

Tero Ala-Ruona

Rinnakkaistuonnin ja markkinahinta-analyysin hyödyntäminen toimittajastrategian tukena

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

19.5.2015

Tekijä(t)	Tero Ala-Ruona
Otsikko	Rinnakkaistuonnin ja markkinahinta-analyysin hyödyntäminen toimittajastrategian tukena
Sivumäärä Aika	67 sivua + 14 liitettä 14.5.2015
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Jukka Kaisla, Yliopettaja
<p>Työn kohteena oli kansainvälisen jakeluyrityksen Suomen yksikön hankintojen tehostaminen rinnakkaistuonnin ja hintavertailun avulla. Kohdeorganisaatiossa oltiin havaittu merkittäviä eroja tuotteiden hankintahinnoissa eri maiden yksiköiden välillä. Työn tavoitteena oli luoda toimintamalli, jolla toimittajastrategiaa voidaan tehostaa hallitusti ja luoda suoria säästöjä hyödyntämällä rinnakkaistuontia sekä yritysryhmän sisäistä hintainformaatiota eri markkinoilta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja sen teoreettinen viitekehys perustuu EU-sisäkaupan sallimaan rinnakkaistuontiin sekä strategiaprosessiin. Strategiakirjallisuudesta haettiin malleja, joita käytettiin apuna uutta toimintamallia suunniteltaessa. Nykytila-analyysissä kuvattiin mahdollinen säästöpotentiaali yhtiöryhmän sisäisestä hintavertailusta. Tutkimusaineiston keräämiseksi menetelminä käytettiin benchmarkkausta sekä havainnointia. Näistä saatua aineistoa käytettiin SWOT analyysissä, jonka avulla tunnistettiin riskit ja määriteltiin kriittiset toimenpiteet toimintamallin onnistumisen kannalta.</p> <p>Työn tuloksien avulla voitiin yritykseen luoda strategian mukaiset toimittajakohtaiset toimintamallit rinnakkaistuonnille sekä jatkuvan hankintahinta-analyysin hyödyntämiselle hintaneuvotteluiden tukena. Toimintamallin käyttöönotolla pystyttiin tuottamaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Säästöjä saatiin toteutettua niin ensisijaisten toimittajien kanssa käytyjen hintaneuvotteluiden tuloksena kuin myös rinnakkaistuonnilla. Tutkimukselle asetetut mittarit osoittivat, että toimintamallin käyttöönotto on onnistunut ja tulokset ovat taloudellisesti hyvin merkittäviä.</p>	
Avainsanat	Toimittajastrategia, Kauppa, Jakeluliiketoiminta, Rinnakkaistuonti, SWOT analyysi, Benchmarkkaus.

Author(s) Title	Tero Ala-Ruona Using Parallel Imports and Market Based Purchase Price Analysis to Support Supplier Strategy
Number of Pages Date	67 pages + 14 appendices 14 May 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Jukka Kaisla, Principal Lecturer
<p>The subject of the thesis was to enhance procurement in an international distribution company's Finnish branch by using parallel imports and price comparisons. The Finnish organization had noticed differences in cost and purchase prices for same products between group companies. The goal was to create an operating model which would enhance the supplier strategy in a controlled manner and to create direct savings by making use of parallel imports, and the price information from group companies in different markets.</p> <p>The study was conducted as an action research and its theoretical framework was based on EU trade, parallel importation, and on the strategy process. Different models were sought from the strategy literature, which were used in development of the new operating model. Current state analysis was conducted as the group's internal price comparison to describe the potential cost savings. Benchmarking and perception were used as methods to collect research data for SWOT analysis. With this analysis, risks were identified and the most critical measures were defined to ensure success of the new operating model.</p> <p>As a result it was possible to create supplier specific approaches for parallel importing and continuous purchase price analysis to aid price negotiation with suppliers in accordance with the strategy. After operating models were implemented, significant financial savings was generated. Savings were achieved through special discounts or revised price lists after price negotiations with the primary suppliers as well as from parallel importing. The indicators set for the research showed that the introduction of the new supplier specific models were successful and the results are economically very significant</p>	
Keywords	Supplier Strategy, Trading, Parallel Imports, SWOT analysis, Benchmarking

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustat	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja työn tavoite	2
1.4	Mittarit ja arviointikriteerit	3
2	Menetelmät	3
2.1	Tutkijan rooli	6
2.2	Toimintatutkimus	3
2.3	Havainnointi sekä benchmarkkaus	4
2.4	SWOT analyysi	4
2.5	Haastattelu	5
2.6	Tutkimuksen viitekehys	6
2.6.1	EU-sisäkauppa ja rinnakkaistuonti	6
2.6.2	Toimiala	8
2.6.3	Hankintaprosessi jakeluyrityksessä	10
2.6.4	Strategia	12
2.6.5	Jatkuva uudistuminen	19
3	Nykytila-analyysi	20
3.1	Vertailuun määritetyt tuotetiedot	21
3.2	Jälkikäteen saatavat hyvitykset ja bonusjärjestelmät	23
3.3	Tietojen vertailu	24
3.4	Toimittajat ja valmistajat	24
3.5	Tuotteet	25
4	Tutkimuksen toteutus	27
4.1	Vierailu maaorganisaatiossa	29
4.2	Kahdeksankenttäinen SWOT analyysi	33
4.3	Toimittajakohtaiset strategiset linjavedot rinnakkaistuonnille	42
4.4	Operatiivisen toiminnan suunnittelupalaverit	46
4.5	Hintavertailu	47
4.6	Strategiaprosessi	48
5	Toimintamallin implementointi	51
5.1	Yhtiöryhmän sisäiset hankinnat	51

5.2	Rinnakkaistuonti	52
5.3	Hinta-analyysin käyttö neuvotteluissa valmistajien kanssa	53
5.4	Hintavertailuprosessin käyttö ja työkalun kehitys	55
6	Tulokset ja mittaus	56
6.1	Yritysryhmän sisäiset hankinnat	57
6.2	Rinnakkaistoimittajien kautta toteutuneet säästöt	58
6.3	Arviointi haastattelu	58
7	Johtopäätökset sekä jatkokehitysehdotukset	60
7.1	Johtopäätökset	60
7.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	63
7.3	Itsearviointi	63
7.4	Jatkokehitys	64
	Lähteet	66

Liitteet

Liite 1. Kohdeyrityksen esittely (Salainen)

Liite 2. Nykytila-analyysi toimittajat (salainen)

Liite 3. Sopimustoimittaja kategoriointi rinnakkaistuonnille (Salainen)

Liite 4. Seurantaraportin valmistaja/toimittaja indeksointi(salainen)

Liite 5. Hintaneuvottelut toimittajan kanssa (salainen)

Liite 6. Benchmark agenda

Liite 7. Benchmark Agenda sähköpostiviestit (Salainen)

Liite 8. Benchmark matkaraportti(Salainen)

Liite 9. SharePoint sivusto rinnakkaismarkkinoiden tarjouksille (salainen)

Liite 10. Yhtiöryhmän hintavertailuanalyysin ohjeistus(salainen)

Liite 11. Arviointihaastattelu kysymykset

Liite 12. Toimittajakohtainen seuranta raportti, valmistaja, toimittaja sekä tuote tietojen indeksointi (salainen)

Liite 13. Rinnakkaistoimittajien käytön ohjeistus sekä vastuut (salainen)

Liite 14. Toimittajat joiden kanssa sopimuksessa bonusjärjestelmä (salainen)

1 Johdanto

Tämän työn kohdeyritys toimii jakelijana ja palveluratkaisujen toimittajana alalla, jossa sen myymät tuotteet on tarkoitettu ammattikäyttöön. Asiakkaina on niin yksityisiä ammatinharjoittajia kuin myös suuria julkishallinnon yksiköitä, jolloin alalla on omaksuttu erityispiirteitä vähittäis- ja business to business kaupasta. Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuin normaalissa vähittäiskaupassa ja lisäksi hankintalaki on suuressa roolissa määrittelemässä liiketoiminnan raameja. Toimialalla on viimevuosina tapahtunut suuria muutoksia, niin asiakaskunnassa kuin toimittajamarkkinoilla. Toimitusketjun molemmissa päissä toimijat yhdistyvät kiihtyvällä vauhdilla osaksi suurempia yritysryppäitä. Näiden muutosten puristuksessa kohdeyrityksessä haluttiin panostaa hankintojen tehostamiseen.

Euroopan lakien mahdollistaman tuotteiden vapaan liikkuvuuden ansiosta tuotteita on mahdollista myydä maasta toiseen. Tuotteiden valmistajat joutuvat hinnoittelemaan tuotteensa markkinoiden maksukyvyn mukaan, jolloin vauraiden ja kehittyvien maiden välille voi syntyä merkittäviä hintaeroja. Valmistajat haluavat kontrolloida jakelukanaviaan ja pyrkivät luonnollisesti estämään tuotteidensa kulkeutumisen halvemman hintatason maasta vauraaseen, tätä epävirallista ketjua kutsutaan rinnakkaistuonniksi. Kohdeorganisaatioissa tiedettiin, että yhtiöryhmässä rinnakkaistuontia käytetään strategisena keinona jossain mittakaavassa. Epäiltiin myös, että valmistajilla on käytössään markkinakohtaisia hinnoittelupohjia Euroopassa. Näiden tietojen pohjalta tämä tutkimus sai alkunsa.

1.1 Tutkimuksen taustat

Projektin alkuvaiheen keskusteluissa johdon ja operatiivisen oston kanssa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä oli aiemminkin hyödynnetty hankinnoissa rinnakkaismarkkinoita sekä yhtiöryhmän sisäistä hintainformaatiota. Toiminta ei kuitenkaan ollut kovin organisoitua tai suunnitelmallista ja se oli johtanut nopeasti tilanteeseen, jossa maaorganisaatiot saattoivat ajaa ennemminkin omaa etuaan kuin yhteisiä tavoitteita. Kun yksittäiset maaorganisaatiot kävivät hintaneuvotteluihin alan tärkeimpien valmistajien kanssa itsenäisesti ilman yhteistä strategiaa, valmistajat havaitsivat nopeasti mistä oli kyse ja harmonisoivat hinnastonsa Euroopan laajuisesti. Tämän lisäksi toimialalla oli samoihin aikoihin löydetty uudelleen pakattuja tuotteita sekä

suoranaisia tuoteväarennöksiä. Pian näiden tapahtumien jälkeen Suomen maaorganisaatiossa rinnakkaismarkkinoiden ja hintavertailun hyödyntäminen lopetettiin vuonna 2007. Yhtiöryhmän sisäisen hintavertailun ylläpito ja hyödyntäminen loppui myös muiden organisaatioiden osalta.

