABC-analyysilla on tarkoitus luokitella tuotteet niiden tärkeyden mukaan 80/20 periaatteella. Luokittelu voidaan toteuttaa

tuoteryhmän kulutuksen tai myynnin mukaisesti. Tämä mahdollistaa sen, että ostaja pystyy perehtymään tärkeimpiin yrityksen hankkimiin tuotteisiin.

Ostosalkkuanalyysillä on mahdollisuus lähestyä hankintoja strategiselta näkökannalta. Ostosalkkuanalyysin eli strategisen materiaalianalyysin on tarkoituksena on luokitella ostettavat tuotteet neljään luokkaan ja toisaalta ostavan yrityksen ostovoiman (volyymi, ABC-analyysin avulla) sekä toisaalta saatavuuden mukaan. Ostosalkkuanalyysi soveltuu ostonimikkeiden luokittelun lisäksi myös ostostrategian kehittämisen työkaluksi. (Pastinen ym. 2003, 82.) Kaikki hankittavat tuotteet eivät noudata samaa ostostrategiaa tuotteiden variaatioiden sekä saatavuuteen perustuen, joten on perusteltua luoda eri ostostrategiat tiettyihin hankintakategorioihin (Kuvio 2). (Iloranta & Pajunen-Muhonen



2008, 145.)

Kuvio 2. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely ostosalkkuanalyysissä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145.)

Ostosalkkuanalyysin perusteella määritetään hankintatoimen tavoitteet, sisältö ja toiminnan painopiste. Jotta toimitusketju toimisi paremmin, tulee oston toimintamallien olla selvästi erilaisia eri luokkiin sijoittuvien tuotteiden hankkimisessa. (Pastinen, Mäntynen, Koskinen 2003, 82.) Pienen ostovolyymien omaavien tuotteiden ostostrategia/toimenpiteet:

- poista toimitusketjusta lisäarvon kannalta turhat vaiheet
- kehitä tavarantoimittajayhteistyötä ja pyri löytämään kokonaan uusia toimintamalleja
- automatisoi tilaamista
- kehitä tavaratoimitusten välillisten kustannusten seuraamista
- poista päällekkäisiä nimikkeitä (Pastinen ym. 2003, 83).

Pullonkaulatuotteet ovat ominaisuuksiltaan paljon tavallisten C-luokan tuotteiden kaltaisia, mutta erona on kuitenkin tuotteiden saatavuus. Hankintavolyymi ei tuotteissa ole välttämättä kovin suuri, mutta tuotteen mahdollinen loppuminen voisi aiheuttaa kuitenkin suuria kustannuksia, joten varmuusvarasto on välttämätön. (Pastinen ym. 2003, 84.)

Ostajalla on vaikutusvaltaa volyymituotteiden hankinnassa, mutta valta tulee osata hyödyntää viisaasti. Voittoa kannattaa tavoitella pitkällä tähtäimellä, sillä lyhytaikainen pikavoiton tavoittelu voi kostautua tulevaisuudessa. Toimittajaa valittaessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota asiakkaalle itselleen eniten lisäarvoa tuottavien tekijöiden kohdalla sekä hankintojen suorien sekä välillisten kustannusten osalta. (Pastinen ym. 2003, 84.)

Strategiset hankinnat koostuvat tavaroista ja palveluista jotka ovat yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta kriittisiä, ja vain muutama toimittaja pystyy niitä toimittamaan. Strategisten hankintojen hallintaan ratkaisu on useimmiten tiiviintoimittajayhteistyön rakentaminen. Strategisten tuotteiden saatavuus pyritään varmistamaan pitkäaikaisella sopimuksella toimittajan kanssa (Huuhka 2017, 54.)

ABC-analyysin avulla tuotteet jaotellaan 20-80 periaatteen mukaisesti niin, että arviolta 20% yrityksen tuotteista muodostaa 80% yrityksen liikevaihdosta. Toisaaltaan 80% yrityksen tuotteista muodostaa ainoastaan 20% liikevaihdosta. Tästä syystä niin sanottuihin tärkeisiin tuotteisiin (20%) tulisi panostaa enemmän toimittajien yhteistyöhön sekä markkinatilanteen tuntemukseen, jotta voidaan hankkia säästöä liikevaihdon näkökannalta merkittävämmästä tuoteryhmästä. Niin sanottuihin vähemmän tärkeisiin tuotteisiin on tärkeää ylläpitää toimittajasuhteita sekä pyrkiä minimoimaan niihin liittyvää arvoa tuottamatonta työtä. Perinteisessä ostotavassa pienvolyymisten tuotteiden tai palveluiden hankkiminen aiheuttaa yritykselle paljon osto-, hallinto- sekä käsittelytyötä.

