

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Taloushallinto

Mari Siren

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN HANKINNAN KEINAIN

CASE: EMPOWER OY, HIETASEN HUOLTOKESKUS

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Taloushallinto

SIREN, MARI

Kannattavuuden parantaminen hankinnan keinoin

Case: Empower Oy, Hietasen huoltokeskus

Opinnäytetyö

45 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Wenla Väisälä

Toimeksiantaja

Empower Oy, Hietasen huoltokeskus

Marraskuu 2012

Avainsanat

hankinta, kannattavuus, kustannukset, kustannustehokkuus, laatu, pääoma, tehokkuus, tuottavuus

Opinnäytetyö tehtiin Empower Oy:n Kotkan Hietasessa sijaitsevalle huoltokeskuskelle. Opinnäytetyön tekijä työskentelee ostajana Empower Oy:ssä. Opinnäytetyössä tarkastellaan hankintatoimen mahdollisuuksia parantaa yrityksen kannattavuutta. Näkökulmiksi valittiin toiminnan laadun parantaminen, kustannustehokkuuden lisääminen ja käyttöpääoman hallinta.

Toiminnan laadun parantamista tutkittiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tuomien prosessimuutosten kautta. Kustannustehokkuuden parantamista tutkittiin työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisen kautta. Kustannustietoisuus ostotarjousten vertailussa oli myös tutkimuskohteena. Käyttöpääoman hallinnan tutkimuksessa selvitettiin varastoinnin ja maksuehtojen vaikutusta käyttöpääoman kertymiseen ja keinoja pääoman kertymisen vähentämiseen. Tutkimusta tehtiin kirjallisuuslähteiden ja osallistuvan havainnoinnin avulla.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi vuokaavio huoltokeskuksen hankintaprosessista. Toimintatapojen kehittäminen, tarjousten kokonaiskustannusten vertaaminen, toimistusten oikea ajoitus ja sopiva maksuehto olivat ne keinot kannattavuuden parantamiseen, jotka tutkimuksella löydettiin. Hankintatoimi voi oikeilla valinnoilla vaikuttaa merkittävästi yrityksen kustannuksiin ja sitä kautta kannattavuuteen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

SIREN, MARI

How a procurement function can improve an organisation's profitability

Bachelor's Thesis

45 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

Commissioned by

Empower Oy

November 2012

Keywords

profitability, expense, asset, cost effectiveness, procurement, productivity, efficiency

A company is profitable if revenues exceed expenses. A company can improve its profitability by increasing sales or sale prices or by reducing costs. One way to measure profitability is to measure a company's return on investment. The formula for that economic indicator is: $\text{return on investment} = \text{net profit} / \text{total assets}$. This indicator gives one more fact that affects profitability: amount of assets.

The research was commissioned by Empower Oy in its engineering works at Kotka. The research perspective was procurement. The goal was to find out how a procurement function can improve profitability. Three points of views were selected for the research. First was the process development, the second one was cost effectiveness and the third was control of working capital.

There were two methods used; literature research and participant observation. The researcher works at Empower Oy in the role of the procurement officer.

The main conclusion was that procurement has a major role in the process to increase profitability. Decisions made by procurement have significant influence both on organisation costs and on working capital. A well organised working process can increase productivity and efficiency.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön rajaus	8
1.2	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	8
1.3	Case-yrityksen esittely	9
2	KANNATTAVUUS	10
2.1	Tuotot	11
2.2	Kustannukset	12
2.3	Pääoma	13
2.4	Pääoman tuottoaste	13
2.5	Logistiikan vaikutus pääoman tuottoasteeseen	14
2.6	Logistiikan vaikutus kannattavuuteen	15
3	TOIMINNAN LAADUN PARANTAMINEN HANKINTATOIMESSA	16
3.1	Laatu	16
3.1.1	Laatu ja kannattavuus	17
3.1.2	Laadun parantaminen	17
3.1.3	Prosessin laadun parantaminen	18
3.2	Hankintatoimi	18
3.2.1	Hankintatoimen kehitys	19
3.2.2	Hankintaprosessi	20
3.3	Prosessin kuvaus ja kehittäminen	21
3.4	Hankintatoimi Empower Oy:ssä	22
3.4.1	Hankintaprosessi ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa Hietasen huoltokeskuksessa	23
3.4.2	Nykyinen hankintaprosessi Hietasen huoltokeskuksessa	24
3.4.3	Alihankintatyön tilaus Hietasen huoltokeskuksessa	27
3.4.4	Vuositilaus Hietasen huoltokeskuksessa	28

3.4.5	Jatkuvaa kehittämistä Hietasen huoltokeskuksessa	28
4	KUSTANNUSTEHOKKUUDEN PARANTAMINEN HANKINTATOIMEN KEINOIN	29
4.1	Tuottavuus	29
4.2	Tehokkuus	29
4.3	Välitön ja välillinen ostokustannus	31
4.4	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	31
4.5	Hankinnan vaikutus kustannustehokkuuteen Hietasen huoltokeskuksessa	31
4.5.1	Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen hankintaprosessissa	32
4.5.2	Osto myynnin tukena	33
4.5.3	Tarjousten vertailu - kustannustietoisuus	33
5	KÄYTTÖPÄÄOMIEN HALLINTA – HANKINTATOIMEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUS	34
5.1	Käyttöpääoma	34
5.2	Käyttöpääoman sitoutuminen	35
5.3	Varastonohjaus	38
5.4	Käyttöpääoman hallinta Hietasen huoltokeskuksessa	38
5.4.1	Vaihto-omaisuus	38
5.4.2	Käyttöpääoman sitoutuminen myyntitapahtumassa	38
6	KEHITYSKOhteET	39
6.1	Toiminnanohjausjärjestelmän kehityskohteita	39
6.1.1	Order matching -toiminto	40
6.1.2	Tilausrivien yhdistäminen	40
6.1.3	Ostonimikkeiden käyttöönotto	40
6.2	Myyntivarasto antennikiinnikkeille	40
6.3	Tilausten oikea-aikaisuus	41
6.4	Hankinnan mittarit	41
6.5	Reklamaatioprosessi	41
7	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1. Prosessikuvaus ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa

Liite 2. Prosessikuvaus nykyinen hankintaprosessi

1 JOHDANTO

Jokaisen yrityksen toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa omistajilleen voittoa. Voittoa yrityksessä syntyy, kun toiminnan tuotot ovat suuremmat kuin kulut. Voittoa tuottava liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Kannattavuuden parantamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat jokapäiväistä toimintaa yrityksissä. Varsinkin nyt, kun talouden suhdanteet ovat taas heikentyneet, on etsittävä kaikki keinot kannattavan toiminnan varmistamiseksi. Toimintaa on mahdollista kehittää yrityksen jokaisella osa-alueella. Tässä työssä tarkastellaan erityisesti hankintatoimen mahdollisuuksia parantaa yrityksen kannattavuutta.

Talouselukujen lisäksi inhimillisen pääoman merkitys vahvistuu tulostekijänä lähes joka alalla. Menestys on yhä enemmän kiinni työyhteisön ilmapiiristä, yrittäjyydestä, innostuksesta ja yhteistyöstä. (Lehtonen 2004, 349) Innostuksesta työhön ja halusta kehittää omaa työtä alkoi tämäkin opinnäytetyö. Opinnäytetyössä on tarkasteltu yhtä yrityksen yksikköä ja kehitetty toimintatapoja tämän yksikön hankintojen osalta.

Case-yrityksessä on otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä kolme vuotta sitten. Tarkastelun kohteena olevassa yksikössä toiminnanohjausjärjestelmä otettiin hankinnassa käyttöön vasta reilu vuosi sitten, kun opinnäytetyön tekijä aloitti ostajana case-yrityksessä. Työn tarkoituksena on kuvata case-yrityksen hankintaprosessin kehitystä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tarkoituksena on myös löytää hankintatoiminnasta tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja joihin hankintatoimi voi valinnoillaan ja päätöksillään vaikuttaa. Opinnäytetyön avulla etsitään vastausta kysymykseen, miten osto-osasto voi toiminnallaan parantaa yrityksen kannattavuutta.

Työ tehtiin monikansalliselle palveluyritykselle, joka toimittaa rakentamis-, ylläpito- ja asiantuntijapalveluita energia-, tietoliikenne- ja teollisuussektorilla. Opinnäytetyön tekijä työskentelee case-yrityksessä ostajana. Työssä on käytetty hyväksi työn kautta hankittua osaamista.

1.1 Opinnäytetyön rajaus

Tämä työ rajataan koskemaan Empower Oy:n Kotkan Hietasen huoltokeskuksen hankintoja. Opinnäytetyössä kuvataan huoltokeskuksen hankintaprosessi ja tutkitaan hankinnan tekemien ostopäätösten vaikutusta yksikön kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen.

Opinnäytetyö on jaettu kolmeen kokonaisuuteen. Työllä haettiin keinoja toiminnan laadun parantamiseen, käyttöpääoman hallinnan kehittämiseen ja kustannustehokkaampaan toimintaan. Toiminnan laadun parantamista haettiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla yksikön hankinnoissa. Kustannustehokkuutta tutkittiin ostotyön tehokkuuden näkökulmasta ja ostotilausten kustannusvertailun avulla. Käyttöpääoman hallinnan kehittämistä tutkittiin hankinnan näkökulmasta varastonhallinnan, maksuehtojen ja tilausten oikea-aikaisuuden kautta.

1.2 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu kannattavuudesta ja niistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, joihin hankinta voi toiminnallaan vaikuttaa. Toiminnan laadun parantamista tutkittiin käsitteiden ”laatu”, ”hankintatoimi” ja ”prosessinkuvaus” avulla. Kustannustehokkuuden parantamista hankintatoimen keinoin tutkittiin tuottavuus-, tehokkuus- ja ostokustannuskäsitteiden avulla. Käyttöpääoman hallintaa ja hankintatoimen vaikutusmahdollisuuksia siihen tutkittiin käsitteiden ”käyttöpääoma”, ”käyttöpääoman sitoutuminen” ja ”varastonohjaus” avulla.

Liiketoiminnan *kannattavuutta* on mitattu perinteisesti voiton suuruudella. Voitolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan tuottojen ja kustannusten positiivista erotusta.

Voitto = Tuotot - Kustannukset. Yleensä kannattavuudella tarkoitetaan tulontuottomiskykyä tietyn ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2009, 50.)

Toiminnan laatu on toiminnan virheettömyyttä ja tehokkuutta. Toiminnan laatu on palveluorganisaation sisäistä toimintaa: tavoitteiden täyttämistä ja organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu. (Oulun yliopisto 2002.)

Kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että tehdään mahdollisimman paljon mahdollisimman vähällä kustannuksilla. Hankinnassa se käytännössä tarkoittaa edullisten ostohintojen lisäksi sitä, että käytetään materiaalin ostoon ja varastointityöhön mahdollisimman vähän työaikaa työn laadun ja nopeuden kärsimättä. (KP-Media Oy 2012.)

Käyttöpääoman hallinnan kannalta tavoitteellinen tilanne olisi sellainen, jossa yritys saisi mahdollisimman lyhyessä ajassa myymistään suoritteista maksun ja samalla yrityksellä olisi mahdollisimman pitkä maksuaika tuotannontekijähankinnoilleen. Myyntisaamisia saataisiin siis ennen ostovelkojen erääntymistä, jolloin yritys rahoittaisi toimintansa mielekkäästi ja käyttöpääoma olisi negatiivinen. Käyttöpääoman määrään voidaan vaikuttaa suoraan sen eriin vaikuttamalla. (Alhola & Lauslahti 2009, 133.)

1.3 Case-yrityksen esittely

Opinnäytetyö on tehty Empower Oy:lle, joka on monikansallinen palveluyritys. Empower Oy työllisti vuonna 2011 yli 3000 työntekijää. Empower-konsernin liiketoiminnat jakautuvat viiteen liiketoimintadivisioonaan: verkkodivisioonaan, teollisuusdivisioonaan, siirtoverkkoprojektit-divisioonaan, Baltia-divisioonaan ja tiedonhallintadivisioonaan. (Empower Oy 2011, 3–5.)

Empower syntyi 1998, jolloin Pohjolan Voima eriytti konsernin palvelutoiminnot omaksi alakonsernikseen PVO-Palvelut Oy:ksi. Vuonna 1999 yhtiön nimeksi tuli Empower Oy. (Empower Oy 2012.)

Vuonna 2004 Empower aloitti toiminnan teollisuussektorilla ja osti Kaakon Sähkökone Oy:n. Teollisuusdivisioona on kasvanut tämän jälkeen nopeasti: vuonna 2006 mukaan tulivat Kotka Power Service Oy:n konepaja, jota tässä työssä jatkossa kutsutaan Hietasen huoltokeskukseksi, sekä UPM Voikkaan kunnossapito. Seuraavana vuonna olivat vuorossa Pohjolan Voiman Mussalon voimalaitoksen kunnossapito ja Ellarex. Vuonna 2008 mukaan tulivat Stora Enso Anjalankosken kunnossapito ja UPM Kajaanin kunnossapito, ja taas seuraavana vuonna Strömforsin kunnossapito ja Ruotsista Scancon Industri montage AB. Viimeisimpinä teollisuusdivisioonan asiakkuuksina ovat vuonna 2011 mukaan tulleet Stora Enso Sunilan kunnossapito, Pankakosken kunnossapito ja Stora Enso Wood Productsin neljän sahan kunnossapito. Samaan aikaan verkkodivisioonien asiakkuuksia ja yrityskauppoja tapahtui 29 kappaletta. (Empower Oy 2012, 10.)