Muut maaorganisaatiot jatkoivat rinnakkaistuontia kuitenkin normaalisti. Suomen yksikössä asiasta keskusteltiin aika-ajoin mutta vasta vuonna 2013 päätettiin tutkia tarkemmin, minkälainen säästöpotentiaali rinnakkaistuonnilla on. Nykytila-analysina toimi yhtiöryhmän välinen tuotteiden hankinta- ja kustannushinta vertailu, jonka avulla todennettiin selviä eroja tuotteiden hankintahinnoissa kohdeorganisaation ja sen Eurooppalaisen tytäryrityksen välillä. Kehitystarpeen toteamisen jälkeen projektin tutkimusongelmaksi muodostui näin ollen kysymys: Kuinka luoda hankintastrategiaa tukeva toimintamalli hyödyntäen rinnakkaistuontia ja yhtiöryhmän sisäistä hintainformaatiota?

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeorganisaatio on päätetty pitää salaisena toimialan kilpailutilanteen vuoksi ja myös rinnakkaistuontiin liitettyjen negatiivisten riskitekijöiden vuoksi kohdeyrityksen kuvaus löytyy liitteestä 1.

1.3 Tutkimuskysymykset ja työn tavoite

Tuotteiden yksikköhinnoissa on huomattu merkittäviä eroja yhtiöryhmän eri maaorganisaatioiden välillä. Lisäksi tiedetään, että toimialalla käytetään rinnakkaistuontia yleisesti. Esimerkiksi yhtiöryhmän ulkomaisissa tytäryrityksissä rinnakkaistuonnin hankintakanavat ovat tärkeä osa niiden hankintastrategiaa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatioon toimintamalli, jolla eri markkinoilta saatavaa hankintahintatietoa voidaan käyttää hankintastrategian tukena ja luontevana osana yrityksen hankintaprosessia tuottaen säästöjä.

Kuinka rinnakkaistuonti sekä hintainformaation kerääminen ja analysointi otetaan käyttöön hallitusti hankintastrategian tueksi?

- Kuinka rinnakkaistuontia hyödynnetään yhtiöryhmän muissa organisaatioissa?
- Mitkä ovat rinnakkaistuonnin hyödyt ja riskit?
- Kuinka tunnistaa tilanteet, joissa näitä keinoja voidaan hyödyntää tehokkaasti?

Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta benchmarkkaamalla tytäryhtiön osto-organisaation toimintamalleja rinnakkaistuonnin osalta ja tekemällä aineistosta SWOT analyysi. Seuraavaksi tulee tunnistaa tilanteet, joissa edeltävissä kysymyksissä jäsenelty informaatio voidaan hyödyntää tehokkaasti ja sen vuoksi on ymmärrettävä yrityksen strategiset linjavedot. Vastaamalla näihin kolmeen kysymykseen voidaan selvittää kuinka rinnakkaistuonnilla ja hintavertailulla on mahdollista tukea yrityksen hankintastrategiaa hallitusti.

1.4 Mittarit ja arviointikriteerit

Anttila (2006, 458) esittää, että toimintatutkimuksella tavoitellaan pragmaattisuutta, sitä mikä nähdään hyödyllisenä sekä sopivana. Kun toimintatutkimuksen pohjana oleva pragmaattis-realistinen tieteenfilosofia (Anttila 2006, 475) perustuu käytäntöön ja toimivuuteen, pystytään konkreettisten toimintaan perustuvien mittareiden sekä arviointikriteerien perusteella toteamaan onko kehitysprojekti onnistunut ja tutkimus validi. Toimintatutkimuksessa käytetään laadullisia sekä määrällisiä mittareita jolla onnistumista mitataan. Laadulliset mittarit yksi ja kaksi keskittyvät tutkimuksessa tehtyjen muutosten merkityksellisyyteen, joihin vastausta haetaan arviointihaastattelulla sekä tutkijan itsearvioinnilla. Kolmantena ovat toteutuneet säästöt, joka on tutkimuksen selkeä määrällinen mittari

1. Toimintamallin tulee olla osa normaalia työtä (käyttö todellista)
2. Toiminta koetaan merkitykselliseksi eli se tukee hankintastrategiaa
3. Toimintamalli tuottaa säästöjä.

2 Menetelmät

2.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimusta sovelletaan usein työelämän muutosprojekteihin, joissa pyritään ratkaisemaan oikeita käytännön ongelmia. (Metsämuuronen 2009, 234). Toimintatutkimuksessa tavoite on toiminnan muuttaminen ja sen kehittäminen paremmaksi. Tämä menetelmä on kiinnostunut siitä kuinka asiat ovat todellisuudessa eikä siitä kuinka niiden tulisi olla. (Anttila 2007, 135). Toimintatutkimus on luonteeltaan yhteistoiminnallista, demokraattista sekä teoriaa että käytäntöä muuttavaa (Metsämuuronen 2009, 235.) Tutkimus etenee sykleinä suunnittelun, testauksen ja

arvioinnin välillä ja sen ominaispiirteenä on osallistava suunnittelu ja tekeminen yhdessä niiden toimijoiden kanssa joita asia koskee. (Anttila 2007, 135).

Toimintatutkimuksen kohde on hyvin spesifi ja tarkoin rajattu ja se onkin saanut kritiikkiä esimerkiksi sen tulosten huonosta yleistettävyydestä, epäselvästi määritellyistä tavoitteista ja metodeista sekä teorian ja käytännön vaikeasta yhteenkytkettävyydestä. (Mestämuuronen 2009, 237).

2.2 Havainnointi sekä benchmarkkaus

Havainnoinnilla tarkoitetaan sitä että tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja. Havainnoinnin osallistumisen asteen määrittelee tutkimuskohde tai -strategia. Toimintatutkimuksessa tutkijan osallistuminen on yleensä voimakasta, jolloin tutkija on enemmän toimijan roolissaan eli tällöin osallistuja havainnoi kohdetta. (Metsämuuronen 2009, 248-249).

Tämä aineisto koottiin käymällä kohdeorganisaation tytäryrityksissä vierailulla tarkastelemassa heidän toimintamallejaan rinnakkaistuonnin parissa. Aineistona toimii matkaraportti johon muistiinpanot ovat koottu. Tätä voisi kutsua myös benchmarkkaukseksi. Benchmarkkaus valittiin menetelmäksi, jotta saatiin vertailukohta organisaatiosta jolla toimintamalli on ollut käytössään jo pidemmän aikaa. Näin saadaan ajankohtaista tietoa markkinoiden toiminnasta sekä ennen kaikkea riskeistä ja niiden hallinnasta.

2.3 SWOT analyysi

SWOT analyysi on yksinkertainen ja toimiva työkalu jos halutaan analysoida ja tutkia organisaation toimintaa. (Anttila 2007, 141). SWOT analyysillä pystytään jäsentelemään esimerkiksi havainnointiaineiston pohjalta yrityksen nykyiset vahvuudet ja heikkoudet peilaten niitä uuden toimintamallin vaatimuksiin. Sillä pystytään kartoittamaan rinnakkaistuonnin mahdollisuuksia ja uhkia koko yhtiöryhmän näkökulmasta. SWOT analyysi tehdään niin sanottuna 8 kenttä analyysinä (kuvio 1), jotta se ei jäisi vain listaukseksi ja saisi enemmän syvyyttä. Analyysissä pohditaan toimenpiteitä joilla heikkouksista voidaan tehdä vahvuuksia ja kuinka vahvuuksista voitaisiin tehdä menestystekijöitä. (Anttila 2007, 142-143). Analyysiin aineistona

käytetään projektin aikana kerättyä havainnointiaineistoa ja benchmarkkausaineistoa ja tuloksia käytetään toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen

	Sisäiset	S	W
	Ulkoiset	Vahvuudet	Heikkoudet
O		S + O Kuinka muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi	O + W Kuinka muutetaan heikkoudet vahvuuksiksi
Mahdollisuudet			
T		O + T Kuinka muutetaan uhat vahvuuksiksi	T + W Kuinka ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit ja uhkatilanteet
Uhat			

Kuvio 1. 8-kenttäinen SWOT analyysi. (Anttila 2007, 143)

2.4 Haastattelu

Erilaiset haastattelut ovat nopea tapa kerätä laajojakin aineistoja pienellä vaivalla, ottamatta huomioon jälkiprosessointia. (Anttila 2007, 127). Laadulliseen tutkimukseen tehtävää analyysia varten on kerättävä aineistoa, jossa on edellytyksiä tulkintojen tekemiseen. Metodeja haastattelulle on useita, esimerkiksi puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi, koska siinä ei ole tarkasti määritettyä kysymysmuotoja tai esitysjärjestystä kuten strukturoidussa haastattelussa (Metsämuuronen 2009, 247). Metodi tarjoaa keskustelulle punaisen langan mutta vapauttaa haastateltavat tuomaan myös asiaan liittyviä sivutekijöitä paremmin esiin. (Anttila 2007, 124). Arviointi haastattelussa halutaan saada hyvin spesifiä tietoa. Arvioitaessa toimenpiteiden vaikuttavuutta tutkittavan ilmiön ympäriltä, pyritään kysymykset asettelemaan siten, että vastaukset jättää vähemmän tulkinnan varaa kuin teemahaastattelulla saatava aineisto. Arviointihaastattelu tehdään asiantuntijahaastatteluna, koska tällä on parhaimmat edellytykset halutun informaation hankkimiseen.

2.5 Tutkijan rooli

Toimin kohdeorganisaatiossa kehityspäällikkönä, jonka työnkuvan kuuluu olla IT-järjestelmän asiantuntijoiden sekä operatiivisen organisaation välisenä linkkinä erilaisissa projekteissa. Tässä kehitysprojektissa toimin projektin vetäjänä, yhteyshenkilönä eri sidosryhmiin sekä osallistun kohdeorganisaatiossa operatiiviseen toimintaan muun henkilöstön tavoin.

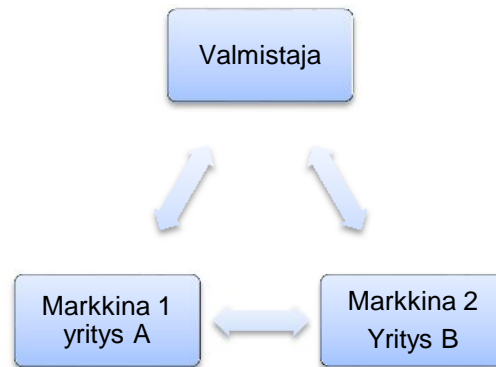
2.6 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tietoperusta koostuu yrityksen toimintaympäristöstä ja siihen liittyvistä lainalaisuuksista sekä strategiasta, erityisesti hankintastrategiasta. Ensiksi tutustutaan EU-sisäkaupan mahdollistaman rinnakkaistuonnin ominaisuuksiin, jonka jälkeen tarkastellaan tarkemmin tutkimuksen kannalta oleellisia maahantuonti- ja jakeluliiketoiminnan erityispiirteitä. Luvun lopuksi käydään läpi strategiaprosessia ja jatkuvaan kehittymiseen liittyviä seikkoja sekä miten toimenpiteet linkitetään strategiaan.