Hankintastrategia on erittäin tärkeää yhdistää yrityksen strategiaan, sillä hankinta luo paljon kuluja yrityksen liikevaihtoon. Yleensä yritys tarvitsee kaksi strategiatasoa: konserni- tai yritysstrategian yrityksen koossa pitämiseksi ja oman liiketoimintastrategian kullekin liiketoiminnolle. Hankintojen taloudellisen merkityksen perusteella toimittajamarkkinoiden pitäisi olla huomioitu ainakin kaikissa liiketoiminnan strategioissa ja niiden integroinnin mahdollisuudet ja ratkaisut yhteisellä tasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 145.)

Hankintatoimen mittaaminen

Jotta hankintatoimen toimivuutta voidaan tarkastella, on tärkeää löytää oikeat mittarit, jolla hankinnan onnistumista mitataan. Hankintatoimen mittaamisella voidaan saavuttaa seuraavia hyötyjä:

- Hankintatoimen tehokkuuden arviointi voi johtaa parempaan päätöksentekoon, sillä tässä tulee ilmi poikkeavuudet suunnitelmista. Näitä poikkeamia voidaan tarkastella ja pyrkiä estämään, ettei tulevaisuudessa kompastuttaisi enää samoihin ongelmiin.
- Voi johtaa parempaan kommunikointiin osastojen välillä.
- Luo läpinäkyvyyttä: säännöllisellä raportoinnilla nähdään, kuinka tulokset eroavat suunnitelluista tuloksista saavutettuihin. Tällä saavutetaan mahdollisuus antaa palautetta puolin ja toisin, sekä tehdä uusia suunnitelmia.
- Lisää ostajan motivaatiota, kun on selkeä linja tavoitella asetettuja tavoitteita ja mahdollisuus mitata onnistuvuutta (Van Weele 2019, 304.)

Klassinen kuvaus hankintojen toiminnasta ja tehtävistä kuuluu niin, että ostajan tulisi hankkia oikeaa materiaalia, oikeassa määrässä oikealta toimittajalta, oikeaan aikaan oikeasta paikasta oikealla hinnalla. Ostajan tulisi myös olla osana kehittämässä tuotteita ja prosesseja oikeaan suuntaan vähentääkseen yrityksen hankintariskejä. Lopuksi hankintatiimin tulisi ylläpitää ja edistää vahvoja toimittajasuhteita (Van Weele 2019, 306.)

Hankintoja voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- Hinta/kulu-ulottuvuus
- Tuote/laatu-ulottuvuus
- Logistinen näkökulma

- Toimittajasuhteiden näkökulma
- Organisaation näkökulma

Hankintojen mittauksessa hinta/kulunäkökulma on erittäin tärkeä ja korostuu etenkin säästöjen tavoittelussa. Hankintakulujen seuranta viittaa hankittavien nimikkeiden hintatietoisuuteen ja kulukokonaisuuden hallintaan. Hinnan korotusten ilmetessä voidaan pyrkiä etsimään vaihtoehtoisia toimittajia, jotka tarjoaisivat hankittavaa nimikettä edullisemmalla hinnalla tai neuvotella nykyisten toimittajien kanssa parempia sopimuksia. Vaikka hinta on erittäin ratkaiseva kriteeri monessa tilanteessa täytyy pitää mielessä se, että mikäli ostajana painottaa liikaa tuotteen hintaa, voi lopputuotteen laatu kärsiä samalla.

Tuotteen laatua voidaan mitata tarkastelemalla tuotteiden ominaisuuksia ja kestävyyttä. On tärkeää, että hankitut tuotteet vastaavat sopimuksen mukaisia laatukriteereitä ja vastaavat yrityksen odotuksia.

Logistista ulottuvuutta mitataan esimerkiksi läpimenoajalla, kauanko toimittajalla kestää toimittaa tuote tilauksesta. Toimitusvarmuus on myös tärkeä mittari, jolla mitataan onko toimittaja toimittanut sovitun määrän sovitussa ajassa. Molemmat näistä mittareista ovat yrityksille tärkeitä, sillä ostajan on tärkeää tietää kauanko toimittajalta kestää toimittaa halutut tavarat, jotta ei synny pitkiä tuotekatkoja. Tämä osoittaa tiettyjen tuotekategorioiden osalta sen, että on oltava tarkka ja tilattava oikeaan aikaan (tilauspiste) jotta tavara ei pääse loppumaan.