Yritys on kasvanut ja laajentunut paljon suhteellisen lyhyen ajan kuluessa. Organisaatioon on tullut asiantuntijoita monista erilaisista organisaatioista ja erilaisista yrityskulttuureista. Henkilöstön määrä ja liikevaihto ovat kasvaneet nopeasti. Monikulttuurisuus ja nopea kasvu ovat lisänneet tarvetta yhtenäisten toimintatapojen luomiselle ja tietojärjestelmien käytölle.



Kuva 1. Hietasen huoltokeskuksen levyhalli. (Empower Oy 2010)

Kuvassa 1 on näkymä Empower Oy:n Hietasen huoltokeskuksen levyhalliin. Toimitilat sijaitsevat Kotkassa Hietasen sataman porttien tuntumassa, entisen Wärtsilän telakan alueella, lähellä tärkeimpiä asiakkaitaan Anjalankosken tehtaita ja Sunilan sellutehdasta. Yksikkö kuuluu Empower Oy:n teollisuusdivisioonaan. Huoltokeskuksen projektit vaihtelevat pienistä varaosavalmistuksista suurien laitekokonaisuuksien valmistamiseen.

2 KANNATTAVUUS

Kannattavuutta mitattaessa verrataan tuottoja ja kustannuksia. Tuottoja yritys saa tuotteiden ja palveluiden myymisestä. Tuoton suuruus riippuu kilpailutilanteesta ja yrityksen kyvystä tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Kustannuksissa ovat mukana omat kustannukset ja ostohintojen muodossa myös kaikki toimitusketjussa aikaisemmin syntyneet kustannukset. (Sakki 2003, 38.)

Kannattava liiketoiminta tuottaa voittoa. Pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan on aina oltava kannattavaa. Kannattava toiminta toteutuu silloin, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. (Viitala & Jylhä 2001, 121.) Kun yrityksen taloudellista tulosta mitataan, käytetään mittarina useimmiten kannattavuutta. Kannattavuus on yrityksen toimintatapojen ja henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon tulos. (Sakki 2003, 38–39.)

Yritystoiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten määrästä. Toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä myyntituottoja: joko kasvattamalla myynnin määrää tai nostamalla myytävien tuotteiden hintaa. Toinen tapa parantaa kannattavuutta on kustannusten karsiminen. Kustannusten karsiminen voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: muuttuvien kustannusten karsiminen ja kiinteiden kustannusten karsiminen. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi tehostamalla toimintoja, jolloin esimerkiksi pyritään poistamaan valmistusprosessin turhia toimintoja tai etsimään tuotannolle vaihtoehtoinen edullisempi toimintatapa, pyrkimällä neuvottelemaan hankinnoille mahdollisimman edulliset hinnat, kilpailuttamalla hankintasopimuksia aika ajoin ja pyrkimällä saamaan hankintojen maksuehtoon kassa-alennuksen, jonka hyväksikäyttö alentaa kustannuksia ja keskittämällä hankintoja, jotta voidaan päästä hyödyntämään palvelualennuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 63,70,74.)

2.1 Tuotot

Tuotot ovat rahamääräisiä korvauksia yrityksen suoritteiden myynnistä. Yrityksen liiketoiminnan tarkoituksena on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen tuottamalla asiakkaiden tarpeita vastaavia suoritteita. Suoritteita on tuotettava kannattavasti, jolloin suoritteiden aikaansaamiseen uhratut kustannukset on saatava katetuksi tuotoilla. (Alhola & Lauslahti 2009, 52.) Yritys saa suurimman osan tuotoista sen varsinaisesta toiminnasta, tavaroiden ja palveluiden myynnistä. Tietyn tuotteen myynti kuukauden ajanjaksolla on tuotteen myyntimäärä kuukaudessa kertaa tuotteen myyntihinta. Yrityksen kokonaismyyntituotot kuukauden ajanjaksolla on kaikkien tuotteiden myyntituotot yhteensä. (Eklund & Kekkonen 2011, 23.)

2.2 Kustannukset

Kustannuksilla tarkoitetaan suoritteiden aikaansaamiseksi tehtyjä uhrauksia, jotka aiheutuvat tuotannontekijöiden käytöstä ja kulutuksesta. Kustannuksia voidaan jaotella monella tavalla. Perinteisesti kustannuksia on luokiteltu seuraavien kustannuskäsitteiden avulla:

- muuttuvat ja kiinteät kustannukset
- välittömät ja välilliset kustannukset
- erillis- ja yhteiskustannukset

Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan toiminnan volyymin mukaisesti. Kiinteät kustannukset eivät ole suoraan volyymisidonnaisia, eikä niiden määrä riipu ensisijaisesti siitä, paljonko suoritteita valmistetaan tai myydään. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka voidaan aiheuttamisperiaatteen mukaan kohdistaa suoraan laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle. Välittömät kustannukset ovat luonteeltaan lähinnä muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset ovat yleiskustannuksia ja siten eri laskentakohteille yhteisiä. Välilliset kustannukset ovat joko muuttuvia tai kiinteitä. Yhteiskustannukset ovat nimensä mukaisesti eri laskentakohteiden yhteisesti aiheuttamia kustannuksia. Yhteiskustannusten määrään ei yksikön toiminta-asteen muutoksilla ole vaikutusta. Erilliskustannukset voidaan kohdistaa suoraan tietyille laskentakohteille. Erilliskustannukset ovat kustannuksia, jotka jäävät pois, jos esimerkiksi jokin toimintayksikkö suljetaan. (Alhola & Lauslahti 2009, 53–55.)

Kustannusten alentamiseksi voidaan kiinnostua kustannuksista, seurata kustannuksia, vaikuttaa kustannuksiin, vähentää virheitä materiaaleissa, kehittää työtä ja hioa menetelmiä, tehdä kerralla valmista, säästää raaka-aineita ja hävittää hukkaa. (Lehtonen 2004, 349.) Kustannusten alentaminen vaatii yleensä useita samanaikaisia parannuksia. Se vaatii työntekijöiltä riittävän hyvää ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Kustannusten alentaminen vaatii koko organisaation erityistä kehittämisotetta uusien ajatusten, tekniikoiden ja välineiden kokeilussa ja käyttöönotossa. (Pellinen 2006, 264.)

2.3 Pääoma

Yrityksen tuotannontekijät eli pääomat on taseessa jaettu kolmeen erään: käyttöomaisuuteen, vaihto-omaisuuteen ja rahoitusomaisuuteen. Kun näitä omaisuuseriä verrataan keskenään, on käyttöomaisuus kaikkein epälikvideintä, eli sitä on vaikeinta muuttaa rahaksi. Käyttöomaisuus on tarkoitettu yrityksen pysyvään käyttöön. Käyttöomaisuuden määrän vähentäminen pienentää toimintaan sitoutuneen pääoman määrää. Vaihto-omaisuutta ovat yrityksen varastot ja tavaroista suoritetut ennakkomaksut. Vaihto-omaisuus sitoo varoja ja siksi sen määrän pitäisi olla toimintaan nähden oikeassa suhteessa. Rahoitusomaisuus sisältää käteisvarat ja talletukset. (Alhola & Lauslahti 2009, 122, 123, 129.)

2.4 Pääoman tuottoaste

Sidotun pääoman tuotto eli pääoman tuottoaste tarkoittaa yrityksen sidotun pääoman kykyä aikaansaada korkoa. Pääoman tuottoasteen avulla voidaan havainnollisesti nähdä, miten yrityksen kustannusrakenne, katteet, tulos ja taseen pääomat vaikuttavat kannattavuuteen ja mikä on kunkin osatekijän merkitys. (Lehtonen 2004, 91.) Pääoman tuottoaste eli ROI (Return on investment) on yksi yleisimmin käytössä olevista yritystoiminnan ja kannattavuuden tunnusluvuista. Pääoman tuottoaste kuvaa suhteellisesti toiminnan kannattavuutta. Se saadaan suhteuttamalla yrityksen liikevoitto sijoitettuun pääomaan. Tunnusluku kertoo, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan aikaan tulosta. (Alhola & Lauslahti.2009, 140.) Pääoman tuotto-tunnuslukua käytetään arvioitaessa yrityksen yleistä kannattavuutta koko yhteiskunnan kannalta: minkälaisen tuoton yritys saa niille resursseille, jotka siihen on sidottu. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n arvioinnissa voidaan käyttää seuraavaa ohjeellista asteikkoa:

- Hyvä yli 10 %
- Tyydyttävä 5-10 %
- Heikko alle 5 %.

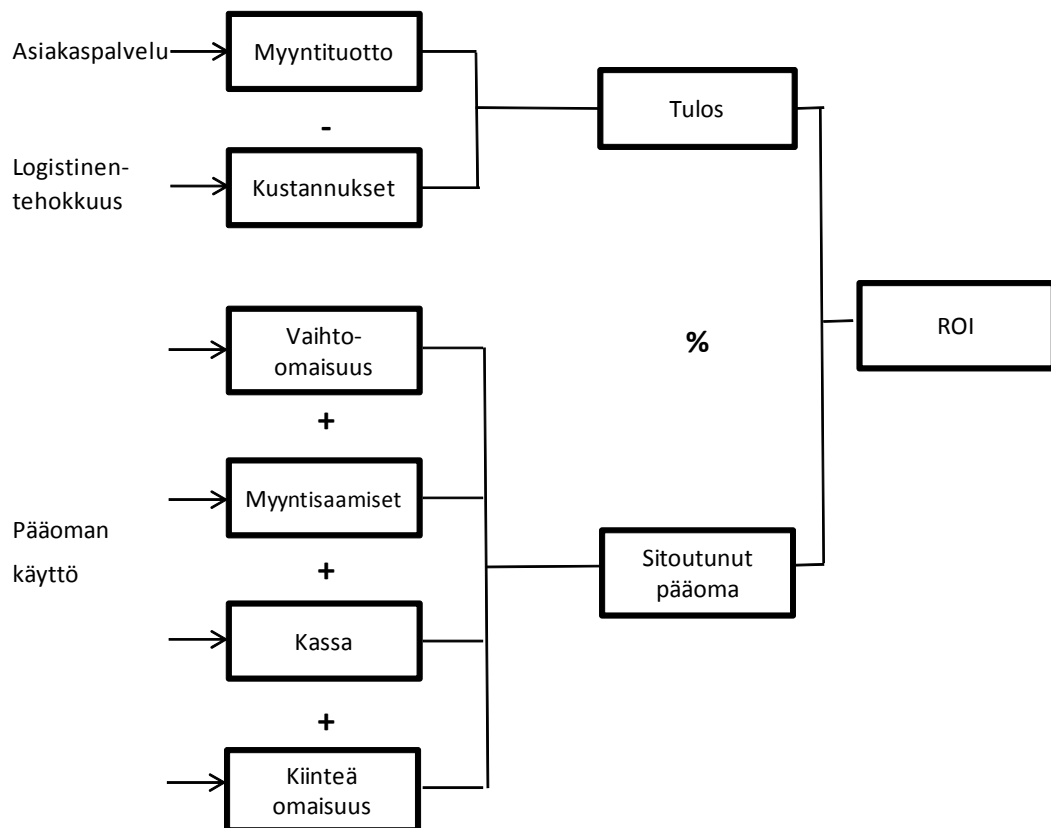
(Leppiniemi 2005, 258–259.)

2.5 Logistiikan vaikutus pääoman tuottoasteeseen

Kuvassa 2 on esitetty pääoman tuottoasteen osatekijät. Kuvasta käy ilmi, että pääoman tuottoa voidaan parantaa esimerkiksi

- myyntivoittojen kautta tarjoamalla parempaa palvelua ja lisäämällä siten myyntiä tai veloittamalla paremmasta palvelusta enemmän,
- kustannusten kautta säästämällä hankinnoista, kuljetuksista tai varastoinnista,
- vaihto-omaisuuden kautta pienentämällä varastoja tai nopeuttamalla läpimenoaikoja,
- rahoitusomaisuuden kautta neuvottelemalla hankintojen maksuajat pidemmiksi ja
- käyttöomaisuuden kautta ulkoistamalla kuljetukset tai varastot tai tekemällä enemmän alihankintoja.

(Ritvanen & Koivisto 2007, 122.)