2.6.1 EU-sisäkauppa ja rinnakkaistuonti

Rinnakkaistuonnilla tarkoitetaan aitojen brändituotteiden laillista kauppaa epävirallisia kanavia pitkin ilman valmistajan kontrollia (Maskus & Stähler 2014, 186.) Harmaatuonnilla viitataan myös usein samaan asiaan, mutta tähän termiin liitetään joissain tapauksissa laitton kauppa kuten esimerkiksi tuotevääreennökset tai uudelleen pakatut tuotteet. Tässä tutkimuksessa tutkitaan laillista kaupankäyntiä EU:n sisällä ja jatkossa tekstissä rinnakkaistuonnilla viitataan tähän. EU:n yksi perustavoitteista on ollut yhtenäisen markkina-alueen luominen ja sen katsottiin olevan tärkeämpää kuin mahdolliset rinnakkaistuonnin haitat (Rai & Jagannathan 2012, 69,70).

Kuviossa 2. nähdään yksinkertaisessa mallissa valmistajan ja sen eri jakelijoiden suhde. Rinnakkaistuonnilla tarkoitetaan jakeluportaassa olevien Yritys A:n ja Yritys B:n välistä laillista kaupankäyntiä valmistajan tuotteilla. Jos valmistaja myy tuotteitaan halvemmalla Yritys A:lle kuin Yritys B:lle syntyy tilanne, joka mahdollistaa rinnakkaistuonnin.



Kuvio 2. Rinnakkaistuonnin suhteet

Rinnakkaistuonnin vaikutuksia valmistajan näkökulmasta on tutkittu paljon, Yang & Ahmadi & Monroe (1998) käyvät läpi kuinka alueellinen hinnoittelu mahdollistaa epäviralliset jakelukanavat. Ahmadi ja Yang (2000) esittävät artikkelissaan valmistajalle vaihtoehtoisia strategioita globaalin myynnin edistämiseksi rinnakkaistuontikanavia hyödyntäen sekä tuovat esille mahdollisuuden, jossa valmistaja jopa hyötyy kokonaiskätteessään rinnakkaistuonnista. Näin valmistajat voivat tietoisesti sallia rinnakkaismarkkinoiden toiminnan omien tuotteidensa kohdalla. Yleensä kuitenkin valmistajat pyrkivät estämään kaupan rinnakkaismarkkinoilla esimerkiksi tarkkailemalla jakelijoitaan raportoinnin avulla sekä markkinakohtaisilla pakkauksilla.

Raff ja Schmitt (2007) tutkivat missä olosuhteissa valmistajan kannalta on järkevää sallia rinnakkaistuonti. He huomasivat että toimialoilla joissa loppukuluttajan maksuvalmius eri markkinoilla on samalla tasolla, mutta itse tuotteen lopullista kysyntää on vaikea ennakoida, voi valmistajille olla suotuisaa sallia rinnakkaismarkkinat. Lisäksi valmistajan kannalta rinnakkaismarkkinoiden salliminen voi olla kannattavaa jos kyseessä on tuotteet joiden varastointi on kallista tai niiden hinta on tuotteet elinkaaren lopussa hyvin pieni, kuten esimerkiksi päiväystuotteilla. Valmistajan kannalta tärkeä seikka rinnakkaistuonnin sallimisessa on myös se, että jakelijalla on kannustin ostaa normaalia isompia kertatilauksia. (Raff & Scmitt 2007, 445). Nämä olosuhteet kuvaavat hyvin kohdeyrityksen toimialaa ja selittävät miksi rinnakkaistuonti on hyvin yleistä.

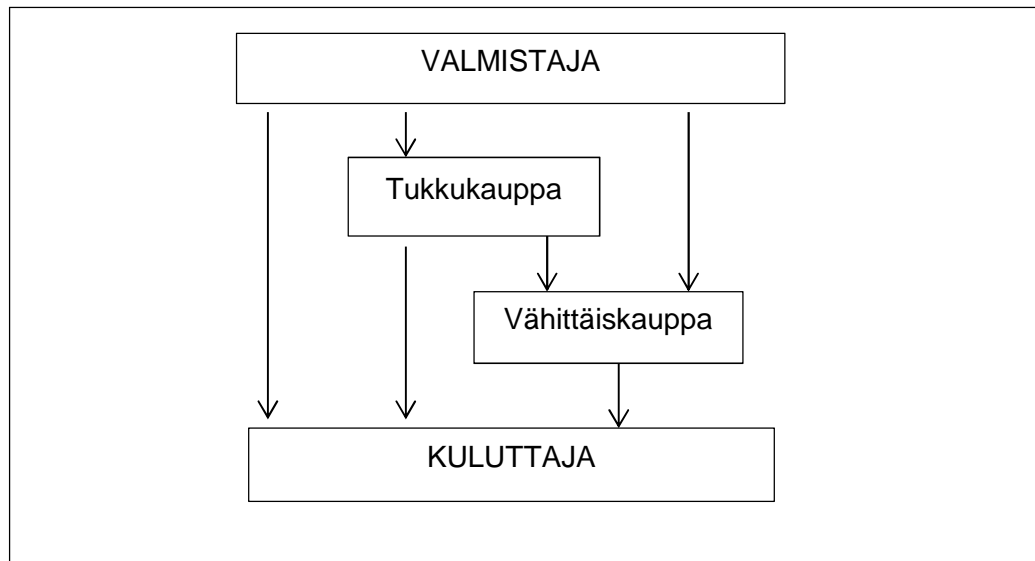
EU:n sisäisen vapaankaupan ajatusta ja toteutumista on myös kritisoitu. Esimerkiksi Ganslandt ja Maskus (2006) tutkivat teoreettisella mallinnuksella valmistajien tukkuhinnoittelun vaikutuksia markkinoilla, joiden välillä on rinnakkaistuontia, kuten esimerkiksi EU sisämarkkinoilla. Tämä asetelma on hyvin samankaltainen tämän

kehitysprojektin ja toimintatutkimuksen viitekehys kanssa. Asetelmassa valmistajan markkinoinnilliset oikeudet sen myymiin tuotteisiin loppuu ensimmäiseen myyntitapahtumaan ja tuotteet ovat vapaasti myytävissä ja ostettavissa EU:n sisämarkkinoilla. Ganslandtin ja Maskuksen mallinnuksen tuloksissa mielenkiintoista oli se, että tukkuportaalla tapahtuva vapaakauppa eri markkinoiden välillä voi itse asiassa ylläpitää kuluttajahintojen eroja EU:n sisällä. Näin vapaankaupan perusajatus edun tuottamisesta kuluttajille ei toteutuisi. Tätä näkemystä tukee 2014 julkaistu jatkotutkimus, jossa Maskus ja Stähler esittävät teoreettisella mallinnuksella, että vapaa rinnakkaistuonti olisi kuluttajille epäsuotuisaa sekä kilpailua vähentävää. (Maskus & Stähler 2014, 196). Näiden mallinnusten tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että jakeluportaalta vapaasta rinnakkaistuonnista on hyötyä.

EU:n kauppapolitiikasta ja rinnakkaistuonnista on olemassa näkemyksiä puolesta ja vastaan. Molemmista aihepiireistä on myös tehty paljon tutkimusta ja kuten näkemykset ovat tuloksetkin yhtäläillä ristiriitaisia. Näkökulmat näissä tutkimuksissa ovat usein miten kuitenkin joko valmistajan tai loppukuluttajan. Välitystavaroita myyvän jakeluyrityksen näkökulmasta rinnakkaistuonnin vaikutuksia, tai kuinka sitä voisi hyödyntää strategisessa mielessä, ei ole juurikaan tutkittu. Edellä mainittujen tutkimusten valossa on selvää, että valmistajilla on valmiudet hyödyntää rinnakkaismarkkinoita strategisesti, jolloin on loogista että kansainvälisellä jakelijalla on intressejä selvittää asiaa tarkemmin. Asiakkaiden mieltymykset ja brändien imagot tekevät toisiaan vastaavien tuotteiden kilpailuttamisen jakelijalle paljon haasteellisemmaksi kuin esimerkiksi puolivalmisteissa. Jakeluyrityksellä toimittajan vaihtaminen tarkoittaa usein koko brändin vaihtamista ja se pitäisi pystyä perustelemaan myös asiakaskunnalle.

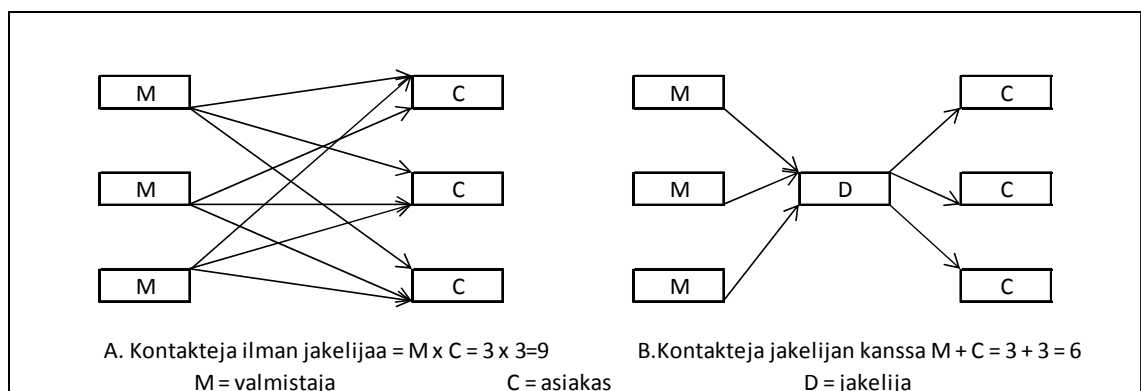
2.6.2 Toimiala

Jakelijan tehtävä on välittää tuotteita loppukuluttajille markkinoilla joissa valmistajilla ei ole itse omistamaa tai hallinnoimaa jakelukanavaa. Yleisesti jakelijat voidaan erotella kahteen tasoon, tukkukaupan ja vähittäiskaupan., ks. kuvio 3. (van Weele 2010, 367).



Kuvio 3. Tukku- ja vähittäiskauppa toimitusketjussa (van Weele 2010, 367.)

Jakeluportaan arvonlisäys toimitusketjussa tulee myynti- ja markkinointitoimenpiteistä, tuotesortimentin hallinnasta, isojen ostomäärien myymisestä pienemmissä erissä, varastoinnista, kuljetuksesta, riskin jakamisesta, markkinainformaatiosta sekä hallinnointiin ja erilaisten palveluiden markkinointiin liittyvistä tekijöistä. (van Weele 2010, 368 & Kotler & Armstrong & Saunders & Wong 2002, 740-741). Jakeluyhtiöiden kehitystarpeet painottuvat näiden arvoa lisäävien toimintojen ympärille ja vaikuttimet kehitystarpeille tulevat toimialan trendeistä ja muutoksista. Jakelukanavien tarpeellisuuden voi havainnollistaa yksinkertaisella kuviolla ks. kuvio 4.