Toimittajien välistä yhteistyötä voidaan tarkastella monella tapaa. Kohtaako tavoiteltu hintataso toimittajan hintatason kanssa, täyttykö laatuvaatimukset ja toimitusvarmuus. Yhteistyötä voidaan myös mitata siten, että onko oma organisaatio tyytyväinen yleisesti toimittajan toimintaan ja yhteistyöhön. Organisaation puolelta hankintatiimiä voidaan tarkastella osaamisen, kehityksen ja kulujen perusteella. Yrityksen sisällä voidaan myös tarkastella kuinka hankintoja johdetaan, toteutuuko asetetut tavoitteet, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu (Van Weele 2019, 308, 309.)

3 KILPAILUTTAMINEN

3.1 Kilpailuttamisen rooli

Kilpailuttaminen on tärkeä osa hankintatiimin työtä. Kilpailuttamisen tarkoituksena on hankkia hyödykkeeseen tai palveluun usealta toimittajalta tarjous, joita voidaan vertailla keskenään. Hankintatiimi voi valita vertailukelpoisten tarjousten pohjalta itselle sopivimman ratkaisun huomioiden tuotteen variaatiot, toimitusajat, hinnat sekä muut valintaan vaikuttavat seikat. 1990 – luvun strategic sourcing – trendin keskeinen ajatus oli löytää uusia kilpailukykyisiä toimittajia uusista, nousevista halvemman kustannustason teollisuusmaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 245.) Kilpailutuksen taustalla on myös ajatus siitä, että säännöllisesti kilpailuttaen toimittajia voidaan varmistua toimittajien aktiivisuudesta sekä ylläpitää edullista hankintahintatasoa.

3.2 Perinteinen kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen on ostajalle erityisen tärkeä työkalu, jolla on mahdollista luoda toimittajalle niin sanottu ota tai jätä tilanne. Lähtökohtaisesti tarjouspyyntöä lähetettäessä ostaja on määritellyt tarpeen ja ehdot joilla haluaa saada hyödykkeen tai palvelun. Toimittajien vastatessa tarjouksella pystytään rajaamaan omiin tarpeisiin sopivimman toimijat, joista lopullinen valinta voidaan tehdä. Aito kilpailu saa aikaan parhaimmillaan yritykset ja muut toimijat kehittämään ja parantamaan omaa toimintaansa jatkuvasti. Perinteisen kilpailutusmallin taustalla on tiettyjä perusolettamuksia tilanteesta ja ympäristöstä joihin se on kehittynyt ja joissa se parhaiten toimii. Näitä ovat seuraavat:

- kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan
- toimittajamarkkinoilla vallitsee jatkuva aito kilpailu jokaisesta kaupasta
- toimittajat tarjoavat samanlaisia tai täysin toisensa korvaavia keskenään kilpailevia tuotteita ja palveluita
- tarjousten edullisuutta on helppo vertailla ensisijaisesti hinnan, mahdollisesti myös laadun ja joidenkin helposti mitattavien muiden ominaisuuksien perusteella
- toimittajilla ei ole yhteistyötä keskenään (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 247.)

Mikäli ostaja hyödyntää perinteistä kilpailutusta liian aggressiivisesti, voi tarjonnan laatu laskea kilpailun myötä. Ostaja asettaa ennen kilpailutusta hankittavalle tavaramalle barometrit ja minimivaatimukset, joita toimittajat pyrkivät mukailemaan tarjouksessaan. Kilpailun ollessa pitkään liian kovaa, voi tarjottavan tuotteen laatu laskea merkittävästi, mikäli ostaja valitsee toimittajan aina edullisimman hinnan perusteella. Merkittävästi koventunut kilpailutilanne pakottaa toimittajia leikkaamaan tuotteesta tarpeettomia ominaisuuksia pois ja kovassa kilpailutilanteessa myös tarpeellisiakin ominaisuuksia. Tarjouspyyntöä tehdessään ostajan kannattaa myös miettiä kuinka tarkkaan määrittelee oman tarpeensa. Mikäli kyseessä on juuri X tuote ostajan määrittämällä Y spekseillä, jää vastuu helposti ostajalle. Toimittaja laskee tässä tilanteessa tarjouksensa juuri sen mukaan, mitä ostaja on pyytänyt, vaikka saattaisi kokemuksestaan tietää, että spekseihin tulisi lisätä Y:n lisäksi myös Z. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 249.)