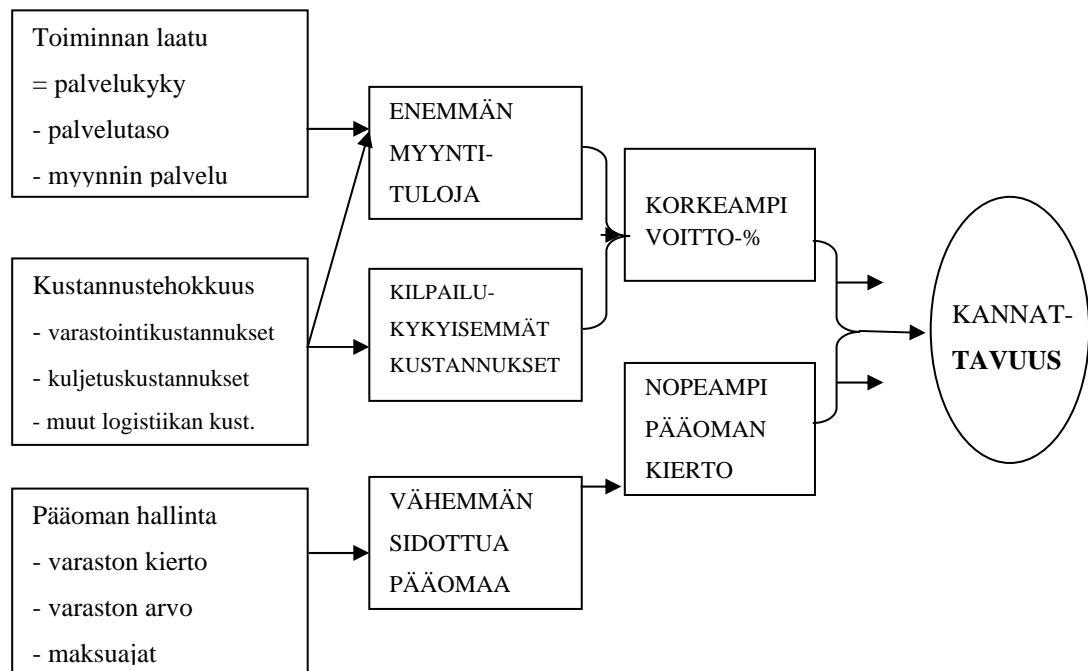


Kuva 2. Logistiikan vaikutus pääoman tuottoasteeseen (Ritvanen & Koivisto 2006, 122)

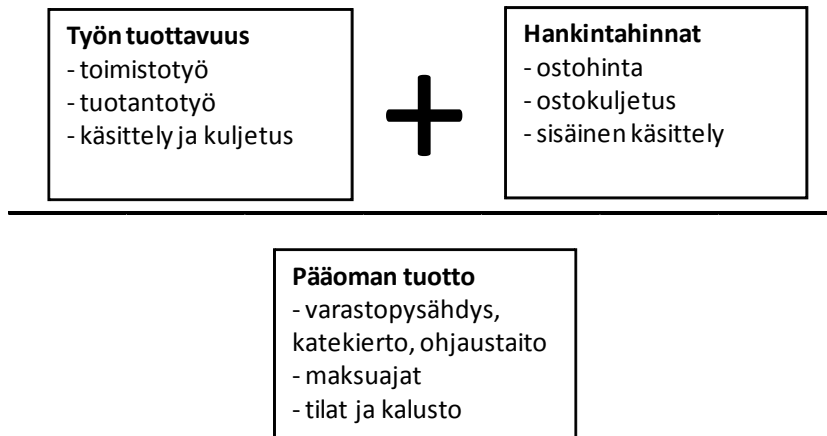
Pääoman tuotto prosenttia voidaan parantaa kasvattamalla pääoman kiertonopeutta. Sitä voidaan pyrkiä toteuttamaan esimerkiksi kasvattamalla liikevaihtoa tai pienentämällä sitoutunutta pääomaa. (Alhola & Lauslahti 2009, 143)

2.6 Logistiikan vaikutus kannattavuuteen

Kuvassa 3 on kuvattu toiminnan laadun, kustannustehokkuuden ja pääoman hallinnan vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Toiminnan laadun parantaminen lisää yrityksen kilpailukykyä ja vaikuttaa myyntituottoihin. Kustannusten aleneminen vaikuttaa kilpailukykyyn ja sitä kautta myyntituottoihin. Rahoitusomaisuus liittyy maksuaikojen kautta osto- ja myyntiehtoihin. Hidas pääoman kierto heikentää kannattavuutta. (Koskinen et al. 1995, 105–108.)



Kuva 3. Logistiikan vaikutus kannattavuuteen (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 107)



Kuva 4. Kannattavuuden parantamisen elementit (Sakki 2003, 96)

Kuvassa 4 esitetään kannattavuuden parantamisen elementit hankintatoimen näkökulmasta. Pääoman tuottoa laskettaessa verrataan pääoman määrää liikevoittoon. Liikevoittoon voidaan vaikuttaa työn tuottavuutta parantamalla. Liikevoiton suuruuteen voidaan vaikuttaa myös hankintahinnoilla. (Sakki 2003, 96.)

3 TOIMINNAN LAADUN PARANTAMINEN HANKINTATOIMESSA

3.1 Laatu

Laatu on tarkasteltavan kohteen jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Yrityksen sidosryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi esimerkiksi johto, henkilöstö, omistajat ja yhteiskunta. Tarkasteltavina kohteina voivat olla esimerkiksi tuote, henkilöstö, toiminta tai prosessi. Laatuä kehitettäessä yrityksen toimintaa tarkastellaan prosessina. Prosessi on toimintoketju, jossa lähtötiedot muutetaan prosessin tuotteeksi. Prosessissa lähtötietojen arvo lisääntyy. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 9.) Laatu on asiakkaan odotusten mukainen tuote tai palvelu. Laatu on kilpailukeino ja yrityksen menestystekijä. Huonoa laatua pidetään yrityksen mainetta heikentävänä. Laadun tekemistä vaikeuttavat eniten puutteellinen tiedonkulku, kiire ja puutteellinen yhteistyö yksiköiden välillä. (Lagus, Lillrank, Helin 2001, 7.)

3.1.1 Laatu ja kannattavuus

Yksittäisistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä merkittävimmäksi on havaittu yrityksen tuotteiden suhteellinen laatu. Suhteellinen laatu määritellään yrityksen tuotteiden kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet verrattuna muiden samoilla markkinoilla kilpailevien tuotteiden kykyyn täyttää kyseiset tarpeet. Laadun ja kannattavuuden suhdetta voidaan selittää sekä paremmalla asiakastytyväisyydellä että toiminnan laadun ansiosta säästetyillä kustannuksilla. Toiminnan laatu on hyvä, jos tehdään oikeita asioita kerralla oikein. Asiakkaiden kokeman laadun kehittämällä voidaan saavuttaa useita etuja. Paremmasta laadusta maksetaan korkeampaa hintaa. Jos hintaa ei nosteta, myyntimäärä kasvaa ja myyntitulot lisääntyvät. Tuotannon tehostumisen ja virheiden vähenemisen seurauksena myös laatuksennukset pienenevät. Laatuksennukset sisältävät muun muassa tuotteiden tarkastuksesta, virheiden korjaamisesta ja asiakkaiden reklamaatioista aiheutuvia kustannuksia. Kustannusten pieneminen parantaa edelleen kannattavuutta. (Järvelin et al. 1992, 9–11.)

3.1.2 Laadun parantaminen

Laadun parantamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla lisätään asiakastytyväisyyttä tai työtytyväisyyttä tai pienennetään laatuksennuksia. Laadun parantaminen voidaan toteuttaa parantamalla prosessien toimintaa tai kehittämällä tuotetta tuotekehityksen avulla. (Järvelin et al. 1992, 9–11.) Huono laatu aiheuttaa turhaa työtä ja uupumusta. Laadun parantamisessa pidetään tärkeänä henkilöstön innostamista laadun tekemiseen. Ryhmähenki ja työtovereiden kannustus ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä laadun aikaansaamisen, yrityksen menestymisen ja asiakastytyväisyyden ohella. (Lagus et al. 2001, 7.)

3.1.3 Prosessin laadun parantaminen

Prosessin parantamisen tavoitteita ovat

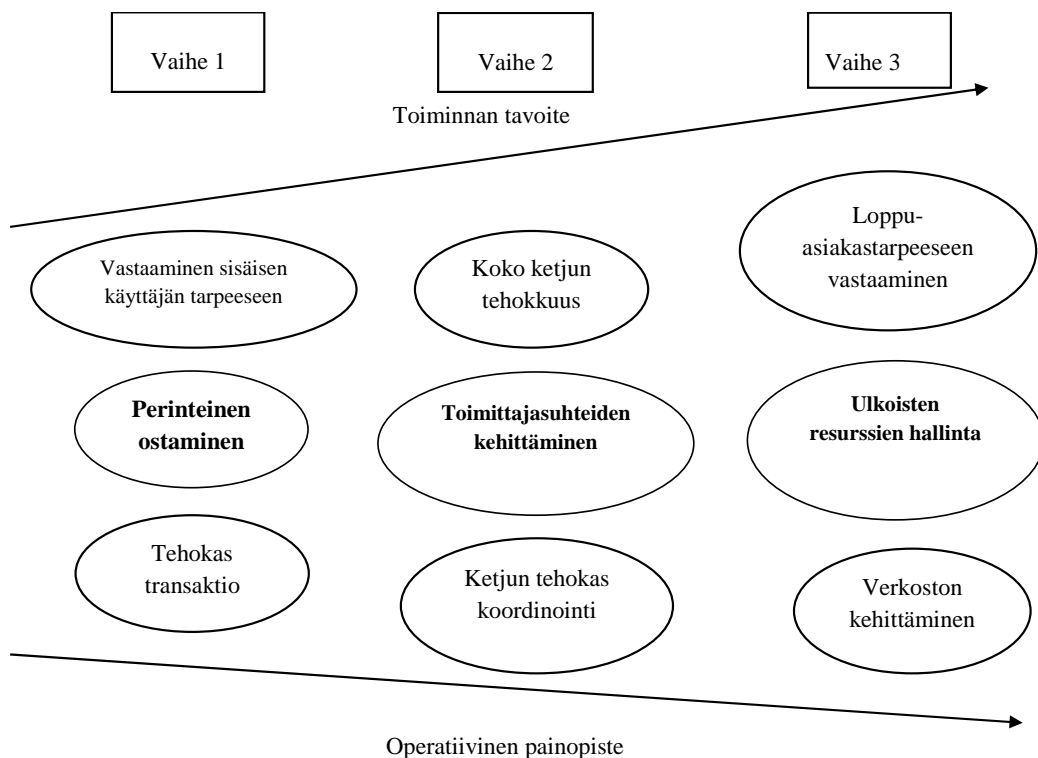
- saada toimittaja ja asiakas yksimielisiksi prosessille asetettavista odotuksista,
 - parantaa todennäköisyyttä tehdä asiat ensimmäisellä kerralla oikein,
 - eliminoida turhat työvaiheet,
 - vähentää todennäköisyyttä tehdä asioita oletusten perusteella,
 - vähentää kannattamattomia toimintoja jo ennen niiden aloittamista,
 - varmistaa, että toimittaja ottaa selvää asiakkaan vaatimuksista, ja
 - lisätä varmuutta siitä, että asiakas ja toimittaja on määritelty oikein.
- (Järvelin et al. 1992, 9–11.)

3.2 Hankintatoimi

Hankinnalla on merkittävä rooli yritysten toiminnassa: sen tarkoitus on hankkia arvoa yritykselle ja asiakkaille. Hankintatoimella käsitetään yrityksen ulkopuolisia hankintoja. Hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä on jopa 70–75 prosenttia liikevaihdosta. Yrityksen tulos voidaan tehdä ostamalla. Hankintatoimen tehtävänä on määrittää ostotarpeet, etsiä mahdollisimman tehokkaat, kilpailukykyä lisäävät, osaavat ja luotettavat hankintalähteet sekä sovittaa yhteen niiden ja oman yrityksen toiminnot siten, että molemmat hyötyvät toiminnasta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31–32.) Osto ei ole vain kustannuspaikka tai kustannussäästöjen tuoja, vaan lisäarvon tuottaja. Taitavalla toiminnalla ja prosessien osaamisella, jotka on yhdistetty strategisesti oikeisiin asiakastyytyväisyyttä lisääviin toimittajavalintoihin ja yhteistyöhön, pystytään samanaikaisesti alentamaan kustannustasoa ja saamaan aikaan enemmän myyntiä. (Koskinen et al. 1995, 26.)

3.2.1 Hankintatoimen kehitys

Ostotoiminnan rooli on muuttunut passiivisesta ja operatiivisesta strategisemmaksi ja ennakoivammaksi. Ostotoiminta on kehittynyt vaiheittain. Osto muuttuu yrityksen ja liiketoimintaympäristön muutoksen paineessa. Muutos vaatii aktiivista otetta kehittämiseen ja uuden oppimiseen. (Koskinen et al. 1995, 68–69.)



Kuva 5. Ostotoiminnan kehitys (Koskinen et al. 1995, 69)

Kuvassa 5 kuvataan ostotoiminnan kehittymistä. Vaiheessa 1 kuvataan perinteistä ostamista, jossa päätavoite on sisäisen käyttäjän tarpeeseen vastaaminen. Uusien ratkaisujen tai toimittajien etsintä on passiivista. Operatiivinen painopiste on osaston sisäisen tehokkuuden parantamisessa ja ostotransaktion tehokkaassa toteuttamisessa. Vaiheessa 2 kuvataan toimittajasuhteiden kehittämistä. Tämä vaatii pitkälle menevää sisäistä yhteistyötä oman yrityksen eri toimintojen kanssa. Toimitaan yhteistyössä tuotekehityksen, tuotannon, logistiikan ja markkinoinnin kanssa asiakasarvon maksimimiseksi. Osto kantaa laajemmin vastuuta lopputuotteen laadusta ja hinnasta, läpimenoajoista sekä toiminnan kokonaiskustannuksista. Vaiheessa 3 kuvataan ulkoisten resurssien hallintaa. Tällä tarkoitetaan yrityksessä sen arvoketjunosan hallintaa, joka ei kuulu suoraan yrityksen sisäisiin resursseihin mutta joka on välttämätön osa asiak-

kaalle toimitettavaa tuotetta tai palvelua. Osto osallistuu jatkuvasti yrityksen kaikkien prosessien kehittämiseen. (Koskinen et al. 1995, 69–72.)