Kuvio 4. Jakelijan vaikutus toimitusketjussa (Kotler & Armstrong & Saunders & Wong 2002, 741)

Hankinnan ja toimitusketjujen alueelle akateemisesta panoksestaan kansainvälisesti tunnustetun Arjan van Weelen mukaan tukku- ja jakeluliiketoiminnassa tapahtuvia trendejä on kuluttaja käyttäytymismallien muutokset, keskittyminen niin asiakas kuin toimittaja kentässä, kansainvälinen yhteistyö jakeluportaassa, private label valmistus, hyllytilan hallinta (space management), ekologiset näkökulmat sekä informaatioteknologian alueella tapahtuvat muutokset. (van Weele 2010, 372-374). Nämä trendit muovaavat kohdeyrityksen toimintaympäristöä voimakkaasti. Esimerkiksi asiakkaiden ketjuuntuminen on tällä hetkellä ehkä nopeimmin toimialaa Suomessa muovaava tekijä. Ostopäätöstä ei enää tee yksityinen ammatinharjoittaja vaan ketjun johto tai ammattiohjat, jolloin taloudelliset tekijät vaikuttavat päätöksessä enemmän. Tämä taas nostaa private label tuotteiden strategista merkitystä. Brändivalmistajien omien premium tuotteiden myynnin hiipuesssa ja katteen pienentyessä, paine private label tuotteiden valmistukselle kasvaa. Jakelukaupan katteita syövät taas erilaiset e-kaupparatkaisut kuluttajille tai loppukäyttäjille. Nämä sivustot vertaavat tuotteiden hintoja ja kuluttajan on helppo valita halvin tavarantoimittaja. Sivusto vain välittää sitä kautta tehdyn tilauksen jakelijalle ja maksuna tästä välityksestä sivusto perii tavarantoimittajilta tietyn prosenttiosuuden, yleensä n.3-5 %, kaupan arvosta. Keski-Euroopassa tämä on ehkä vakavampi riski jakelijalle kuin Suomessa, jossa julkisen kaupan osuus on kuitenkin suuri.

2.6.3 Hankintaprosessi jakeluyrityksessä

Jakeluyhtiöiden hankintatoimeja ei useinkaan edes pidetä hankintana ja se voi olla integroitunut funktio myynnin kanssa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 66; van Weele 367). Käytännössä jakeluportaan hankintaprosessissa on kuitenkin omat tunnistettavat piirteensä ja sen vuoksi on hyvä tarkastella näitä hieman lähemmin. Arjan van Weele erottaa jakeluportaan hankintaprosessissa seitsemän eri vaihetta. (van Weele 2010, 369-371). Kuviossa 5. esitetään van Weelen mallista kohdeyritykseen sovellettu viisi portainen hankintaprosessi, jossa van Weelen mallin kolme viimeistä vaihetta on yhdistetty tilausprosessiksi.



Kuvio 5. Hankintaprosessi kohdeyrityksessä

Jatkuvaa toimintaa on myös järkevää kuvata sykleillä jossa näkyy paremmin strategian, toimittajamarkkinoiden hallinnan, ja operatiivisen ostamisen rajapinnat. Tämän näkemyksen mukaan hankinnalla on vain kolme keskeistä aliprosessia. Kuvio 6. kuvaa hankinnan toimintaa todellisuudessa paremmin kuin lineaarinen prosessikuvaus. Jokainen prosessi pyörii yhteydessä toisiinsa jatkuvasti, eikä niillä ole selkeää alkua ja loppua kuten lineaarinen malli antaa ymmärtää.



Kuvio 6. Strateginen hankinta, tilaus sykli ja toimittajasuhteiden hallinta (Harrison & van Hoek & Skipworth 2014. 355)

Jakeluyrityksien myynti, osto ja logistiikkafunktiot ovat yleensä pitkälle integroituneita ja organisaatiot ovat omaksuneet usein hyvinkin kehittyneitä toimitusketjun hallinnan tekniikoita ja toimintaa ohjaa vahvasti tuoteryhmähallinnan elementit (van Weele 2010, 365-366.) Tämä määritelmä vastaa myös kohdeorganisaation toimintaa, koska tuotesortimentista ja valmistajien valinnasta vastaavat yrityksen johto sekä tuotepäälliköt. Operatiivinen ostotoiminto on osa logistiikkayksikköä. Ostotoiminta tapahtuu suurimmaksi osaksi järjestelmän laskemien ennusteiden perusteella sinne säädettyjen parametrien mukaan. Kohdeyrityksen strateginen hankintatoiminta painottuu sopimuksien ja suhteiden hallintaan valmistajien ja toimittajien kanssa. Sopimuksissa määritellään esimerkiksi markkinointiin ja menekin edistämiseen liittyvät bonusjärjestelmät, joiden perusteella valmistaja maksaa jakelijalle erilaisia hyvityksiä sovituista markkinointitoimenpiteistä ja saavutetuista myynti- ja ostotavoitteista. Jakeluyrityksen ostotoimintoja ohjaava tekijä on usein ”viivan alle” ajattelumalli, jossa kustannusten tarkka hallinnointi on jakeluyrityksille jopa elinehto. (van Weele 2010, 367).

2.6.4 Strategia

Strategia on määritetty kirjallisuudessa moneen kertaan ja tässä raportissa pyrin kuvaamaan sitä kohdeyrityksen ja sen liiketoimintamalliin sopivien esimerkkien avulla. Strategia on yrityksen tietoinen tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta, jonka avulla yritys hallitsee ympäristöään, niin ulkoisia kuin sisäisiä tekijöitä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Kamensky 2010, 18). Tämä Kamensky'n näkemys pitää sisällään elementit, jotka sopivat kohdeyrityksen strategian kuvaamiseen. Kamensky'n näkemykset strategiasta, sen rakenteesta ja strategiaprosessista ovat konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä ja sopivat siksi hyvin tämän tutkimuksen viitekehykseen.

Yrityksen strategia lähtee yrityksen olemassaolon perusteista, jotka voidaan nähdä sen missiona, visiona ja arvoina. Missio on yrityksen toiminta-ajatus, yrityksen identiteetti ja olemassaolon syy, se on toiminnan jatkuvuuden perusta ja siten muuttumaton ja aikaan sitoutumaton määritelmä. (Saari 2011). Kamensky toteaa kirjassaan kuitenkin, että jos olosuhteet radikaalisti muuttuvat voi toiminta-ajatuksen tarkistaminen olla tärkeitä. (Kamensky 2010, 55). Visio on yrityksen tulevaisuuden kuva siitä, miltä sen toiminta haluttaan näyttävän tietyn ajan päästä. Sen voi havainnollistaa esimerkiksi luvuin tai piirroksin, jotta viesti olisi helpommin ymmärrettävissä. (Saari 2011). Arvojen

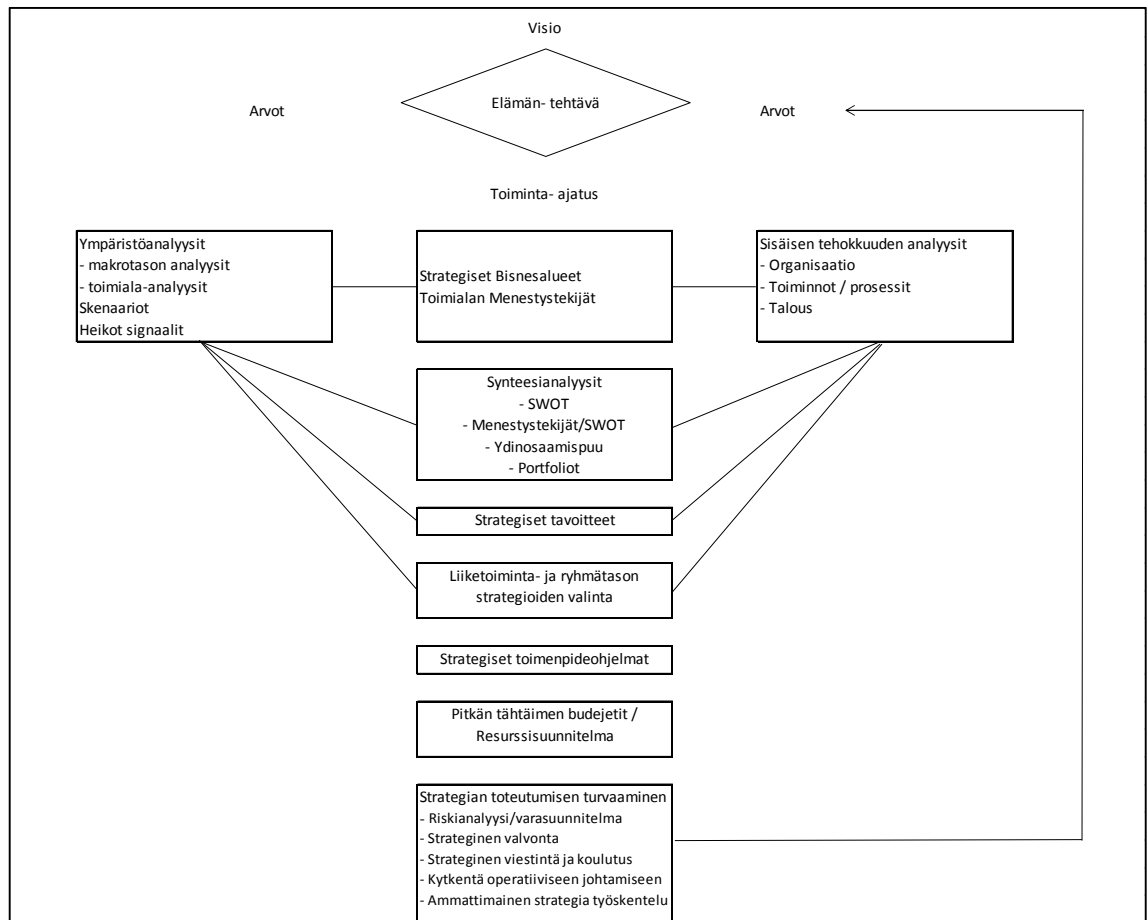
tulisi edustaa yrityksen toimintakulttuuria sekä asettaa sille rajoja, joiden puitteissa yrityksen työntekijät voivat toimia. (Saari 2011). Projektissa toteutettavan uuden toimintamallin tulisi siis olla sellainen, jonka avulla nähdään kuinka se vie yritystä sen tavoitetta tai visiota kohti, sen arvojen mukaisesti.