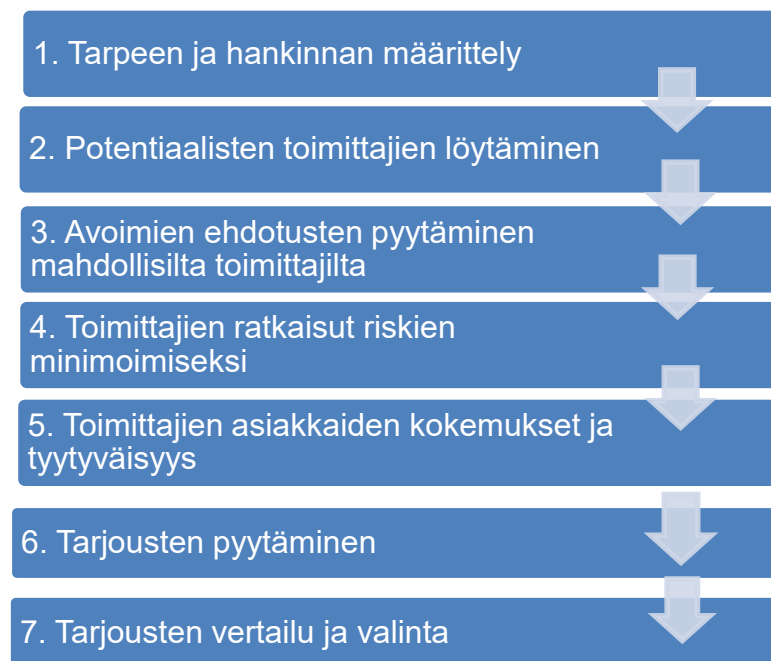
Joissakin tuotekategorioissa on myös mahdollista se, että todellisuudessa toimittajavaihtoehtoja ei ole enempää kuin yksi. Pitkään ja kauan jatkunut yhteistyö tietyn toimittajan kanssa voi johtaa siihen, että toimittaja on räätälöinyt asiakkaalle jo niin runsaasti omia palveluitaan, ettei ostajayritys saa muualta vastaavia. Toimittaja useasti tuntee myös tässä tilanteessa asiakkaansa kyllin hyvin, jotta pystyy toimimaan vastedes tulevaisuuden haasteissa mallikkaasti. Tällaista tilannetta voidaan kuvailla tietyllä tapaa riippuvaisuudeksi, jossa on myös omat riskinsä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 251.)

3.3 Kilpailuttamisen sudenkuoppien välttäminen

Tärkein työ hankinnassa tehdään aina ennen hankintaa. Ostajan on erityisen tärkeää määritellä tarve ja tutkia sitä eri näkökulmista. Tarvetta tulee analysoida taloudellisesta näkökulmista, laadullisesta sekä toimittajamarkkinoiden näkökulmasta. Hankinnoille on määriteltävä strategia, jotta ostaja voi toimia määrätietoisesti ja edetä selkeän suunnitelman mukaisesti.

Markkinatuntemus luo ostajalle etulyöntiasemaa. Hankittavan tuotteen tai palvelun markkinoista on tärkeää ottaa selvää jo ennen kilpailutusta, jotta kaikki potentiaaliset toimittajat voidaan huomioida. Tarpeesta riippuen on myös hyvä huomioida globaalit toimijat, sillä aina läheltä ei saa kilpailukykyisintä tuotetta/palvelua. Toimittajien vahvuuksia on mahdollista arvioida esimerkiksi pyytämällä avoimia sitoumuksettomia tarjouksia

kuvatun tarpeen täyttämiseksi. Tässä tilanteessa on tärkeää jättää toimittajalle suunniteluvaraa tarjouksen laatimiseen, jotta saadaan mahdollisimman laaja otanta potentiaalisten toimittajien ratkaisuehdotuksista. Mikäli joukosta erottuu selkeästi muista vaihtoehdoista potentiaalisempia toimittajia, voidaan heiltä pyytää jatkoksi vielä tarkemmin tarjous oman tarpeen täyttämiseksi. Tämä toimintamalli antaa ostajalle mahdollisuuden huomata kunkin ratkaisun pahimmat ongelmat sekä parhaimmat ratkaisumallit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 253.) Alapuolella kuvaaja järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheista, joissa näkyy sekä suunnittelu että menettelyvaiheet.