3.2.2 Hankintaprosessi

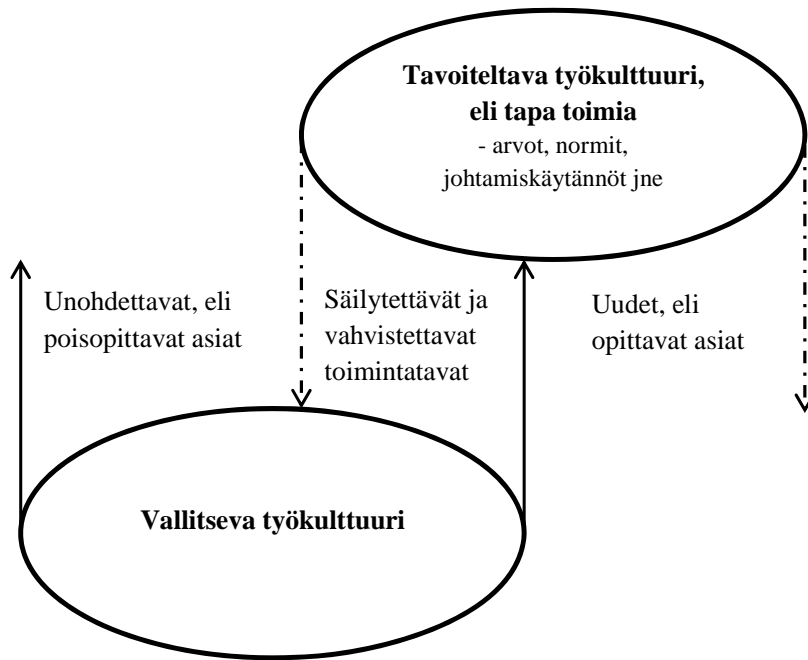
Kun organisaation eri puolilla tavarán ja palvelun toimittamiseen liittyvät vaiheet linkitetään kokonaisuudeksi, muodostuu niistä logistinen prosessi. Se alkaa asiakkailta ja sen tietovirrat kulkevat ensin yrityksen kautta tavarantoimittajille. Sieltä lähtevät tavaravirrat liikkuvat päinvastaiseen suuntaan ja päättyvät yrityksen ohjaamana asiakkaalle. Logistinen prosessi kulkee yrityksen läpi monen vastualueen kautta. Logistiikka on monesta työtehtävästä koostuva prosessi, joka tukee liiketoiminnan ydinprosessin toteuttamista. (Sakki 2003, 23.)

Yrityksen hankintaprosessi on monivaiheinen, ja siksi yhteistyö yrityksen muiden toimintojen, kuten markkinoinnin ja tuotannon, kanssa on tärkeää. Luonnollisesti ensimmäiseksi on oltava tarve tai kysyntä ja havaittava se. Ostoehdotukseen päädytään yleensä silloin, jos kyseessä ei ole jokapäiväinen tai säännöllisesti toistuva tuotteen hankinta. Ostoehdotuksen tarkastamisen jälkeen määritellään tuotteelta vaadittavat ominaisuudet. Tämän jälkeen ostajan on löydettävä tuotteen toimittajat ja lähetettävä heille tarjouspyynnöt. Toimittajavalinnan jälkeen valitulle toimittajalle lähetetään tilaus ja sovitaan toimitusehdoista. Kun tilattu tavara on saapunut, se vastaanotetaan ja toimitustapahtumasta rekisteröidään laatu- ja toimitusaikatiedot. Jos tuotteen hankinta on toistuvaa, ostaja ja toimittaja voivat tehdä hankintasopimuksen. Hankintasopimustyyppinä ovat yksittäistilaukset, vuosisopimukset ja puitesopimukset. Yksittäistilauksilla tarkoitetaan satunnaisia hankintoja. Vuosisopimuksessa sovitaan yhden toimittajan kanssa tietyn sopimuskauden aikana tapahtuvista toimituksista, toimitusajoista ja laskutuksesta. Puitesopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymietuja, alentaa hankintaprosessista aiheutuvia kustannuksia sekä varmistaa tavarán tai palvelun saata vuus ja toimitusehdot. Puitesopimuksia käytetään usein kotiinkutsujen yhteydessä. Puitesopimuksen perusteella ostaja voi tehdä kotiinkutsun suoraan ja määritellä vain tilattavan määrän ja muut toimitusta koskevat tiedot. (Ritvanen & Koivisto 2006, 114–116.)

3.3 Prosessin kuvaus ja kehittäminen

Kun prosessia aletaan kuvata, on ensiksi määritettävä prosessin omistajuus. Prosessin omistaja voi olla myös ryhmä työntekijöitä, jotka tekevät prosessissa esimerkiksi perättäisiä työvaiheita. Ryhmän jäsenillä on yhteinen päämäärä ja kaikki tiimin jäsenet ovat yhtäläillä vastuussa siitä, että tavoite saavutetaan. (Sakki 2003, 27.) Hyvä prosessikuvaus sisältää Laamasen (2007, 76) mukaan prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä, antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. (Mp.) Prosessien kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuuden ja mahdollistaa työn kehittämisen. Prosessien kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. (Mts., 23,47.)

Nykyisen kulttuurin tunnistamisen jälkeen olisi luotava yhtenäinen näkemys siitä, minkälaiseen kulttuuriin pyritään. Kun muutoksen suunta on selvillä, on vielä selvitettävä miten arkipäivän työtapojen muutosta ylläpidetään niin pitkään, että uudet tietoisesti harjoitellut toimintatavat muuttuvat samanlaisiksi itsestäänselvyyksiksi, kuin aikaisemmat työtavat olivat. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16.) Prosessien kehitystyön ansiosta asiakkaat saavat parempaa palvelua, toimintaketjusta karsitaan lisäarvoa tuottamattomia töitä ja oma henkilöstö ymmärtää ja hallitsee liiketoiminnan kokonaisuuden. (Sakki 2003, 30.)



Kuva 6. Työtapojen muutostarpeet (Ahonen & Pohjanheimo 2000,16.)

Kuvassa 6 on kuvattu muutostarpeen tarkistusta. Siinä verrataan nykyisiä toimintatapoja tavoiteltaviin ja määritellään asiat, jotka on unohdettava, asiat, jotka on säilytettävä ja asiat, jotka on opittava. Tavoitteena ei ole muuttaa kaikkea mahdollista, vaan hyvät organisaation tavoitteiden mukaiset toimintatavat tulee säilyttää. Samaan aikaan on kuitenkin tunnistettava asiat, joissa muutos on tarpeen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16.)

3.4 Hankintatoimi Empower Oy:ssä

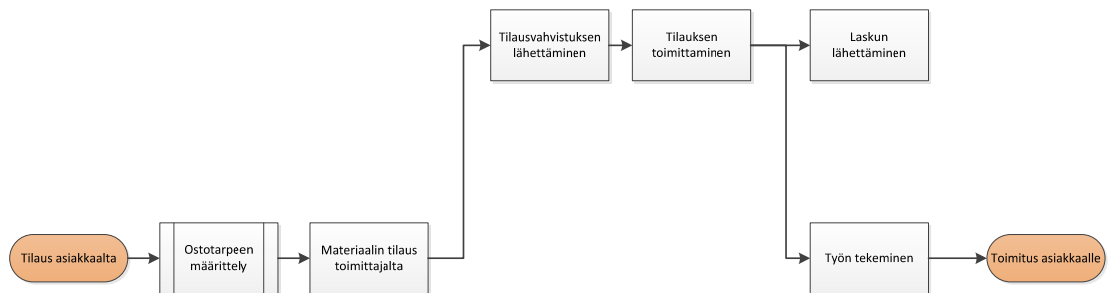
Tässä luvussa esitetty tieto perustuu työssä omaksuttuun osaamiseen. Opinnäytetyöntekijä työskentelee ostajana Empower Oy:ssä.

Empower Oy on monien yrityskauppojen myötä kasvanut ja kehittynyt yritykseksi, jossa yhdistyy monen eri yrityksen kulttuurit. Vaikka yrityksen strategiaan on kirjattu yhtenäiset tavoitteet hankintatoimelle, on kulttuurien yhteensovittaminen ollut vaikeaa, eikä yhteistä tapaa toimia ole tahtonut löytyä. Empowerin hankintaohjeeseen on kirjattu hankinnan yleiset toimintaperiaatteet. Strategian mukaan kaikki hankinnat tehdään toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Ohjeesta huolimatta yrityksen eri yksiköissä hankinnat on toteutettu eri tavoin. Teollisuusdivisioonassa hankintaosasto on tehnyt pääosan ostoista ja tilaukset on enimmäkseen tehty toiminnanohjausjärjestel-

män avulla. Huoltokeskuksen hankintatoimintojen laadun parantaminen aloitettiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla.

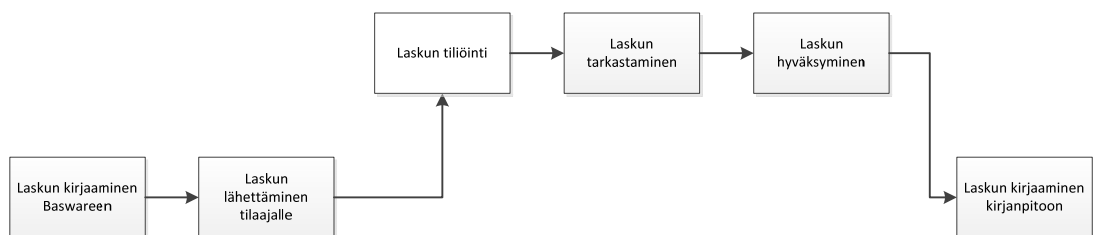
3.4.1 Hankintaprosessi ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa Hietasen huoltokeskuksessa

Hankintaprosessi ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa oli vaiheiltaan yksinkertainen. Huoltokeskuksen työnjohtaja teki ostotilaukset oman toimensa ohella. Tilauksia tehtiin puhelimitse tai sähköpostilla suoraan toimittajalle.



Kuva 7. Hankintaprosessi ennen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa.

Kuva 7 esittää hankintaprosessia ennen prosessin kehittämistä. Prosessi alkaa asiakkaan tilauksesta. Seuraavaksi määritellään ostotarve ja tilataan materiaalit toimittajalta. Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen, toimittaa tilauksen ja lähettää laskun. Materiaalien saapumisen jälkeen tilattu työ tehdään huoltokeskuksessa, toimitetaan asiakkaalle ja laskutetaan.



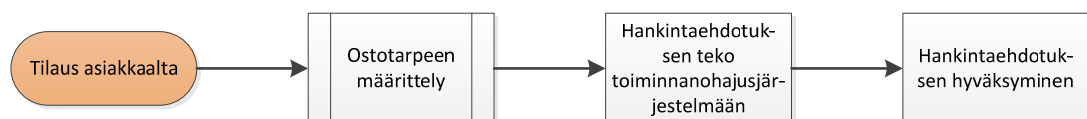
Kuva 8. Laskunkäsittelyprosessi ennen ostotilausten käyttöä

Kuvassa 8 on kuvattu laskunkäsittelyprosessi ostotilauksesta ostolaskusta. Kun toimittaja lähettää laskun, se kirjataan Baswareen laskunkäsittelyohjelmaan. Ostoreskontra lähettää ostolaskun tilaajalle. Tilaaja tiliöi laskun, tarkastaa sen ja lähettää hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Hyväksytty lasku lähetetään takaisin ostoreskontraan kirjattavaksi kirjanpitoon. Tämä hankintaprosessi ja laskunkäsittelyprosessi ovat kokonaisuudessaan kuvattu liitteessä 1.

3.4.2 Nykyinen hankintaprosessi Hietasen huoltokeskuksessa

Nykyisen hankintaprosessin omistajana voidaan pitää tiimiä, joka tekee tiivistä yhteistyötä hankintojen onnistumiseksi. Tiimiin kuuluvat konepajan päällikkö, työnjohtaja, työsuunnittelija ja ostaja. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton tarkoituksena huoltokeskuksen hankinnoissa oli käytänteiden yhtenäistäminen yrityksen muiden teollisuusdivisioonan yksiköiden kanssa. Tavoitteena oli myös vähentää työnjohtajan työkuormaa ja kehittää hankintaprosessia.

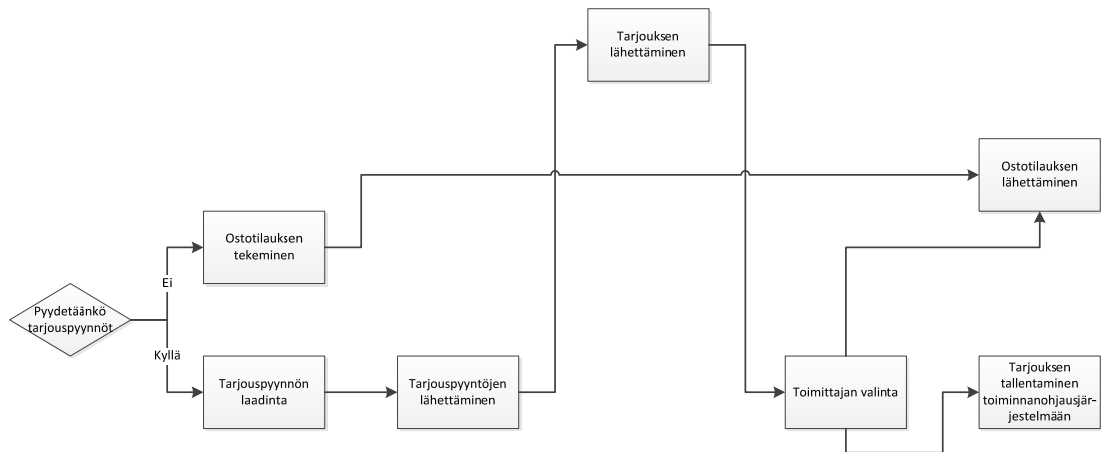
Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä hankinnoissa perustellaan paremmalla kustannusten ja maksujen ennustettavuudella, oikeiden maksu- ja toimitusehtojen käytöllä, oikeilla yhteystiedoilla, laskujen nopeammalla kohdistamisella ja nopeammalla myyntilaskutuksella. Jos hankintoja tehdään suoraan, ilman toiminnanohjausjärjestelmää, saadaan kustannustieto järjestelmään vasta ostolaskun saapumisen jälkeen. Kun tilaus on tehty järjestelmään ja sille päivitetään hinta tarjoukselta tai toimittajan lähettämältä tilausvahvistukselta, kustannustieto on mukana järjestelmästä saatavissa kustannus- ja maksuennusteissa. Jos tilauksia tehdään esimerkiksi puhelimitse, voi toimitus- ja maksuehdoista neuvottelemisen unohtua ja toimittaja mielellään käyttää laskulla mahdollisimman lyhyttä maksuehtoa. Kun järjestelmää käytetään ostotilausten tekoon, tulee toimittajatietojen takaa sovittu tai vakiintunut toimitus- ja maksuehto automaattisesti. Järjestelmällä tehtyihin ostotilauksiin tulostuu laskutusosoite ja tilaajien yhteystiedot automaattisesti ja oikein. Jos tilaus tehdään puhelimitse, voi ostolaskulla olla puutteellisia viite- tai osoitetietoja ja ostolaskun käsittely viivästyy tarpeettomasti. Kun tilattavista materiaaleista on pyydetty tarjous tai saatu hinta tilausvahvistuksella, on tilaus laskutettavissa heti, kun varsinainen työ on tehty ja tunnit kirjattu työtilaukselle. Ellei tilausta olisi tehty, kustannukset selviäisivät vasta ostolaskulta ja myyntilaskutus saattaisi viivästyä.