Yrityksellä voi olla useita eri strategioita ja strategiatasoja mutta niiden tulisi kuitenkin olla suunnattuina yhdenmukaisesti ja johdettuina korkeimman tason mukaan. Tämän tutkimuksen kannalta korkein tarkasteltu strategiataso on liiketoiminta- tai yritysstrategia taso. Kohdeyrityksellä voi olla myös konsernistrategioita mutta tämän työn kannalta se ei ole oleellista. Työn kannalta on järkevää keskittyä sille tasolle jolla yritys määrittää itsensä suhteessa muihin samalla alalla toimiviin kilpailijoihin. Kirjallisuudessa yrityksen strategisen sijoittuminen markkinoilla esitetään usein kolmion muodossa jonka kärjissä ovat kilpailijat, resurssit ja asiakkaat. Liiketoimintastrategian tulisi siis antaa vastaus näiden kolmen tekijän suhteen. (Saari 2011; Kamensky 2010, 228.) Resursseilla joissain yhteyksissä tarkoitetaan vain yrityksen sisäisiä resursseja, mutta modernissa hankintatoimen kirjallisuudessa sinne sijoittuvat myös ulkoiset resurssit. Asiakaslähtöisyys sekä kilpailijoiden huomioon ottaminen ovat usein jo itsestään selvyiksiä strategian lähtökohtina. Nykyaikainen hankinta-ajattelu on kuitenkin lisännyt painotusta ulkoisten resurssien kuten toimitusketjun ja toimittajien hallintaan. Hankintastrategian tulisi keskittyä siihen, miten ulkoisia resursseja johdetaan ja tulisi olla suorassa yhteydessä siten yritysstrategiaan. (van Weele 2010, 189; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 113; Kamensky 2010, 228.) Yrityksellä ei välttämättä ole erillistä hankintastrategiaa vaan ulkoisten resurssien hallinnan tekijät voivat olla huomioituna yrityksen liiketoimintastrategiassa. Tällöin näitä tekijöitä voidaan kutsua hankintastrategiaksi. Kohdeyrityksessä on esimerkiksi panostettu huomattavasti toimitusketjun hallintaan ja projektin tavoitteena on lisätä toimittajien hallintaan liittyvien tekijöiden painoarvoa strategian mukaisesti. Näin tämän työn tuloksen tulisi siis täydentää ja vahvistaa yrityksen strategian ulkoisten resurssien osia.

Strategiaprosessi

Seuraavaksi tutustutaan yrityksen strategiaprosessin pääpiirteisiin ja kuvataan se olennaisin osin käyttäen apuna pääosin Kamenskyn ajatuksia strategiaprosessista ja strategisesta arkkitehtuurista (kuvio 7). Strategisen ajattelun ydin on visio siitä, miltä yrityksen toiminta näyttää halutuilla mittareilla tulevaisuudessa. Strategiaprosessi alkaa siis konkreettisten tavoitteiden asettamisella. Projektilla haetaan järjestelmällistä tukea

kohdeorganisaation hankintastrategian toteutukseen. Luomalla katsaus useamman vuoden päähän olisi organisaation toiminta enemmän tulevaisuuslähtöistä ja tämänkaltaisella mallilla pystytään viestimään toiminnan pitkäjänteisyyttä (Saari 2011).

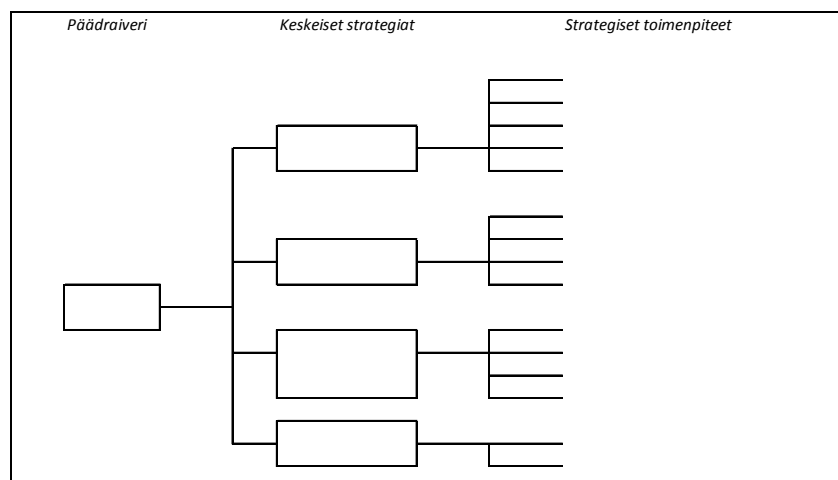


Kuvio 7. Strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, 210 - 212)

Strategisten tavoitteiden asettamisessa tulisi Kamenskyn mielestä ottaa huomioon kolme tärkeää seikkaa. Niiden pitäisi olla realistisesti tavoitettavissa, kuitenkin sen verran haastavat, että ne pakottavat suoriutumaan paremmin ja niiden tulee ehdottomasti olla mitattavissa. (Kamensky 2010, 222). Toimintamallille tavoitteita asettaessa on otettava huomioon koko strateginen arkkitehtuuri (ks. kuvio 7), jolloin ne on asetettava sisäiselle tehokkuudelle, ulkoiselle tehokkuudelle (asiakkaat, toimittajat, verkostot) ja kehittämistavoitteille. (Kamensky 2010, 210, 211, 212). Kohdeorganisaatiossa ulkoisille resursseille, kuten toimittajille on asetettu erilaisia logistisia tavoitteita. Tulisi kuitenkin myös pohtia voidaanko strategisia tavoitteita asettaa esimerkiksi erilaisille toimittajakohtaisille toimintamalleille.

Strategiaa kokonaisuudessa mietittäessä voidaan käyttää esimerkiksi Kamenskyn käyttämää strategiahierarkiaa, jossa ensimmäisellä tasolla on päädraiveri, toisella tasolla on keskeinen strategia ja kolmannella tasolla on sitten strategiset toimenpiteet (Kamensky 2010, 303). Ks. kuvio 8. Kamenskyn mukaan liiketoimintastrategian päädraiverit ovat seikkoja joiden avulla yrityksen tulisi erottua kilpailijoistaan ja ne ovat tärkeimpiä liikkeellepanevia voimia. Näitä draivereita on strategisen kolmion mukaisesti asiakaslähtöisiä, resurssilähtöisiä ja kilpailulähtöisiä. (Kamensky 2010, 231.) Näistä voidaan vielä jalostaa useita tarkennettuja draivereita, mutta työn kannalta niiden kuvaaminen ei ole tärkeitä. Strateginen toimenpideohjelma on yksityiskohtainen kuvaus siitä kuinka yritys jalkauttaa operatiiviseen toimintaansa keskeiset strategiansa. Ilman tarkkoja toimenpidesuunnitelmia on vaarana, ettei toiminnan suuntaaminen toteudu lainkaan, tai ne voivat olla jopa strategisten tavoitteiden vastaisia. (Kamensky 2010.)

Tutkimusongelman kannalta kohdeyrityksen päädraiveri on asiakaskentästä johdettu markkinalähtöinen draiveri ja keskeinen strategia on tasapainoinen hankintastrategia. Kohdeyrityksen draiverina voidaan nähdä markkinalähtöisyys koska sen toiminta-ajatuksena on olla täyden palvelun kumppani asiakkailleen. Näin sen on ajateltava kaikkia markkinoita kokonaisuutena joilla se haluaa kilpailla. Sen yhtenä keskeisenä strategiana on näin tasapainoinen hankintastrategia, jolla se pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Liian voimakas tukeutuminen kumppanuuksiin ei palvele kokonaisuutta koska silloin se joutuisi sitomaan kätensä vain tiettyihin brändikokonaisuuksiin. Tutkimuksen tavoite on viitekehyksen näkökulmasta suunnitella keskeiselle strategialle toimenpidesuunnitelma, jolla yrityksen keskeistä strategiaa käytännössä toteutetaan. (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Kamenskyn strategiahierarkia malli

Analyysit

Strategiaprosessissa ja strategisessa arkkitehtuurissa tärkeitä osaa näyttelevät erilaiset analyysiprosessit joten on hyvä tarkastella analysointiprosessejakin hieman tarkemmin. Analysointiprosessin tulee olla suunniteltua ja sillä pitää olla pysyvyyttä, jotta sillä olisi merkitystä yrityksen strategian perustana. Silloin se myös kehittää tuntemusta yrityksestä, sen ympäristöstä ja vuorovaikutuksista. (Kamensky, 2010, 113, 114.) Erilaisia analyyseja, joiden avulla yritys voi parantaa tietouttaan, on Kamenskyn mukaan kolmenlaisia; ympäristöanalyyseja, synteesianalyyseja sekä sisäisen tehokkuuden analyyseja. Kamensky kirjassaan toteaaakin, että yritykset kokevat analysointityön hyvin raskaaksi, vaikeaksi ja hitaasti palkitsevaksi. Analysointityö vaatii myös erityisosaamista, joka ei ole itsestäänselvyys vaikka yrityksessä tuote- ja teknistä asiantuntemusta löytyisikin. (Kamensky 2010, 113.)

Tutkimuksen nykytila-analyysissä käytettävä hintavertailuanalyysi on ympäristöanalyysihin lukeutuva toimiala-analyysi, jonka tulisi lisätä yrityksen hankintaosaston tietoutta valmistajien tuotteiden hintatasosta yleisesti. Lisäksi tutkimuksessa on myös käytetty synteesianalyysinä SWOT analyysiä. Jatkuvuutta analysointiprosessiin tarvitaan nimenomaan uusien tuotteiden ja muuttuvien hinnastojen sekä mahdollisten erikoisalennusten kuten kampanjoiden takia, eikä riitä että hintoja verrataan kerran vuodessa. On esimerkiksi mahdollista, että pörssiyritysten on saatava myyntitavoitteensa kvartaaleilla tai vuoden lopulla täyteen ja tällöin valmistajat voivat pumpata tuotteitaan ulos alennettuun hintaan. Tällöin olisi tärkeää pystyä löytämään vertailuhinnat millä alennuksilla valmistaja myy tuotteitaan mitään kanavaa pitkin, jotta hintaneuvotteluissa voidaan päästä optimaaliseen tulokseen. Jatkuva analysointiprosessi ei kuitenkaan tarkoita, että jokaisella kierroksella analyysistä olisi löydettävä uusia säättökohteita, vaan sen avulla tulisi myös pystyä valvomaan hintojen kehitystä ja poimimaan sieltä kriittiset muutokset. Lisäksi uusien tuotteiden kohdalla pitäisi pystyä varmistamaan oikea hintataso koko yritysryhmälle.

Tasapainoinen hankinta- ja toimittajastrategia

Tasapainoisella hankintastrategialla tarkoitetaan toimittajayhteistyön tiivistämisen ja kilpailuttamisen vahvuuksien yhdistämistä kokonaisuudeksi. (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2008, 127). Ilorannan ja Pajunen-Muhosen kirjassaan esittämä Tim Laseterin malli tasapainoisesta hankinnasta kiteyttää tiukan kustannuksiin perustuvan hankintastrategian, yhteistyöpainotteisen hankintastrategian eri osa-alueet, mahdolliset haitat sekä näiden yhdistämiseen vaadittavat kyvykkyydet.