Kuvio 3. Järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 254.)

4 TYÖKALUT TEHOKKAASEEN HANKINTAAN

4.1 Tietojärjestelmät

Kuten muutkin yrityksen toiminnot, myös hankintatoimen tehokas toiminta edellyttää hyviä tietojärjestelmän ominaisuuksia. Tietojärjestelmiä ovat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmät, eli ERP-järjestelmät (Enterprise resource planning). ERP-järjestelmällä tarkoitetaan yrityksen ohjaamiseen tarkoitettuja kokonaisvaltaisia tietojärjestelmiä. (Huuha 2017, 194.)

ERP-järjestelmät mahdollistavat laajamittaista tuotetiedon hallintaa, joka on olennaista myös ostajan työtehtävissä. Tuotetiedon hallinnalla tarkoitetaan lähestymistapaa, jonka avulla tuotetta koskevaa suurta tietomäärää voidaan hallita koko sen elinkaaren ajan. Tavoitteena on tuotteeseen liittyvän tiedon luominen ja säilyttäminen siten, että tiedon löytyminen, jalostaminen, jakaminen ja hyödyntäminen on helppoa (Huuha 2017, 196.) Hankittaessa tarkkaan määriteltyjä tuotteita tietystä kategoriasta, on erittäin tarpeellista varmistaa hankintoja sekä kilpailutuksia tehdessä tuotetietojen oikeellisuus. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi etikettien hankinnassa on ostajan osattava määrittellä tuotteiden tekniset vaatimukset toimittajalle tarkasti, jotta toimittaja pystyy toimittamaan sopivaa tavaraa. Uusia nimikkeitä hankittaessa ostajan on järkevää pyytää toimittajalta ammatillista näkökulmaansa siihen, millaisilla ominaisuuksilla kyseistä tuotetta kannattaisi ostaa.

4.2 Hankinnan tietojärjestelmät

Hankintojen mittaaminen on olennaista toimintojen kehittämisen vuoksi. Ilman luotettavia mittareita vertailu on vaikeaa ja sen vuoksi toiminnan parantaminen hankalaa. Mittarit auttavat tavoitteiden asettamisessa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 133.)

Hankinnoissa korostuu eri tuotekategorioiden vaateet tietojärjestelmissä. Eri tuotekategorioiden kuuluvia nimikkeitä käsitellään usein hyvin eri tavoilla, kuten volyymituotteiden kohdalla etu saavutetaan kilpailuttamisella, mutta strategisten tuotteiden kohdalla tiivis yhteistyö on useasti avain onnistumiseen. Rutiinihankinnoissa säästöä voidaan tavoitella hankintaprosessin tehostamisella ja sitä kautta kustannusten supistamisella, tässä voi

toimia apuna esimerkiksi e-katalogit sekä muut sähköiset tilausjärjestelmät. E-katalogiksi voidaan kutsua yrityksen verkkosivua, joka tarjoaa tarvittavan tuotetiedon ostajalle ja online tilaus- sekä maksumahdollisuuden. (Lysons, Farrington 2016, 173.) Pullonkaulatuotteisiin tietojärjestelmillä ei ole yhtä suurta vaikutusta, kuin muihin edellämainittuihin. (Huuhka 2017, 198.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty hyväksi käytännötasolla ERP-järjestelmän sekä Excelin yhteistyötä.

Tietojärjestelmät luovat parhaimmillaan helppoutta sekä parantavat tiedon käsiteltävyyttä toimiessaan. Jotta näistä saadaan paras hyöty irti, yrityksen täytyy suunnitella, kuinka tärkeää dataa kerätään ja kuinka sitä pystytään hyödyntämään. (Pålsson 2018, 76.) Tässä opinnäytetyössä on pyritty parantamaan hankittavien etikettien tietoja sekä tietojen ylläpidon mahdollisuuksia. Tietojen ylläpidon mahdollisuudet korostuvat uusien tuotteiden sekä muuttuvien tuotenimikkeiden kohdalla. Tuotetietojen ylläpidolla saadaan myös vähennettyä työtaakkaa kilpailutusvaiheessa, kun tietojärjestelmistä löytyy työkalu, jonne on tallennettu kaikki oleellinen tieto yksittäisiä tuotteita kohden. Vaikka yksittäisen tiedon muokkaaminen on tärkeää, on myös olennaista, että järjestelmässä pääsee tarkastelemaan suurempaa kokonaiskuvaa tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Ostajan on helpompaa tilausta tehdessä tarkastella useampaa tuotetta kerrallaan, mikäli kyseessä on niin sanottu massatuote. Toisin sanoen tuotteita ostetaan useaa eri lajia suuri määrä, kuten etikettejä. Esimerkiksi tilattavat etiketit eroavat toisistaan ylimalkaisesti siten, että eri tuotteisiin päätyvät etiketit tulostuvat eri grafikoilla. Loput erot pohjautuvat materiaali- valintoihin ja tuotteen vaateisiin.