Kuva 9. Hankintaprosessin osa: asiakkaan tilauksesta hankintaehdotuksen hyväksymiseen.

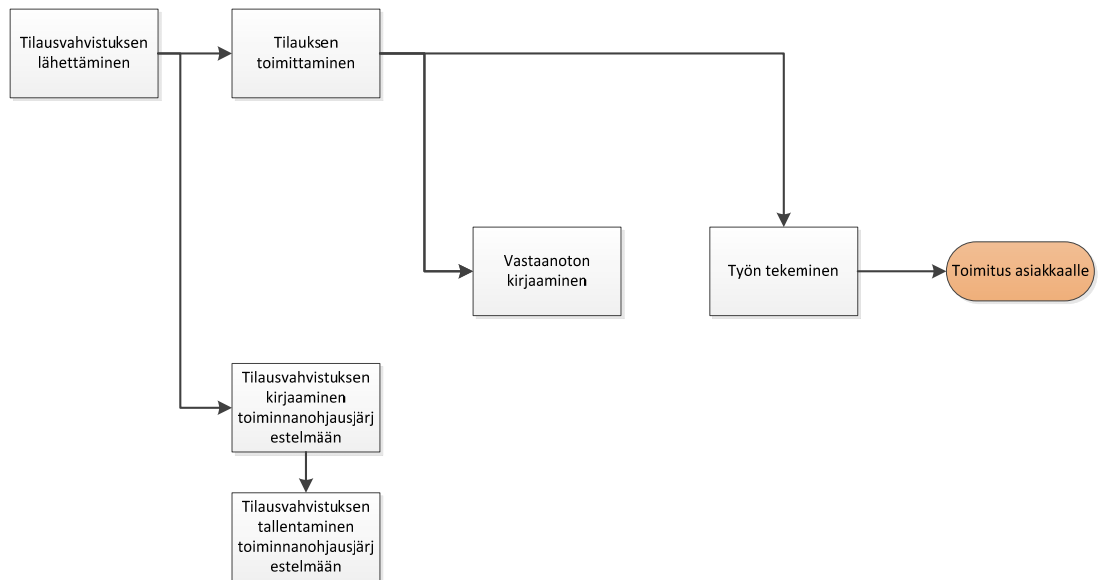
Kuvassa 9 on kuvattu nykyisen hankintaprosessin alku. Prosessi alkaa asiakkaan tilauksesta. Ostotarpeen määrittelyä varten huoltokeskus joutuu toisinaan suunnittelutta-

maan tilatun työhön insinööritoimistolla, toisinaan kuvat materiaaliluetteloineen saadaan valmiina asiakkaalta. Kun ostotarve on selvillä, työnsuunnittelija tekee nimikesuunnitelman eli hankintaehdotuksen toiminnanohjausjärjestelmään. Hankintaehdotus lähetetään hyväksyttäväksi työnjohtajalle tai yksikön päällikölle. Hyväksytystä nimikesuunnitelmasta järjestelmä muodostaa yöajossa suunnitellun ostotilauksen.



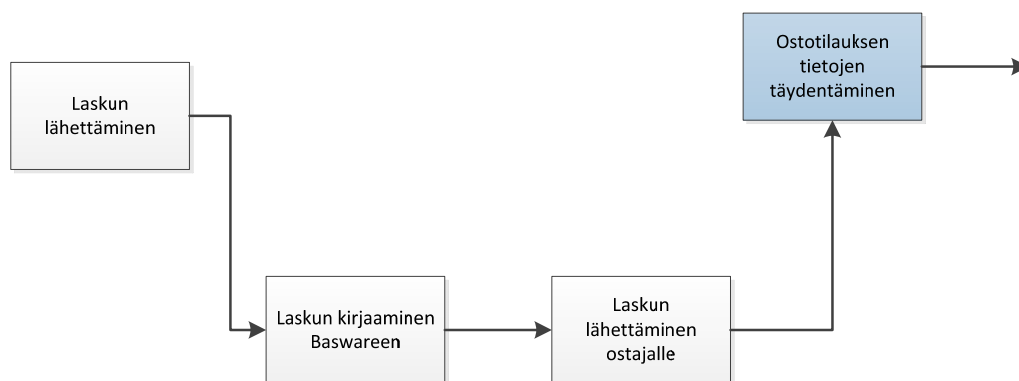
Kuva 10. Hankintaprosessin osa: tarjouspyynnöstä ostotilauksen lähettämiseen.

Kuvassa 10 on kuvattu hankintaprosessia tarjouspyynnön laatimisesta ostotilauksen tekemiseen. Jos suunnitellulla ostotilauksella ei ole hinta- eikä toimittajatietoa, eli tuotanto-osasto ei ole itse pyytänyt työstä tarjousta, ostaja lähettää toimittajille tarjouspyynnöt. Tarjoukset saatuaan ostaja valitsee sopivimman toimittajan. Toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat materiaalien saatavuus samasta paikasta, toimitusaika, hinta, palveluaste, maksuehto ja toimitusehto. Valittuaan sopivan toimittajan ostaja tekee suunnitellusta ostotilauksesta ostotilauksen toiminnanohjausjärjestelmällä ja lähettää sen sähköpostilla toimittajalle. Tarjouksen ostaja tallentaa toiminnanohjausjärjestelmään pdf-tiedostona.



Kuva 11. Hankintaprosessin osa: tilausvahvistuksesta toimitukseen.

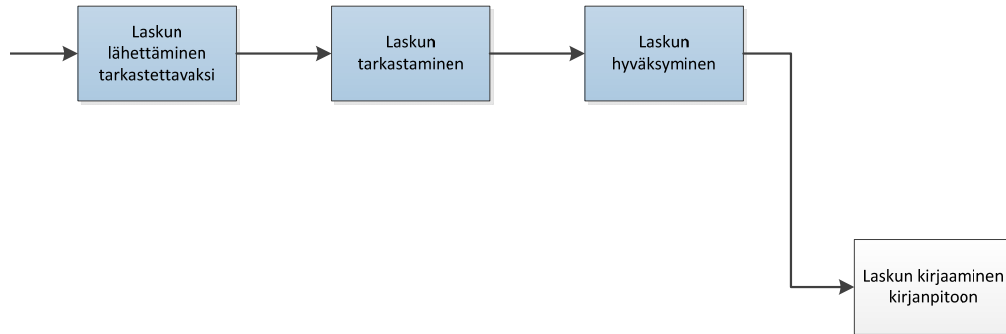
Kuvassa 11 on kuvattu hankintaprosessia tilausvahvistuksen lähettämisestä aina siihen asti, kun tilaus toimitetaan huoltokeskuksen asiakkaalle. Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen, josta ilmenee tilauksen toimitusaika. Ostaja kirjaa tilausvahvistuksesta toimitusajan ja muut ehdot toiminnanohjausjärjestelmään, lähettää vahvistuksen tiedoksi hankintaehdotuksen tekijälle sähköpostilla ja tallettaa tilausvahvistuksen pdf-tiedostona toiminnanohjausjärjestelmään ostotilauksen liitteeksi. Kun tavarat on toimitettu huoltokeskukseen, kirjataan vastaanotto toiminnanohjausjärjestelmään tuotanto-osastolla lähetteen tai rahtikirjan perusteella. Tämä vastaanottokirjaus vaaditaan, jotta lasku voidaan järjestelmässä kirjata ostotilaukselle. Tavarantoimituksen jälkeen tuotanto-osasto valmistaa tilatun tuotteen, toimittaa sen asiakkaalle ja laskuttaa sen.



Kuva 12. Hankintaprosessin osa: laskun käsittelyn aloitus.

Kuvassa 12 on kuvattu ostolaskun käsittelyprosessin alkuosa siitä, kun toimittaja lähettää laskun siihen, kun ostaja täydentää ostotilausta laskun tiedoilla. Samalla kun toimittaja toimittaa tilatut tuotteet, lähettää se myös laskun toimituksesta. Empoweris-

sa ostolaskut käsitellään sähköisesti Baswaren laskunkäsittelyohjelmalla. Reskontra lähettää tilaukselliset ostolaskut ensimmäiseksi ostajalle. Ostaja vertaa laskua ostotilaukseen toiminnanohjausjärjestelmässä, ja jos ostotilauksella on puutteita, ostaja korjaa tilausta vastaamaan laskun tietoja.



Kuva 13 Hankintaprosessin osa: laskun käsittelyn lopetus.

Kuvassa 13 on jatkettu laskunkäsittelyprosessin kuvausta. Täydennettyään laskun tiedot ostotilaukselle ostaja lähettää laskun työnsuunnittelijalle, pyytää vastaanottokirjauksesta materiaaleista ja laskua tarkastettavaksi sekä hyväksyttäväksi. Hyväksytty lasku lähetetään takaisin ostoreskontraan, joka siirtää laskun kirjanpitoon ja maksatukseen.

Kokonaisena tämä prosessikuvaus on esitetty opinnäytetyön liitteessä 2. Laskunkäsittelyprosessissa on sinisellä värillä merkitty työvaiheet, jotka on tulevaisuudessa mahdollista jättää pois. Koska materiaalin hankinta perustuu hyväksytyyn hankintaehdotukseen ja tarjoukseen, on laskun tarkastus ja hyväksyntä tarpeetonta. Yrityksessä on pyritty kehittämään tietojärjestelmiä niin, että laskun kohdistus hyväksytyyn tilaukseen onnistuisi automaattisesti. Vielä tätä toiminnallisuutta ei ole saatu toimimaan.

3.4.3 Alihankintatyön tilaus Hietasen huoltokeskuksessa

Materiaalin hankinnan lisäksi huoltokeskukseen hankitaan alihankintatyötä. Palvelun hankintaprosessi eroaa materiaalin hankintaprosessista siinä, että vastaanottokirjauksen toiminnanohjausjärjestelmään tekee ostaja ostolaskun saatuaan. Myös hinta päivitetään useimmiten vasta laskulta ostotilaukselle, koska harvoin tiedetään alihankinnan todellisia kustannuksia, ennen kuin työ on tehty.

3.4.4 Vuositilaus Hietasen huoltokeskuksessa

Ostotilauksia tehdään myös joihinkin kiinteisiin sopimuksiin viitaten, esimerkiksi kiinteistöpalveluun ja vuokralaitteiden vuokraukseen. Sopimukseen perustuvat palvelut tilataan ns. vuositilauksella. Vuositilauksen prosessi poikkeaa materiaalinhankintaprosessista laskun käsittelyn osalta. Kun lasku saapuu, ostaja tekee ostotilaukselle uuden rivin laskua varten, hinnoittelee sen, tiliöi ja kirjaa vastaanoton. Näissä tapauksissa ei siis tehdä uutta ostotilausta jokaista laskutusjaksoa varten, vaan toimittaja viittaa yhteen vuositilausnumeroon, jota käytetään laskujen kirjaamiseen.

3.4.5 Jatkovaa kehittämistä Hietasen huoltokeskuksessa

Opinnäytetyön tekemisen aikana kehittyi edellisissä luvuissa kuvattu toimintatapa. Kehitystyö ei pääty tähän, vaan se on jatkuvaa. Toimintatapoja pitää olla jatkuvasti valmis muuttamaan asiakkaan haluamaan suuntaan. Empowerin arvolupaus ”kestävää ketteryyttä” kuvastaa juuri tätä jatkuvassa muutoksessa elämistä ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

Jatkuvan kehityksen esimerkkinä on toimintatavan muutos, joka otettiin käyttöön opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Huoltokeskukselle tulee ajoittain kiireellisiä tilauksia, joiden materiaalinhankinta tehdään läheiseltä konepajalta. Uuden hankintaprosessin mukaisesti toimien toimittaja ehti usein laskuttaa tehdyn työn tai toimitetun tavaran, ennen kuin ostotilaus valmistui prosessista. Tiimissä mietittiin, miten tilanne ratkaistaan ja päätettiin ottaa käyttöön näitä kiireellisiä ja usein rahallisesti vähäarvoisia hankintoja varten vuosiotilaus. Toimittaja viittaa jokaisella laskullaan tähän samaan ostotilausnumeroon ja samalla työ- tai projektinumeroon, jonka työnjohtaja ilmoittaa tilatessaan työtä tai materiaalia. Näin toimien säästyä monta työvaihetta tuotanto-osastolla ja toimittaja voi laskuttaa nopeasti, koska tarvittavat tiedot ovat heti käytettävissä.

Toimituskyvyn ja laadun parantamiseksi voidaan yhdessä toimien ottaa vastuu tehdystä työstä, välttää pyöritystä henkilöltä toiselle ja paikasta toiseen, tehdä huolella ja hallulla, joustaa sovitusta kiinni pitäen, välttää virheitä ja toimia joutuin. (Lehtonen 2004, 349.)