Painotus toimiviin yhteistyösuhteisiin	Suuri	Sinisilmäinen kumppanuus	Tasapainoinen hankinta
		<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistä ohjaavat kannusteet ovat epäselviä • Tavoitteet kuvitellaan yhdenmukaisiksi • Toimittaja saattaa vallata itselleen kaiken tuotetun lisäarvon 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan kykyjä hyödynnetään mahdollisimman paljon • Hankinta ohjaa kehittämistä sekä sisäisesti että toimittajan osalta • Hankintaorganisaatiolta vaaditaan merkittävää osaamista
	Vähäinen	Passiivinen hankinta	Kylmä kilpailuttaminen
		<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaa pidetään tukifunktiona • Ajatellaan että markkinahintoihin ei voida vaikuttaa • Luulotellaan, että sähköiset hankintaratkaisut pitävät huolen suorituskyvystä 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailuttaminen vaatii merkittävää hankintavolyyymiä ja neuvotteluvoimaa • Kilpailuttaminen ohjaa standardoimaan tarjoamia ja minimoimaan suorituksia • Riskit siirtyvät ostajalle • Synergistä kehittämistä ei tapahdu
		Vähäinen	Suuri
		Painotus kustannuksiin	

Kuvio 9. Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet ja tasapainoisen hankinnan tavoitteet (Laseter 2009, Teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008)

Kyvykkyydet joita tämä strategia organisaatiolta edellyttää ovat;

1. Kokonaiskustannusten mallintaminen
2. Hankintaryhmäkohtaisten toimintamallien eli strategioiden luominen
3. Toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
4. Toimittajaverkoston integrointi
5. Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen
6. Globaalin toimittajaverkoston luominen

Tutkimuksen viitekehys keskittyy näistä kyvykkyyksistä erityisesti kolmanteen, toimintamallien ja tilanteisiin sopivien toimittajasuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Kuten jo aiemmin luvussa 2.5.4 on todettu, jakeluyrityksen toimittajastrategia perustuu suureksi osaksi erilaisiin sopimuksiin ja kumppanuuksiin. Näitä ovat esimerkiksi

erilaiset edustus-, vuosi-, partnership-, ja private label valmistussopimukset. Se tarkoittaa, että toimittajat on arvioitava tietyin kriteerein ja strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa pyritään laatimaan sopimukset riskien hallitsemiseksi ja kilpailuedun varmistamiseksi. Näiden samojen kriteerien mukaan toimittajat tulee myös kategorioida ja luoda strategian mukaiset tilanne- tai toimittajakohtaiset linjaukset rinnakkaistuonnille sekä hintaneuvotteluille. Sen vuoksi on hyvä tarkastella mihin kehitysprojektin keskiössä olevalla hankintahintainformaatiolla voidaan esimerkiksi neuvottelutilanteessa vaikuttaa.

Hintaneuvottelut ja niihin valmistautuminen

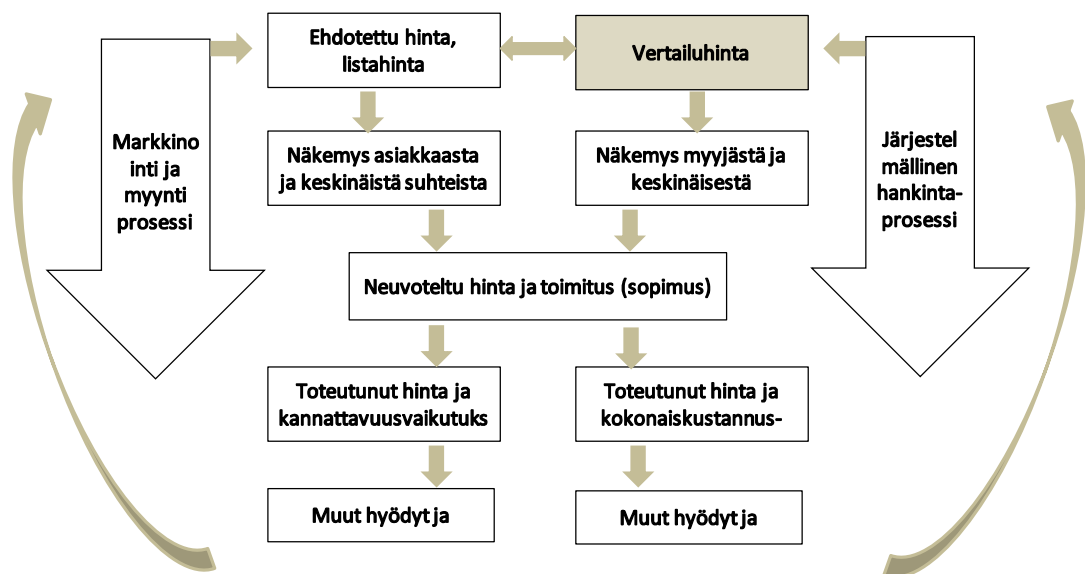
Hinta ja muut neuvoteltavaan lopputulokseen liittyvät yksityiskohdat määräytyvät periaatteessa aina neuvottelussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008. 286). Usein jakeluliiketoiminnasta ajatellaan että valmistaja voi melko vapaasti määrittää tuotteelleen hinnan, jolloin jakelijalle ei jää hinnoitteluun liiemmin liikkumavaraa kuin vai lisätä tähän oman katteensa. Tämä virheellinen ajattelutapa kuvaa Ilorannan sekä Pajunen-Muhosen (2010) mukaan passiivista hankintaa (ks. kuvio 9.) eikä vastaa todellisuutta. Kuten aiemmin luvussa 2.6.2 on mainittu, jakelubisneksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä on kustannusten ja kustannushinnanhallinta ja siksi hinnoista neuvotellaan markkinakohtaisesti kokoajan. Tämä on lisäksi yksi vaadituista kyvykkyyksistä tasapainoisen hankintastrategian käyttämiseksi. Hintaneuvottelut ovat siis tärkeä osa kohdeyrityksen strategiaa ja siten myös kuuluu oleellisesti tutkimuksen viitekehykseen.

Neuvotteluun vaikuttaa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 287) mukaan seuraavat tekijät:

- osapuolten keskinäiset valtasuhteet
 - yritysten valtasuhteet
 - neuvotteluedustajien keskinäiset valtasuhteet
- Keskinäiset riippuvuudet
- Intressien ja tarpeiden pitkäjänteisyys
- Kaupan kohteen tärkeys osapuolille
- Aika, jonka osapuolet ovat tunteneet toisensa
- Kulttuurierot

Kuviossa 10. nähdään edellä mainitut hinnanmuodostumiseen vaikuttavat eri tekijät neuvotteluprosessissa. Tässä tutkimuksessa keskitymme lähinnä neuvottelun prosessin

alussa olevaan vertailuhintaan ja kuinka sillä voidaan vaikuttaa neuvottelun lopputulokseen. Ostajan neuvotteluasemaa heikentävät Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 298) mukaan esimerkiksi valmistautumisen puute, riittämätön toimittajamarkkinoiden ja markkinaolosuhteiden tuntemus. Jos ostajalla ei ole todellista informaatiota oikeasta markkinahinnasta on siis todennäköistä, että myyvä osapuoli pystyy maksimoimaan paremmin oman etunsa kuin ostaja. Järjestelmällisen hankintaprosessin tulisi siis tuottaa mahdollisimman validia informaatiota siitä, mikä on todellinen markkinahinta ostettavalle tuotteelle riippumatta osapuolten näkemyksistä keskinäisistä suhteistaan tai neuvottelustrategiasta ja -taktiikasta.



Kuvio 10. Neuvotteluosapuolten näkemykset ja hinnan muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Dohrup 2008, teoksessa Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 288)

2.6.5 Jatkuva uudistuminen

Nykymaailmassa on lähes itsestään selvää että toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla lähes toimialasta riippumatta. Teknologinen kehitys tuo uudenlaisia työkaluja ja sovelluksia yritysten, tiimien ja työntekijöiden käyttöön kiihtyvällä tahdilla. (sydänmaanlakka, 2009. 13.) Perinteiset, yksilöihin painottuvat ammatilliset kehittämistavat ole vaikuttaneet organisaatioiden kehittymiseen tarpeeksi voimakkaasti ja sen vuoksi painotus on siirtynyt enemmän kokonaisvaltaisempiin organisaation kehittämismenetelmiin. (Juuti 2009, 16–17). Yrityksen kyky uusiutua on nykyisin sen tärkein kilpailukyvyyn edellytys (sydänmaanlakka, 2009. 60).

Sydänmaanlakan (2009, 75) mukaan jatkuva uudistuminen on yksilön, tiimin organisaation kykyä oppia ja mahdollisesti muuttaa toimintamallejaan nopeasti strategisen ajattelun pohjalta. Informaatio tulva on nyky-yhteiskunnan ja myös jokaisen organisaation haasteena. Kuinka suodattaa tarvittava tieto työntekijöiden ja tiimien kautta käytäntöön ja päätöksentekotilanteisiin tuottavasti, Sydänmaanlakka (2009, 41) kysyykin aiheellisesti, että onko nykyisessä tietotulvayhteiskunnassa tiedon johtaminen tai hallitseminen edes mahdollista? Sydänmaanlakan mielestä olemme enemmänkin siirtyneet tietovirtojen hallinnasta niiden havainnointiin ja itselle tärkeän tiedon löytämiseen sekä hyödyntämiseen (2009,57).

Kun Sydänmaanlakan ajatukset peilataan Kamenskyn strategiaprosessiin, nähdään että nykyaikainen yrityksen strategian tarkastelu tai suunnittelu ei voi enää tapahtua esimerkiksi viiden tai kolmen vuoden sykleissä. Visio on tulevaisuudessa mutta kurssia täytyy pystyä ohjaamaan ja visiota kehittämään kuuntelemalla toimintaympäristöä jatkuvasti. Strategiaprosessi ei voi olla siis liian muodollinen ja kankea. Senkin täytyy saada hengittää ja elää toimintaympäristön muutosten tahdissa. Näitä linjauksia noudattaen projektissa tehtävän strategian tukemiseen tarkoitettun toimintamallin on pystyttävä olemaan joustava ja mukautuvainen nopeisiin muutoksiin. Asiakkailta ja toimittajakentästä saatavaa informaatiota on tarkasteltava ja siitä osattava poimia oleellinen tieto strategian hyödyntämiseen ja tukemiseen.

3 Nykytila-analyysi

Projektin aloitusvaiheessa valittiin ryhmä, joka tehtävänä tehdä yhtiöryhmän sisäinen hintavertailutyökalu ja selvittää mahdollinen säästöpotentiaali. Ryhmään valittiin lisäksi yrityksen logistiikkapäällikkö sekä Systems Designer. Logistiikkapäällikkö toi ryhmään vahvan ERP-järjestelmän tuntemuksen ja Systems Designerin rooli oli koodata työkalu, jolla määritellyt tiedot voitiin käsitellä tehokkaasti. Analyysia varten valittiin aluksi maaorganisaatio johon ensimmäinen vierailu suoritettiin. Tämän yrityksen kanssa oli jo valmiiksi etsitty järjestelmistä vastaavia tuotenimikkeitä ja järjestelmien tiedettiin olevan melko lähellä toisiaan vertailtavien asioiden suhteen. Projektiryhmän ensimmäinen tehtävä oli luoda yksiselitteiset määreet vertailtaville asioille, koska yhtiöryhmän maaorganisaatioiden järjestelmät ja tapa käsitellä informaatiota olivat erilaiset ja vertailtava tuotemassa oli suuri. Suomen maaorganisaatiossa yksittäisiä nimikkeitä järjestelmässä on yli 45 000 ja mukaan valitulla maaorganisaatiolla nimikkeitä oli yli 16 000 kappaletta. Tehtävänä oli löytää

näistä vastaavat tuotteet jotka ovat myynnissä molemmissa yrityksissä sekä verrata kunkin maan tietoja luotettavasti keskenään.