Tietojärjestelmät on tärkeää saada vastaamaan käyttäjän tarpeita, jotta järjestelmästä saadaan kaikki irti. Käyttäjän tarpeisiin voi joutua toteuttamaan järjestelmässä muokkauksia, jotta se toimii mahdollisimman helppokäyttöisenä työkaluna. Järjestelmän ominaisuuksia parantelemalla käyttäjän tarpeiden suuntaan on mahdollista tehostaa käytettyä työaikaan päivittäisten tehtävien parissa. Tällä tavoin on mahdollista minimoida hukkaa.

5 NYKYTILAN KUVAUS

Tämä luku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

6 ETIKETTIHANKINNAN PROSESSIN VAKIOINTI

Tämä luku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

7 TYÖN TULOKSET

Tämä luku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia KiiltoClean Oy:n etikettihankintaprosessia ja vakioida toimintamalli. Tämän lisäksi prosessia tarkasteltiin tuoteperhe kategorisoinnin sekä kilpailutuksen kannalta.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen haastatteluja ja perehtymällä ostajan toimenkuvaan. Ostajan kanssa toteutettu yhteistyö edisti projektin etenemistä mallikkaasti ja haluttuihin asioihin onnistuttiin luomaan ratkaisuja. Opinnäytetyössä käytiin läpi alkuperäisten tavoitteiden mukaan jokainen aihealue kerrallaan ja avattiin toimintatapoja sekä esitettiin tarvittaessa ratkaisuja. Etikettihankintaprosessia onnistuttiin viemään selkeämpään suuntaan ja prosessin muistinvaraisia vaiheita poistettiin. Opinnäytetyön osalta tutkimus on valmis, mutta yrityksessä projektia jatketaan toistaiseksi.

Työssä suurimmaksi haasteeksi osoittautui projektin nopea aikataulu, jonka tiedettiin alusta alkaen olevan tiukka. Aikataulusta huolimatta projektia onnistuttiin viemään eteenpäin ripeällä vauhdilla ja jokaiseen aihealueeseen ehdittiin pureutua. Haasteita loi lisää aiheen rajaaminen, sillä aihealue on varsin laaja. Projektin edetessä alkuperäiseen suunnitelmaan tuli muutamia poikkeamia esimerkiksi siten, miten kutakin aihetta opinnäytetyössä tullaan käsittelemään. Muita varsinaisia haasteita opinnäytetyön aikana ei ilmennyt.

LÄHTEET

Barrat, C. & Whitehead M. 2004. Buying for business. John Wiley & Sons Ltd.

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2., uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, M. 2018. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimitajamarkkinoiden hallintaan. 5., tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat.

Kiilto: Startup-henkeä vuodesta 1919, viitattu 2.6.2021. <https://www.kiilto.fi/kiilto/tarinnamme/>

Kurjenniemi, E. 2017. Miten yritys tekee SWOT-analyysin? Viitattu 10.4.2021 <https://www.visma.fi/blog/miten-yritys-tekee-swot-analyysin/>

Lysons, K & Farrington, B 2016. Procurement and supply chain management. 9., painos. Pearson education limited.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta parempi bisnes. Talentum Media Oy

Pastinen, I; Mäntynen J. & Koskinen L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampereen teknillinen yliopisto.

Pålsson, H. 2018. Packaging logistics. 1., Painos. Kogan page limited

Ritvanen, V. & Koivisto E. 2006. Logistiikka Pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. 1., Painos. WSOY oppimateriaalit.

Van Weele, A. J. 2018. Purchasing and supply chain management. 7. painos. Hampshire: Cengage Learning.