4 KUSTANNUSTEHOKKUUDEN PARANTAMINEN HANKINTATOIMEN KEINOIN

Tehokas ostaja kykenee tulemaan toimeen käyttämällä mahdollisimman vähän rahallista pääomaa. Hänellä on syvälliset taidot tavaroiden kiertonopeuden vaikutuksesta yrityksen käyttöpääomaan, pääoman tuottoon, tuottolukuun, kannattavuuteen ja tulokseen. Hän ymmärtää, että ostamalla oikein saadaan samalla hinnoittelulla ja samalla myyntimäärällä selvästi enemmän toteutuvia kate-euroja. (Rauhala 2011, 216–217.) Yritykset pyrkivät saavuttamaan myös hankintojen avulla lisää voittoa, tuottavuutta ja tuottoa omistajilleen. Hankintatoimen tehostaminen esimerkiksi kustannuksia alentamalla parantaa tuottoa. Myös asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos hinnat ovat kilpailukykyisiä ja heitä voidaan palvella entistä paremmin tehostuneen toiminnan ansiosta (Ritvanen & Koivisto 2007, 120.)

4.1 Tuottavuus

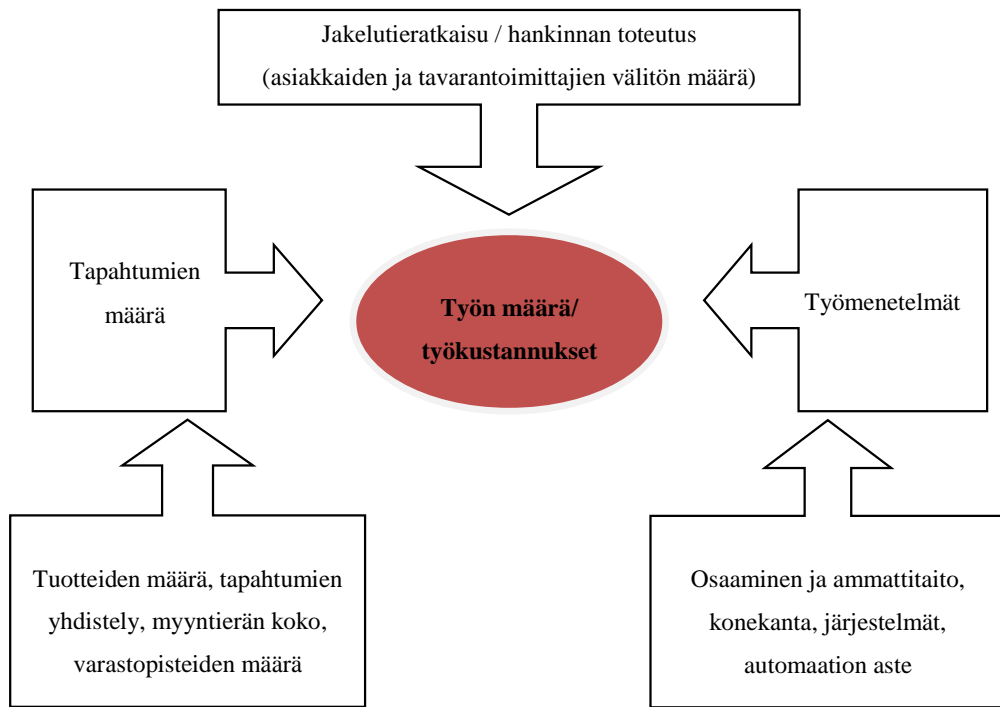
Tuottavuudella tarkoitetaan yritystoiminnan tuotoksen ja toimintaan käytettyjen panosten suhdetta. Mitä korkeampi on tuottavuus, sitä parempi on kannattavuus. (Sakki 2003, 40.) Sisäistä toimintaa kehittämällä voidaan pyrkiä vähentämään yrityksen varojen sitoutumista ostoihin. Kehittämiskohteina voivat olla esimerkiksi ostoerien suuruudet, varastojärjestelmien kehittäminen, työ- ja suunnittelumenetelmien parantaminen. (Leppiniemi 2005, 176.) Tuottavuuden parantaminen on jatkuvaa taistelua sellaisia toimenpiteitä vastaan, jotka eivät lisää tuotteen arvoa, mutta aiheuttavat kustannuksia. Kustannukset kertyvät toimitusketjussa. Kaikki käsittely aiheuttaa kustannuksia. Kun jokin toimenpide tehdään ketjussa kerran, ei sitä enää tulisi toistaa tai tarkistaa. Yhteistyön ketjussa tulisi sujua niin, ettei lisäarvoa tuottamattomia toimintoja taivitsisi tehdä ollenkaan. Ainakin niiden määrää ja kustannusta voidaan hyvällä yhteistyöllä vähentää. (Sakki 2003, 42.)

4.2 Tehokkuus

Tehokkuus tarkoittaa kohteen kykyä yhdistellä tuotannontekijöitä tavoitteita edistävällä tavalla. Se tarkoittaa kykyä tehdä oikeita asioita oikealla tavalla.

Tehokkuus = Tuottavuus x Vaikuttavuus = Tavoitteet/Panokset

(Vehmanen & Koskinen 1997, 26.)



Kuva 14. Työn tehokkuuteen vaikuttaminen (Sakki 2003,45)

Kuvassa 14 esitetään keinoja työn tehokkuuden parantamiseen. Työmenetelmien parantaminen ei ole ainoa keino, vaan tehokkuuteen voidaan vaikuttaa myös toimitusketjussa tehtävällä kehitystyöllä, joka tähtää tapahtumien määrän alentamiseen. (Sakki 2003, 45.)

Koskisen et al. (1995, 131.) mukaan tuottavuutta ja samalla lisäarvoa parantavia tekijöitä ovat

- lyhyt läpimenoaika (nopea varaston kierto, alhainen pääoman sitoutuminen vaihto- ja käyttöomaisuuteen),
- tuote- ja palvelusuunnittelu (asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen),
- toiminnan laatu (virheiden korjaamisen väheneminen),
- tavaravirran ohjaus (mitä, missä, milloin –tieto) ja
- asiakaspalvelu (asiakkaan tyytyväisyys ja uskollisuus).

4.3 Välitön ja välillinen ostokustannus

Välitön ostokustannus koostuu hankittujen aineiden, tuotteiden ja materiaalien ostohinnasta ja siihen liittyvistä ostetun tavaran kaikkien kuljetusvaiheiden ja käsittelyn kustannuksista. Ostamisen välillinen kustannus koostuu hankintojen valvonnasta, hallinnosta ja jatkokäsittelystä. Kymmenentuhatta tilausta aiheuttaa vähintään kymmentuhatta tavarantoimitusta ja laskua, jotka täytyy vastaanottaa, tarkastaa ja maksaa. Myöhästymiset ja virheiden korjaamiset aiheuttavat paljon lisätyötä, jolloin kustannukset kasvavat. (Koskinen et al. 1995, 138–139.) Hankintakustannusten hallitsemiseksi on tarkasteltava kriittisesti hankintatoimea. Ostoeriä ja logistiikkaketjua on parannettava, koulutustasoa nostettava ja työmenetelmiä ja -olosuhteita kehitettävä. Suuret ostoerät, kuljetusvaiheiden minimointi sekä tilankäytön optimointi niin kuljetuksessa kuin varastoinnissakin alentavat kustannuksia ja antavat mahdollisuuden hinnoitella tuotteet asiakkaan parhaaksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 129.)

4.4 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Kun asiakas päättää ostaa tietyn tuotteen toiselta yritykseltä, tehdään ostopäätös kustannus- ja hyötyvertailun pohjalta. Kustannustekijään vaikuttavat varsinaisen ostohinnan lisäksi maksuehdot, kuljettamisen ja kaiken käsittelyn kustannukset, ostajalle aiheutuvat varastointikustannukset jne. Hyöty taas koostuu tuotteen ominaisuuksista sekä lisäksi siitä, miten täsmälliseksi ja luotettavaksi yhteistyökumppaniksi asiakas myyjäyrityksen kokee. Itse tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi myyjän logistiikan ja markkinoinnin toimivuus vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. (Sakki 2003, 14.)

4.5 Hankinnan vaikutus kustannustehokkuuteen Hietasen huoltokeskuksessa

Tässä luvussa esitetty tieto perustuu työssä hankittuun osaamiseen. Opinnäytetyön tekijä työskentelee ostajana Empower Oy:ssä.

Kustannustehokkuutta voidaan parantaa lisäämällä tuottavuutta ja kiinnittämällä huomiota kustannuksiin. Huoltokeskuksen hankinnoissa tuottavuutta lisättiin toimintatapamuutoksilla hankintaprosessissa. Välittömien ostokustannusten syntyyn hankinta voi vaikuttaa valitsemalla oikean eri toimittajien tarjouksista. Toimintaketjun koko-

naiskustannuksiin hankinta voi vaikuttaa selvittämällä myynnille hankittavan materiaalin markkinahinnan myyntitarjouksen tekohetkellä.

4.5.1 Tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen hankintaprosessissa

Hietasen huoltokeskuksen hankinnoissa tuottavuutta ja tehokkuutta parannettiin muuttamalla toimintatapaa kiireellisten ja vähäarvoisten materiaalien hankinnan osalta. Aluksi näissä tilauksissa käytettiin normaalia hankintaprosessia, ja koska materiaalin saannilla oli kiire, lähetti työnjohtaja tilauksen toimittajalle myös sähköpostitse. Toimittaja toimitti materiaalin sähköpostin perusteella ja laskutti tilauksen. Siinä vaiheessa ostotilaus ei aina ollut ehtinyt valmistua prosessista, eikä toimittajan ostolaskulla näin ollen ollut ostotilausviitettä. Reskontra lähetti laskun ilman ostotilausviitettä työnjohtajalle tarkastettavaksi. Koska ostotilaus oli tehty, joutui työnjohtaja palauttamaan laskun järjestelmän pääkäyttäjälle ostotilaustiedolla täydennettynä ja ostoreskontra käynnisti laskunkäsittelyprosessin uudelleen, tällä kertaa ostotilauksellisenä. Muutetussa prosessissa toimittajalle tehtiin vuositilaus. Työnjohtaja lähettää ostotarpeesta tiedon sähköpostilla toimittajalle, joka toimittaa tavaran ja lähettää laskun viitaten vuositilaukseen. Ostoreskontra aloittaa laskunkäsittelyprosessin ja lähettää laskun ostajalle, joka kirjaa ostotilaukselle uuden rivin laskua varten ja ottaa toimituksen vastaan. Tämän jälkeen ostaja lähettää laskun työnjohtajalle tarkastamista ja hyväksymistä varten. Tällä toimintatavan muutoksella vähennettiin laskujen turhaa edestakaisin lähettelyä, selkeytettiin toimittajan laskutusprosessia, helpotettiin ostoreskontran työtä sekä helpotettiin työnjohtajan ja työsuunnittelijan työkuormaa.

Toinen tuottavuutta lisäävä ja turhia työvaiheita vähentävä muutos oli hankintaehdotusten tekeminen tuotanto-osastolla. Aluksi, kun toiminnanohjausjärjestelmä otettiin huoltokeskuksen hankinnoissa käyttöön, ostaja teki kaikki prosessin vaiheet järjestelmässä. Hankintaehdotusta ei tehty, vaan ostaja teki tilauksen suoraan järjestelmään ilman hyväksymiskierrosta. Ostaja käsitteli projektin kerrallaan ja teki ostotilauksen jokaiseen työhön erikseen. Kun työsuunnittelija alkoi tehdä hankintaehdotuksia järjestelmään, pystyi ostaja ryhmittelemään ostorivejä eri toimittajille sopiviksi kokonaisuuksiksi ja pyytämään tarjouksia suuremmista eristä. Suuremmat tilauserät ovat edullisempia toimittaa. Tarjous yhdestä isommasta tilauksesta on usein parempi kuin monesta erillisestä. Kuljetuskustannukset yksikköä kohden ovat pienemmät, kun tilauserä

on suurempi ja käsiteltävien ostolaskujen määrä on vähäisempi, kun ostotilauksia on vähemmän.

Hankintaosasto voi toimimalla tehokkaasti sovitun toimintatavan mukaisesti vähentää tuotanto-osastolle aiheutuvia kustannuksia. Tuotannonohjausjärjestelmän käyttöönotto hankinnoissa mahdollistaa useille eri projekteille ostettavien raaka-aine-erien yhdistämisen suuremmaksi kokonaisuudeksi. Näin vähennetään tarjousten, ostotilausten, vahvistusten, ostolaskujen, vastaanottojen ja laskunkäsittelyn määrää. Rutiinityövaiheiden määrä vähenee koko toimitusketjussa.

4.5.2 Osto myynnin tukena

Myynnin tukena ostaja mahdollistaa kannattavien myyntitarjousten tekemisen asiakasyritykselle. Kun asiakkaalta on tullut tarjouspyyntö, yksikön päällikkö lähettää sähköpostilla työhön liittyvät piirustukset materiaaliluetteloineen ostajalle. Materiaaleista pyydetään tarjoukset kahdelta tai kolmelta eri toimittajalta. Saadut tarjoukset ostaja toimittaa yksikön päällikölle, joka laatii toimittajan tarjouksen perusteella myyntitarjouksen Empowerin asiakkaalle. Jos myyntitarjous on sopiva, asiakas lähettää tilauksen huoltokeskukselle.

4.5.3 Tarjousten vertailu - kustannustietoisuus

Kun ostaja pyytää tarjouksia eri toimittajilta, voi tarjousten vertailu joskus olla vaikeaa, koska toimittajat hinnoittelevat tarjouksensa eri tavoin. Joku toimittaja voi tehdä kilohintaisen tarjouksen ja joku toinen kappalehintaisen tarjouksen. Ostajan on saatettava eri tavoin hinnoitellut tarjoukset vertailukelpoisiksi. Pelkkä hinta ei kuitenkaan ole ainut toimittajan valintakriteeri.