Tuotesortimentti ja hintatiedot päivittyvät jatkuvasti, joten ryhmä päätti tehdä vertailun sitä varten koodattavalla datakuutiolla. Kuution dataa voitaisiin käsitellä Excel ohjelmalla ja sen päivittäminen on helppoa. Tämä ratkaisu antaisi myös jatkossa kätevän työkalun tehdä hintavertailua uusien hinnastojen sekä tuoteuutuuksien julkaisujen jälkeen. Projektiryhmän IT asiantuntija toteutti koodaamisen ryhmän määrittelemien tarpeiden mukaisesti. Nykytila-analyysin jälkeen työkalua kehitetään edelleen useamman maan tuotedatan yhtäaikaista vertailua varten. Vertailuun määritelty tuoteinformaatio päätettiin kerätä joko Excel tai CSV tiedostona, joka voitiin ladata maaorganisaatioiden järjestelmistä datakuutioon aina kun tuotetiedot muuttuivat.

3.1 Vertailuun määritetyt tuotetiedot

Vertailtavat tiedot tuli määritellä siten että molemmissa organisaatioissa ymmärretään käsittelevät asiat samalla tavalla. Esimerkiksi tietojärjestelmissä kustannushinnan käsittely voi olla hyvinkin erilainen. Tämän yhteisymmärryksen aikaansaaminen vaati aikaa ja tiivistä yhteistyötä yhteistyöorganisaation kontaktihenkilöiden kanssa. Suurin haaste yksikköhinnan laskemiseksi oli saada yhtenäinen kuva erilaisista bonussopimuksista ja niiden lopullisesta vaikutuksesta tuotteen yksikköhintaan. Tämä ratkaistiin siten, että tieto erilaisista bonuksista kerättiin erikseen, joka voitiin ladata datakuutioon omana tiedostonaan. Vertailuun tarvittaviksi tiedoiksi määritellyt asiat nähdään eriteltyinä taulukossa 1.

Tietue	Selite
Tuotenumero	Maaorganisaation järjestelmän oma yksilöllinen tuotenumero, jota loppuasiakkaat käyttävät tilauksissa.
Valmistajan artikkelinumero	Valmistajan yksilöllinen tuotenumero jota maaorganisaatiot käyttävät tilauksissaan.
Tuotteen nimi	
Valmistajan tuotenimi (lisä info)	
Ostohinta	Järjestelmän käyttämä netto-ostohinta
Mahdollinen rivialennus %	Valmistajan myöntämä alennus %, listahinnasta (saadaan laskettua myös brutto ostohinta)
Ostovaluutta	Yrityksen käyttämä ostovaluutta jos hinta on järjestelmässä eri valuutassa. (voidaan laskea kurssieroja)
Kustannushinta (yrityksen järjestelmän valuutassa)	Tuotteen kustannushinta järjestelmässä. Kustannushinnan tulisi sisältää kaikki mahdolliset hankinnan kulut joita tuotteelle on koitunut. (esim. kuljetus, rahti, pakkaus)
Toimittaja nimi	Tarvitaan jos joku muu kuin valmistaja, lisäksi bonusjärjestelmien vertailuun tarvittava tieto.
Toimittaja ID järjestelmässä	Toimittajan tunnus jota maaorganisaatio käyttää järjestelmässään
Tuotteen valmistaja	Tuotteen alkuperäinen valmistaja. Tarvitaan tuotevastaavuuksien etsinnässä jottei eri valmistajien mahdolliset samat tuotenumerot sekoitu vertailussa keskenään datakuutiossa
Tuotteen myynti yksikkö	Esim. kappale, pakkaus tms. Tarvitaan jotta voidaan validoida tuotevastaavuustietoja keskenään.
Yksikön sisältö	Tarvitaan jotta voidaan erottaa valmistajan eri pakkausvaihtoehdot ja voidaan laskea oikea yksikköhinta.
LIC koodi	(LABELLER IDENTIFICATION CODE) Jos saatavilla, jatkokehitystä varten. Yksilöi rekisteröityneen valmistajan ei yksittäistä tuotetta
Viimeisten 12 kk myyntivolyymi kappaleissa	Jotta voidaan laskea hintaerojen mahdolliset säästöpotentiaalit
ABC – Luokitus (informatiivinen kenttä)	Jatkokehitystä varten
Tuotehierarkia / tuoteryhmä	Jatkokehitystä varten

Taulukko 1. Tuotetietueet hintavertailuun

Määritelty tuoteinformaatio kerättiin lähettämällä tyhjä Excel tiedosto, jossa kyseiset tiedot laitettu otsakkeiksi ohjeistuksen kera maaorganisaatioon ja pyydettiin lataamaan tiedot heidän järjestelmästä annettuun pohjaan. Näiden tietojen avulla on mahdollista yhdistää molemmista järjestelmistä vastaavat tuotteet toisiinsa ja tehdä luotettavaa analyysia säästöpotentiaaleista.

3.2 Jälkikäteen saatavat hyvitykset ja bonusjärjestelmät

Jälkikäteen saatavien hyvitysten laskeminen tuotteiden yksikköhintoihin huomattiin erittäin haastavaksi tehtäväksi, mutta projektin kannalta myös niin tärkeäksi ettei sitä voitu jättää huomiotta. Tärkeimpien valmistajien kanssa on neuvoteltu erilaisista bonusjärjestelmistä, jotka ovat sidottu joko ostomääriin, myyntimääriin, kohdennettuihin tuotteisiin tai asiakasryhmiin. Tämän lisäksi etenkin kokonaisostoihin sekä -myynteihin sidotut tavoitteet ovat usein vielä porrastettuja. Myös käteisalennukset voidaan lukea saataviksi toimittajan suunnalta. Näiden tekijöiden erilaisista yhdistelmistä koostuvat jälkikäteen saatavat hyvitykset tai kannustimet ovat hyvin monimuotoinen ja hankalasti seurattavissa oleva kokonaisuus. Halvinta yksikköhintaa etsiessä nämä järjestelmät ovat kuitenkin otettava huomioon.

Jälkikäteen saatavien hyvitysten problematiikkaan kuuluu ensinäkin se, että ne ovat vaikeasti ennakoitavissa seuraavalle vuodelle. Sopimuskausi alkaa yleensä kalenterivuoden alusta, mutta itse sopimukset toimialalla allekirjoitetaan usein vasta kesään mennessä. Molemmat osapuolet haluavat ensin katsoa edellisen vuoden tulokset ja analysoida ne ennen seuraavan vuoden tavoitteiden sopimista. Tämän lisäksi itse sopimusneuvottelut voivat venyä hyvinkin pitkiksi näkemyserojen ja sopimusteknisten korjausten vuoksi. Näin virallista informaatiota mahdollisista bonussopimuksista ei vuoden alussa ole. Ja vaikka tavoitteet olisivatkin selvät, on tarkan estimaatin tekeminen vuoden alussa hankalaa. Näistä pystytään kuitenkin tekemään suuntaa antavat arviot käyttämällä viimevuoden tilastoja apuna.

Yhtiöryhmän rakenteesta johtuen sopimukset eri valmistajien kanssa ovat lähes aina markkinakohtaisia, eli paikallinen yritys on vastuussa omista sopimuksistaan. Siksi myös toimittajakohtainen informaatio jälkikäteen maksettavista hyvityksistä oli saatava selville, jotta voitiin verrata myös sitä onko sopimuksissa suuria eroja ja kuinka ne vaikuttavat lopulliseen kustannushintaan. Data jälkikäteen saatavista bonuksista päätettiin kerätä viime kalenterivuonna saaduista hyvityksistä toimittajakohtaisesti euromääräisesti ja käyttää tätä myös estimaattina tulevalle vuodelle. ks. liite 2. Bonusdata on sidottu toimittajaan eikä valmistajaan, koska tavaran toimittaja tieto ERP järjestelmässä ei ole sama kuin tuotteen valmistaja tieto. Järjestelmän kannalta valmistaja tieto on vain informatiivinen kenttä kun taas toimittajalla on järjestelmässä oma tili.

Ratkaisu kerätä saadut hyvitykset yhtenä summana oli kompromissi koska täydellisen ja keskenään vertailukelpoisen informaation hankkiminen molemmista organisaatioista ei ollut mahdollista. Näin saatiin kuitenkin toimittajatasolla jonkinlainen arvio bonusvaikutuksesta tuotteiden yksikköhintaan. Koska kyse oli kuitenkin vain bonusarviosta kuluvalle tai tulevalle vuodelle edellisen vuoden toteutuman perusteella, eikä tuotekohtaisia bonuksia voitu vyöryttää tarkasti, väärästi tämä säästöpotentiaalin laskentaa jonkin verran. Nämä puutteet täytyi ottaa huomioon analysoidessa dataa.

3.3 Tietojen vertailu

Tämän jälkeen etsin datasta valmistajavastaavuudet, joista tehtiin erillinen Excel taulu automaattista tuotevastaavuuksien etsintää varten. Kun tarvittava data oli kerätty ja valmistaja sekä toimittajavastaavuudet oli tehty, tuotevastaavuuksia etsittiin automaattisella ajolla valmistajan ja tuotenumeroiden perusteella. Koodi etsi tuotenumero vastaavuuksia vain saman valmistajan tuotteista, jotta vältetään tilanteelta jossa vastaavuuksia löytyy eri valmistajien välillä, samalla tuotenumerolla. Löydetyt vastaavuudet saivat yhden avain arvon, master tuotenumeron.

Tämän jälkeen löydetyt vastaavuudet käytiin vielä manuaalisesti läpi. Manuaalisessa tarkistuksessa poistettiin väärät vastaavuudet, lisättiin mahdollinen yksikkömuunnoskerroin ja merkittiin mahdolliset uudet löydetyt tuotevastaavuudet. Tämän jälkeen tuotetiedot, bonustiedot ja toimittajavastaavuudet päivitettiin datakuutioon, jossa tietoja voidaan käsitellä Excel ohjelman pivot työkalulla. Kuutioon myös määriteltiin ja koodattiin valmiiksi laskettavia kenttiä kuten kustannushintapotentiaali, joka sisältää bonusinformaation. Teoreettinen säästöpotentiaali laskettiin siten, että yksittäisen master tuotteen koko voluumi ostettaisiin halvimman kustannushinnan mukaan verrattuna nykyiseen kustannukseen.

3.4 Toimittajat ja valmistajat

Valmistajia, joiden tuotteita molemmat organisaatiot markkinoillaan myyvät, löytyi 132 kappaletta. Toimittajia, joiden kanssa yrityksillä oli jonkinlaisia bonusjärjestelmiä käytössään, löytyi vertailu aineistosta kaksikymmentäkaksi kappaletta. Vertailu organisaatiolla järjestelmiä löytyi yhteensä kymmeneltä tavarantoimittajalta. Suomen organisaatiolla näitä toimittajia oli yhteensä seitsemäntoista. Toimittajat, joiden tuotteisiin bonusjärjestelmien vaikutus on laskettu mukaan, löytyvät liitteestä 14.