Verratessaan saamia tarjouksia, ostaja kiinnittää huomiota siihen, saadaanko kaikki tiettyyn projektiin tarvittavat materiaalit samalta toimittajalta vai pitääkö tilauksia tehdä useammalle toimittajalle. Jos tilauksia tehdään samaan työhön useita, työkohtaiset kustannukset nousevat. Ostotilauksen tekemisen lisäksi kustannuksia nostavat kertaantuva määrä vastaanottokirjauksia, ostolaskun kierrätystä ja myös laskutukseen tulee lisätyötä useista ostolaskuista.

Toimittajan lupaamalla toimitusajallakin on merkitystä tarjousten vertailussa. Mikäli toimitusaika viivästyy halutusta, muodostuu odotuskustannuksia. Odotuskustannukset voivat sisältää työpalkkoja, vuokratustannuksia vuokratuista laitteista, mahdollisesti asiakkaan tuotannonmenetyksestä johtuvia kustannuksia.

Myös toimittajan tarjoama palveluaste pitää huomioida tarjousvertailussa. Jotkut toimittajat eivät pysty tarjoamaan haluttua valmistusastetta, vaan pyrkivät toimittamaan kokonaisia teräslevyjä tai terästankoja. Joskus voi olla, että huoltokeskuksessa halutaan tehdä itse esimerkiksi sahaustyö. Itse tehdyn työn arvo pitää huomioida hintaver-
tailussa.

Eri toimittajien kanssa on sovittu erilaisia maksuehtoja. Erilaiset ehdot vaikeuttavat tarjousvertailun tekemistä. Jos kilpailevat tarjoukset ovat sisällöltään lähellä toisiaan, tulee valituksi se toimittaja, joka antaa pidemmän maksuajan.

Toimitusehto vaikuttaa myös kustannusten kertymiseen. Mikäli yritys tilaa toimitukset omalla rahdillaan, syntyy rahtilaskun käsittelystä rahdin lisäksi kustannuksia, ja sekin on huomioitava toimittajaa valitessa. Lisäksi on tärkeä verrata oman rahdinkuljettajan kustannuksia toimittajan laskuttamaan rahtikustannukseen.

5 KÄYTTÖPÄÄOMIEN HALLINTA – HANKINTATOIMEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUS

Päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ostamisen ja logistiikan ohjauksella ostaja voi vaikuttaa liiketoimintaan sitoutuneen pääoman tuottoon, erityisesti ansaintatarkoituksessa vaihto-omaisuuteen sijoitetun pääoman. (Rauhala 2011, 134.)

5.1 Käyttöpääoma

Käyttöpääomaksi kutsutaan yrityksen juoksevaan toimintaan, lyhytvaikutteisiin tuotantontekijöihin, sitoutuvaa pääomaa. Yrityksen toimintaan sitoutuneen käyttöpääoman määrä ei ole vakio, vaan se muuttuu jatkuvasti. Käyttöpääoman määrään vaikuttavat erityisesti ostot, valmistusprosessi ja myynti. Erityisesti valmistusyrityksessä käyttöpääoman määrään vaikuttavat: tuotantoprosessin rakenne, tuotantoprosessin nopeus, tuotevalikoima, toiminta-aste, yrityksen koko, ostojen ja myyntien maksuajat, tuotantontekijöiden hinnat ja hintojen muutokset. Yritys voi itse monin tavoin vaikuttaa toimintaansa sitoutuneen käyttöpääoman määrään. (Leppiniemi 2005, 33–35.)

Käyttöpääoma on se osa yrityksen pääomasta, jota tarvitaan päivittäisen toiminnan kattamiseen. Käyttöpääoma on yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvan liikepääoman määrä. Sitoutuminen johtuu enimmäkseen erilaisista viiveistä. Vaihtomaisuudesta ei saada rahaa heti, ja sen ostamisesta annetaan ostajalle maksuaikaa. Tärkeitä käyttöpääoman eriä ovat varastot, myyntisaamiset, väliavarastot ja koneiden varaosat. Varastojen suuruudella on käyttöpääoman tarpeeseen huomattava vaikutus. Varastoimisen pääomakustannus on usein viidennes yrityksen koko käyttöpääomasta. Ostajan tehtävänä on pitää osaltaan huolta käyttöpääomasta ja ottaa se huomioon omissa päätöksissään. Hän välttää sitomasta käyttöpääomaa varastoimiseen, joka sinänsä ei tuota lisäarvoa. (Rauhala 2011, 201–204.) Käyttöpääoman kierron nopeuttamiseksi voimme noudattaa maksuehtoja, tehostaa saatavien kiertoa ja perintää, toimittaa tavaraa ja tarviketta tarpeeseen, lyhentää käsittelyaikaa, käyttää koneita teholla ja optimoida käyntiaikaa. (Lehtonen 2004, 349.)

Käyttöpääoma muodostuu seuraavista eristä:

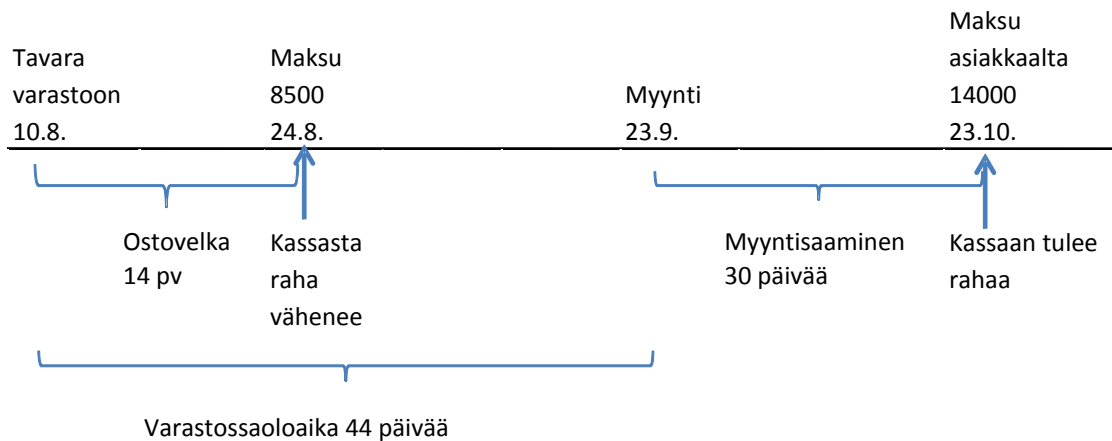
$$\begin{aligned}
 &+ \text{Myyntisaamiset} \\
 &+ \text{Raaka-aine ja tavaravarasto} \\
 &- \text{Ostovelat} \\
 &= \text{Käyttöpääoma}
 \end{aligned}$$

Eristä myyntisaamiset ja varastot ovat yrityksen omaisuutta, jotka sitovat rahaa. Ostovelat puolestaan vapauttavat yrityksen rahaa, kun yritys saa omille ostoilleen ja hankinnoilleen korotonta maksuaikaa. Yrityksen tavoitteena on mahdollisimman pieni käyttöpääoman määrä, jolloin siihen on sitoutuneena mahdollisimman vähän rahaa. Pääomien käyttöä tehostamalla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota myyntisaamisille annettuihin maksuaikoihin tai toisaalta ostoveloilla saatuihin maksuaikoihin. Mitä pidemmät maksuajat ostoveloille voidaan neuvotella ja mitä nopeammin myyntisaamiset tulevat omaan kassaan, sitä parempi tilanne käytännössä on. (Alhola & Lauslahti 2009, 73.)

5.2 Käyttöpääoman sitoutuminen

Kuvassa 15 on kuvattu esimerkin avulla käyttöpääoman sitoutumista. Yritys ostaa tavaroita, ja tavarat saapuvat varastoon 10.8. Yritys maksaa ostolaskun 8500 euroa tavararästä 24.8. Yritys myy ja toimittaa tavararän asiakkaalle 23.9. Yritys saa asiak-

kaalta suorituksen myyntilaskusta 14 000 euroa 23.10. Yritys maksaa tavaraerän 24.8 ja saa siitä myyntitulon 23.10. Maksupäivien välinen ero on 60 päivää. Tämän ajan tavaraerästä maksettu raha on sitoutuneena varastoon ja myyntisaamisiin.



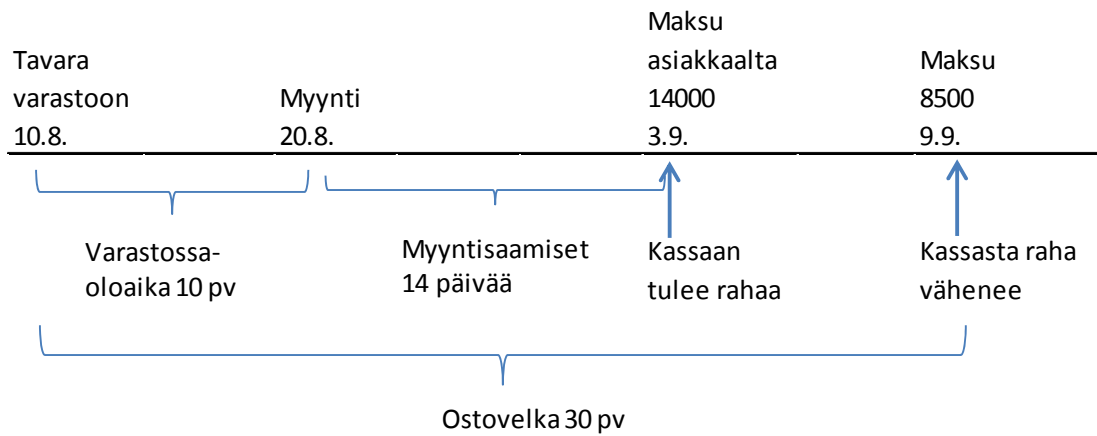
Kuva 15. Käyttöpääoman sitoutuminen (Eklund & Kekkonen 2011, 127.)

Käyttöpääoma aikana:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Myyntisaaminen } 30 \text{ pv} \\
 &+ \text{Varasto } 44 \text{ pv} \\
 &- \text{Ostovelka } 14 \text{ pv} \\
 &= \text{Käyttöpääoma } 60 \text{ pv}
 \end{aligned}$$

Toisessa esimerkissä yritys on saanut maksuaikaa tavaralle 30 päivää. Yritys on tehostanut myyntiä ja varastointiaika on pudonnut kymmeneen päivään. Omalle asiakkaalle annetaan maksuaikaa 14 päivää. Tämä esimerkki on kuvattu kuvassa kuusitoista.

(Eklund & Kekkonen 2011, 125–128.)



Kuva 16. Käyttöpääoman sitoutuminen (Eklund & Kekkonen 2011, 128)

Kuvassa 16 on kuvattu esimerkki, jossa yritys maksaa tavaraerän 9.9. ja saa siitä myyntitulon jo ennen, eli 3.9. Maksupäivien välinen ero on -6 päivää. Tavaraerä tuottaa myyntituloa kassaan jo ennen, kuin se pitää maksaa. Käyttöpääoma aikana:

$$\begin{aligned}
 &+ \text{Myyntisaaminen } 14 \text{ pv} \\
 &+ \text{Varasto } 10 \text{ pv} \\
 &- \text{Ostovelka } 30 \text{ pv} \\
 &= \text{Käyttöpääoma } -6 \text{ pv} \\
 &(\text{Eklund \& Kekkonen 2011, 128.})
 \end{aligned}$$

Sitoutuvan käyttöpääoman määrää voi vähentää:

- liikeidean mukaisella ostotoiminnalla,
- myytävien tavaroiden kiertonopeuden nostamisella,
- ostomaksuaikoja pidentämällä,
- myynneille annettavien maksuaikojen lyhentämisellä,
- omien saatavien kiertonopeuden nostamisella,
- tehokkaalla ja nopealla toiminnalla, poistamalla omat viiveet tavarantoimituksesta, laskutuksesta ja perinnästä. (Rauhala 2011, 211.)

5.3 Varastonohjaus

Varastonohjaus tarkoittaa varastoihin sitoutuvan pääoman hallintaa ja materiaalivirtojen ohjausta. Varastonohjauksella hallitaan yrityksen materiaalivirtoja ylläpitämällä haluttua palvelutasoa mahdollisimman pienin operatiivisin kustannuksin. (Ritvanen & Koivisto 2007, 34.) Varastoiminen ei lisää tuotteen arvoa vaan päinvastoin se aiheuttaa paljon kustannuksia. Lisäksi, kun rahat on sidottu varastoon, ei uusien tuotteiden hankkiminen ole ehkä mahdollistakaan. Varastoinnin sijaan on pohdittava keinoja, miten tuote saataisiin asiakkaalle juuri tarvehetkellä. (Sakki 2003, 76.) Kannattavuuden kannalta yhtä tärkeää kuin välttää sitomasta käyttöpääomaa varastointiin on varastoon sitoutuneiden pääomien vapauttaminen. Vaihto-omaisuuden kohdalla se tarkoittaa sitä, että samalla kun pidetään huoli, etteivät varastot kasva, pyritään jo olemassa olevan varaston pienentämiseen. (Rauhala 2011, 205.)

5.4 Käyttöpääoman hallinta Hietasen huoltokeskuksessa

5.4.1 Vaihto-omaisuus

Huoltokeskuksella ei ole materiaalivarastoja. Huoltokeskus ostaa jokaiseen projektiin tarvittavat materiaalit erikseen. Käytettävien metallilaatujen ja dimensioiden kirjo on suuri koska, yksikössä valmistetaan ja kunnostetaan jatkuvasti erilaisia tuotteita ja laitteita ja olisi vaikeaa löytää varastoitavaksi sopivat nimikkeet. Materiaalien varastointi ei huoltokeskuksen kohdalla olisi kannattavaa, joten yksikössä on päädytty siihen, ettei varastoja pidetä. Toinen syy on tilojen ahtaus, varastointitiloiksi sopivia tiloja ei ole. Huoltokeskuksessa ei myöskään valmisteta tuotteita varastoon, vaan vasta asiakkaan tilauksesta.

5.4.2 Käyttöpääoman sitoutuminen myyntitapahtumassa

Opinnäytetyön tekijä tutki viiden eri työtilauksen tilaus-, toimitus- ja valmistusaikoja ja niiden aiheuttamia käyttöpääomia yritykselle.

	Myyntisaaminen	Varasto	Ostovelka	Käyttöpääoma
Esim1	30	9	- 30	9
Esim2	45	20	- 30	35
Esim3	14	6	- 30	- 10
Esim4	14	74	- 30	58
Esim5	14	12	- 30	- 4

Kuva 17. Käyttöpääoma päivinä

Kuvassa 17 on esitetty esimerkin avulla viiden huoltokeskuksen työtilauksen käyttöpääoma päivinä. Materiaali oli kaikkiin tilauksiin toimitettu samalta toimittajalta, joten ostovelkojen maksuehto oli kaikissa esimerkeissä kolmekymmentä päivää netto. Myyntilaskujen maksuehto vaihteli neljäntoista ja neljäkymmenenviiden päivän välillä. Varastointiaika eli se aikaväli, kun materiaalit saapuvat yksikköön ja kun työt aloitettiin, vaihteli suuresti. Nopeimmillaan materiaalit olivat välivarastossa vain kuusi päivää. Huonoin oli esimerkkitapaus neljä, jossa materiaalit odottivat työn aloittamista seitsemänkymmentäneljä päivää. Esimerkistä voi helposti päätellä, että pidentämällä myyntisaamisten maksuehtoa tai aikatauluttamalla työt paremmin, päästään helposti parempiin tuloksiin. Hankintaosasto pystyy vaikuttamaan pääoman sitoutumiseen oikean tilaus-/toimitusajan kautta. Jos osat on tilattu liian aikaisin, joutuu yritys maksamaan tuotteet omalle toimittajalleen, eikä vielä saa maksua asiakkaaltaan, koska työtä ei ole saatu laskutettua. Oikean tilaus- ja toimitusajan arviointiin tarvitaan tiivistä tuotanto-osaston resurssiensuunnittelun ja hankinnan välistä yhteistyötä. Vaikkei konepajalla varsinaisesti varastoida materiaaleja, toimitetut materiaalit odottavat keskimäärin viikon valmiina, ennen kuin valmistus alkaa. Huoltokeskuksessa ollaan ottamassa käyttöön uutta resurssienhallintatyökalua. Paremman työnsuunnittelun avulla pystytään ostoja ajoittamaan oikein niin, että välivarastointiajat lyhenevät.

6 KEHITYSKOHTTEET

6.1 Toiminnanohjausjärjestelmän kehityskohteita

Vaikka toiminnanohjausjärjestelmä on ollut käytössä jo useamman vuoden, on siinä edelleen paljon puutteita. Monien pienempien puutteiden lisäksi järjestelmässä tai järjestelmän käytössä on kolme tekijää, joilla on suuri vaikutus ostajan tehtäviin ja hankinnan edelleen kehittämiseen.

6.1.1 Order matching -toiminto

Kun ostotilaus perustuu hyväksytyyn hankintaehdotukseen ja kun laskun ja tilauksen hinta ja määrä täsmäävät, on ostolaskua turha kierrättää tarkastus- ja hyväksymiskierrolla. Järjestelmässä ei ole saatu toiminnallisuutta käyttöön, joka mahdollistaisi edellä mainitun toimintatavan. Kun tämän toiminnallisuuden käyttö onnistuu, jää prosessista neljä työvaihetta pois. Rutiinityön määrä vähenee ostoreskontralla, ostajalla, laskun tarkastajalla ja laskun hyväksyjällä.

6.1.2 Tilausrivien yhdistäminen

Toiminnanohjausjärjestelmän puutteena on myös tilausten tekoa viivästyttävä yöllä tehtävä pääsuunnitteluajo. Toiminto on tarkoitettu varastoitavien nimikkeiden tarvesuunnitteluun, mutta tämän lisäksi case-yrityksessä se mahdollistaa eri työnumeroille ja projektinumeroille tilattujen tuotteiden yhdistämisen samalle ostotilaukselle. Ilman tätä yli kuusi tuntia kestävää ohjelmistoaajoa tilausrivien yhdistämistä samalle ostotilaukselle ei pystytä tekemään, paitsi niiden rivien osalta, jotka on tilattu samalle työtilaus- tai projektinumerolle. Tilausrivien yhdistäminen on tärkeää kustannustehokkuuden kannalta. Olisi tärkeää saada yhdistettyä samalle toimittajalle ja samaan toimitusosoitteeseen tilattavia tilausrivejä yhdeksi ostotilaukseksi ilman tuota pitkää yöajoa.

6.1.3 Ostonimikkeiden käyttöönotto

Tällä hetkellä teollisuusdivisioonan ostoissa käytetään pääasiassa ns. kertanimikkeitä. Kertanimikkeelle ostaja voi kirjoittaa nimikkeen tekstiksi haluamansa. Ostonimikkeiden pitäisi kuitenkin olla vakioituja niin, että jälkepäin pystyttäisi selvittämään nimikkeittäin mitä ostetaan ja mistä. Nykyisellään tuon tiedon saaminen järjestelmästä on vaikeaa.

6.2 Myyntivarasto antennikiinnikkeille

Huoltokeskuksessa valmistetaan verkkodivisioonan tarpeisiin antennikiinnikkeitä. Kiinnikkeitä ei kirjata vaihto-omaisuuteen, vaikka niitä valmistetaankin sarjana odotamaan asiakkaan tilausta. Hankintaprosessia helpottaisi, kun antennikiinnikkeiden materiaaleille luotaisi järjestelmään nimikkeet. Kiinnikkeiden osat ovat vakioita ja siksin niiden perustaminen ostonimikkeeksi olisi järkevää. Myös valmiille kiinnik-

keille pitäisi perustaa nimikkeet järjestelmään. Nimikkeiden perustamisen lisäksi pitäisi luoda hinnoittelumalli näille nimikkeille ja kirjata valmiit kiinnikkeet hinnallisena toiminnanohjausjärjestelmään. Silloin sisäinen asiakas näkisi järjestelmästä, onko tarvittavaa kiinnikettä riittävästi olemassa tulevaan projektiin.

6.3 Tilausten oikea-aikaisuus

Opinnäytetyön viimeisenä kohtana oli käyttöpääoman hallinta. Tämä osa-alue on tämän työn osa-alueista heikoimmin hallussa. Huoltokeskuksessa on meneillä resursointiohjelman käyttöönotto. Kun kaikki projektit on syötetty ohjelmaan, helpottuu ostotilausten ajoittaminen niin, että materiaalit tilataan vasta tarpeeseen. Tilausten oikea ajoitus vaatii oston ja tuotanto-osaston tiivistä yhteistyötä.

6.4 Hankinnan mittarit

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten hankintaosasto voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Seuraava askel olisi mittariston laatiminen kannattavuuden parantamisen mittaamiseksi. Erilaisilla tunnusluvuilla voitaisi seurata, miten hyvin osto-osasto on onnistunut lisäämään huoltokeskuksen kannattavuutta.

6.5 Reklamaatioprosessi

Toisinaan käy niin, että toimittaja on epäonnistunut toimituksessaan. Joskus laatu on huonoa, joskus on toimitettu vääränlaista materiaalia. Virheelliset toimitukset aiheuttavat kustannuksia. Näitä kustannuksia pitäisi saada katettua toimittajaa reklamoimalla. Olisi tärkeää, että yrityksellä olisi hyvin laadittu ohjeistus reklamaatioprosessiin ja vastuut selvillä reklamaation toteuttamiseen.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen, miten osto-osasto voi toiminnallaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Aluksi tutkittiin mitä kannattavuus on ja mitkä osatekijät siihen vaikuttavat. Hankinnan näkökulmasta kannattavuuden parantamisen keinoja tutkittiin toiminnan laadun parantamisen, kustannustehokkaan toiminnan ja pääomien hallinnan kautta.

Toiminnan laadun parantaminen näkyy työn mielekkyyden lisääntymisenä, asiakastyytyväisyyden lisääntymisenä ja virheiden korjaamisen vähentymisenä. Työn mielekkyyden lisäämiskeinoksi löydettiin prosessin kehitys. Työnjohtaja voi keskittyä varsinaiseen työhönsä, työntekijöiden johtamiseen ja ohjeistamiseen. Ostaja keskittyy tarjousten pyytämiseen ja vertaamiseen, tilausten tekemiseen ja laskun käsittelyyn. Työnsuunnittelija keskittyy hankintaprosessissa hankintaehdotusten ja vastaanottokirjausten tekemiseen. Asiakastyytyväisyyden lisäämiskeinoksi löydettiin ostojen tekeminen oikean laatusina, oikeaan hintaan ja oikeaan aikaan. Kun tilaukset ovat toiminnanohjausjärjestelmässä, ne ovat siellä koko toimintaketjun nähtävillä. Kaikki voivat katsoa järjestelmästä, missä vaiheessa tilaus on menossa. Onko se jo lähetetty toimittajalle, tai onko toimittajalta tullut jo tilausvahvistus? Tiedon lisääntyminen prosessissa lisää toimitusaikavarmuutta ja asiakaspalvelua. Kiiretilausten osalta laskunkäsittelyprosessia yksinkertaistettiin ja näin pystyttiin vähentämään virheiden korjaamista prosessissa. Aikaisemmin lasku kiersi useaan kertaan tarkastuskierroksella, koska toimittaja ehti laskuttaa ennen kuin ostotilaus valmistui prosessista. Toiminnan laadun parantamisen välineenä käytettiin vuokaavion tekemistä hankintaprosessista. Toimeksiantaja on tyytyväinen työn tuloksena syntyneeseen prosessikaavioon. Kaaviosta käyvät ilmi prosessin vastuut ja kaikki työvaiheet ja vielä erivärisinä ne työvaiheet, jotka on mahdollista jättää pois, kunhan tietojärjestelmät saadaan toimimaan toivotulla tavalla.

Yksi kustannustehokkuuden parantamiskeino on ostotilausrivien yhdistäminen. Ennen jokaista projektia varten tehtiin oma ostotilaus. Kun työnsuunnittelija alkoi tehdä hankintaehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmään, mahdollistui useiden tilausrivien yhdistäminen samaan ostotilaukseen. Ostaja voi valita tietyille toimittajalle soveltuvat rivit yhdeksi ostotilaukseksi ja yhdistää monia eri projekteja samalle ostotilaukselle. Kustannustietoisuuden lisääntyminen alkaa vertaamalla eri toimittajien kokonaiskustannuksia. Kokonaiskustannuksiin sisältyy varsinaisen ostokustannuksen lisäksi esimerkiksi toimitusajasta, palveluasteesta, toimitusehdosta, maksuehdosta ja tuotevalikoimasta aiheutuvia kustannuksia.

Koska huoltokeskuksessa ei varastoida raaka-aineita, ei vaihto-omaisuutta ole kirjanpidossa. Käyttöpääoman hallintaan yksikössä voidaan vaikuttaa määrittämällä toimitusaika oikein. Toimitusaika perustuu tällä hetkellä työnjohtajan arvioon työn mahdollisesta aloittamisajankohdasta ja aloitteeseen materiaalien tilaamisesta. Tulevaisuudes-

sa, kun resurssienhallintajärjestelmä saadaan käyttöön, tarkentuvat toimitusaikavaatteenkin samalla.

Osto-osasto voi parantaa yrityksen kannattavuutta järkeistämällä prosesseja, tarkkailemalla ostotilausten kokonaiskustannuksia ja kiinnittämällä huomiota maksuehtoihin ja toimitusaikoihin.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa yrityksessä ei ole onnistuttu. Järjestelmässä on edelleen paljon puutteita, eikä työntekijöitä ole onnistuttu riittävästi motivoimaan järjestelmän käyttöön. Hietasen huoltokeskuksessa työsuunnittelija tekee vastaanottokirjaukset järjestelmään. Monilla yrityksen toimipaikoilla varastotyöntekijät tekevät vastaanottokirjaukset toiminnanohjausjärjestelmään. Myös huoltokeskuksessa työntekijöille pitäisi siirtää vastuuta materiaalien vastaanotosta ja vastaanottokirjausten tekemisestä järjestelmään.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 2. painos. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–6. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Eklund I, & Kekkonen H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Empower Oy. 2010. Toimipaikkaesittely. Saatavissa: Empower oy:n sisäisessä intranetissä Emportissa [viitattu 24.10.2012].
- Empower Oy 2011. Vuosikatsaus.
- Empower Oy. 2012a. Empower-yleisesitys. Saatavissa: <http://www.empower.fi/public/files/Empower%20presentation%20July%202012Fi%2081%29.pdf> [viitattu 10.10.2012].
- Empower Oy. 2012b. Historia. Saatavissa: <http://www.empower.fi/index.php?page=151&> [viitattu 10.10.2012].
- Järvelin, K., Kvist, H.-H., Kähäri, P. & Räikkönen J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. 1. painos. Helsinki: Sedecon Oy Service Development Consultants.
- Kivistö, T., Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2. painos. Porvoo: WSOY
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2. painos. Helsinki: WSOY-yhtymä Oy.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Lagus, A., Lillrank, P. & Helin, K. 2001. Johdettu muutos – toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. 1. painos. Helsinki: Laatu keskus.

Lehtonen, R. 2004. Taloustiedolla tulosta. 9. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Oulun yliopisto. 2002. Laadun käsite ja tutkimusparadigmat. Saatavissa:
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/c202.html> [viitattu 15.10.2012].

Pellinen, J. 2006 Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksessä – hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6. painos. Espoo: Jouni Sakki.

Vehmanen, P. & Koskinen K. 1997. Tehokas kustannushallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.