Suomessa toimittajia joiden kanssa on laadittu erillinen sopimus, oli yhteensä kolmetoista kappaletta. (Ks. liite 2). Liitteessä on Suomen organisaatiossa osto-osaston ylläpitämä toimittajasopimusten eri bonusjärjestelmien ehdot riveittäin. Syy, miksi sopimuksellisia toimittajia on vähemmän kuin vertailuaineistossa bonusjärjestelmällisiä toimittajia on se, että bonusvaikutuksen alaisuuteen on raportilta tullut myös erilaiset maakohtaiset kampanjahyvitykset, joista ei ole tehty virallista sopimusta tai ne ovat markkinakohtaisesti hallinnoituja eivätkä Suomen organisaation hallinnoimia sopimuksia. Näistä sopimuksista kampanjamyynnit on voitu raportoida kuitenkin Suomen järjestelmästä ja näin hyvitysten rahavirta on myös kiertänyt toimittajalta Suomen organisaatioon, josta hyvitykset sitten on tilitetty edelleen maaorganisaatioon. Siten myös näiden toimittajien jälkikäteen saadut hyvitykset näkyvät analyysiin käytetyillä raporteilla ja ovat mukana aineistossa vaikka maaorganisaatiosta ei ole näistä sopimuksista erikseen kerätty informaatiota.

Vertailuorganisaatiosta sekä Suomen organisaation talouden raportointipalvelimelta saadun tiedon mukaan jälkikäteisiä bonuksia tai kampanja hyvityksiä on saatu Suomessa vuonna 2012 kokonaisuudessaan noin 1 250 000 € ja vertailu organisaatiossa noin 250 000 € (ks. Liite 2.) Nämä toimivat siis arvioina seuraavalle vuodelle bonus vaikutuksista. Jatkossa arvioissa tulee huomioida mahdollisesti etukäteen tiedossa olevat tapahtumat kuten esimerkiksi sopimusten päättyminen tai ehtojen muuttuminen joka vaikuttaa bonuksen määrään tai isojen asiakkuuksien päättyvien joka vaikuttaa ennakoituihin myyntimääriin. Näin esimerkiksi kuvitellun porrastetun myyntitavoitteen korkeimman 6 % ja pienimmän tason 1 % välinen ero voi olla hyvinkin merkittävä lopullisen kustannushinnan kannalta. Tähän analyysiin tehtyjen kyselyjen perusteella mitään merkittävää tapahtumaa ei ollut tiedossa joten pystyin käyttämään näitä lukuja analyysissä.

3.5 Tuotteet

Analyysia varten yritysten paikallisista myyntiartikkeleista etsittiin samat tuotenimikkeet, joita yritysten välillä löytyi yhteensä 7 872. Tämä on vain noin 13 % vertailuun otettujen yksittäisten tuotenimikkeiden kokonaismäärästä, joita oli 60 825. Merkittävää kuitenkin oli se, että näiden yhteisten tuotteiden markkinakohtainen myynti kustannushinnoin, vastaa kummassakin yrityksessä noin 60 % kokonaismyynnistä kustannushinnoin. Ks. taulukko 2 & 3. Tästä voidaan päätellä että, vaikka

tuotesortimentit eroavat merkittävästi toisistaan, on molempien yritysten markkinoilla yhtäläisyyksiä juuri tärkeissä volyymituotteissa, jolloin tuntuvien säästöjenkin toteuttaminen on todennäköisempää.

Kokonaismyynti kustannushinnoin	EUR
Suomen maaorganisaation kokonaismyynti kustannushinnoin	64 042 527
Vertailuyrityksen kokonaismyynti kustannushinnoin	19 540 472
Yhteensä	83 582 998

Taulukko 2. Myynti kustannushinnoin

Kokonaismyynti kustannushinnoin vastaavat tuotteet	EUR	% Kokonaismyynnistä
Suomen maaorganisaation kokonaismyynti kustannushinnoin	37 198 825	58 %
Vertailuyrityksen kokonaismyynti kustannushinnoin	12 064 881	62 %
Yhteensä	49 263 706	59 %

Taulukko 3. Vastaavien tuotteiden myynti kustannushinnoin

Tämän jälkeen laskettiin teoreettinen säästöpotentiaali tuotteittain, viimeisen 12 kuukauden aikana myydyn kappalemäärän avulla. Potentiaali saatiin esiin laskemalla erotus nykyisen kustannuksen ja mahdollisesti halvemman hinnan välillä. Luvussa neljä hintavertailun periaatteet kuvataan tarkemmin.

Taulukossa 4. nähdään teoreettinen euromääräinen säästöpotentiaali ja paljonko se on prosentuaalisesti kokonaismyynnistä vuositasolla. Suhdeluku on laskettu erikseen molemmista yrityksistä löytyvien tuotteiden kokonaismyynnistä kustannushinnoin sekä kokonaismyynnistä yhteensä. Keskihintaa verratessa nähdään, että Suomen maaorganisaatiolla on enemmän säästöpotentiaalia rinnakkaismarkkinoita hyödyntämällä. Vertailussa havaittiin myös, että ottaen huomioon bonusvaikutukset toisella maaorganisaatiolla olisi suhteellisesti enemmän säästettävää. Tämä voi johtua useastakin syystä kuten esimerkiksi bonusrakenteen erilaisista ehdoista tai saavuttamattomista tavoitteista.

Säästöpotentiaali yhteensä	EUR	Vastaavien tuotteiden myynnistä kustannushinnoin	Kokonaismyynnistä kustannushinnoin
Ostohinnoin	1 128 780	2,78 %	1,35 %
Keskikustannushinnoin	2 087 032	5,14 %	2,50 %
Keskikustannushinnoin sisältäen bonusvaikutuksen	1 967 533	4,84 %	2,35 %
Suomen maaorganisaation säästöpotentiaali	EUR		
Ostohinnoin	856 010	2,81 %	1,34 %
Keskikustannushinnoin	1 616 379	5,31 %	2,52 %
Keskikustannushinnoin sisältäen bonusvaikutuksen	1 451 037	4,77 %	2,27 %
Vertailu yrityksen säästöpotentiaali	EUR		
Ostohinnoin	272 770	2,68 %	1,40 %
Keskikustannushinnoin	470 654	4,63 %	2,41 %
Keskikustannushinnoin sisältäen bonusvaikutuksen	516 496	5,08 %	2,64 %

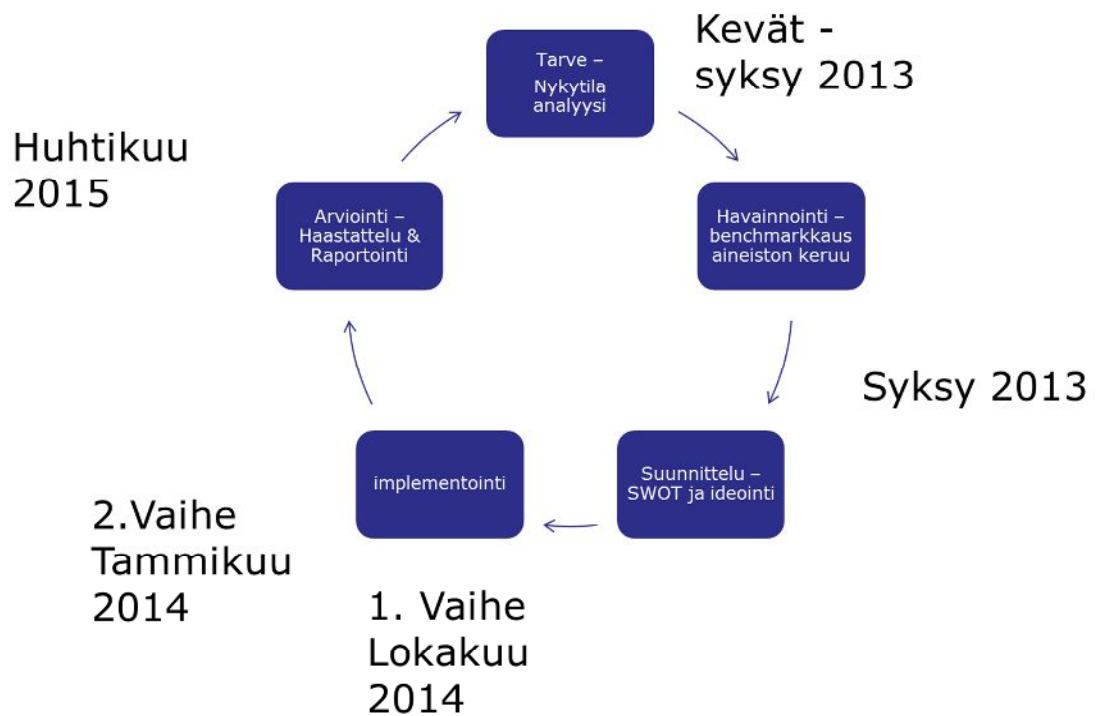
Taulukko 4. Teoreettinen säästöpotentiaali

Yllättävin seikka analyysissä oli kuitenkin se, että myös valmistajien markkinakohtaisessa hinnoittelussa oli selkeitä eroja. Tarkempi toimittajakohtainen analysointi osoitti, että alan isoimpien valmistajien hinnat olivat edelleen käytännössä harmonisoitu, mutta esimerkiksi listahinnasta myönnettyissä alennusprosentteissa oli jonkun verran eroja. Keskisuurien ja pienempien valmistajien kohdalla kuitenkin jopa perushinnastoissa saattoi olla eroja. Nämä tulokset toivat selvästi esiin tarpeen tehostaa Suomen maaorganisaatiossa hankintaa hyödyntämällä yritysryhmässä vallitsevia hintaeroja sekä Euroopan sisämarkkinoiden mahdollistamaa rinnakkaistuontia.

4 Tutkimuksen toteutus

Kehitysprojekti toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti syklissä, jossa näkyvät suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja arvioinnin eri vaiheet. Toimin

projektiryhmän vetäjänä jonka roolina oli aikataulutus, informaation analysointi ja yhteyshenkilönä oleminen sidosryhmiin sekä operatiivisten toimenpiteiden suunnittelu. Hintavertailun ensimmäinen vaihe toimi myös projektin nykytila-analyysinä, jonka avulla tuotiin esiin muutoksen tarpeellisuus. Kuviossa 11 nähdään projektin suunniteltu kulku aikataulutettuna.



Kuvio 11. Tutkimuksen kulku

Nykytila-analyysin jälkeen vastasin operatiivisten toimenpiteiden suunnittelusta. Aluksi tein benchmarkkaus vierailun projektiin mukaan valitussa maaorganisaatiossa, jolla oli pitkä kokemus rinnakkaistuonnista EU:n sisämarkkinoilla. Havainnointiaineiston avulla pystyin tekemään SWOT analyysin, jolla pyrin jäsentelemään kokonaisuuden, riskit ja etsimään kriittiset seikat toimintamallin onnistumiseen. SWOT analyysillä pyrin vastaamaan kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Suunnittelin toiminnan seurantaan tarkoitetut operatiiviset mittarit, jotka toimivat myös osana tämän tutkimuksen mittareita. Toimintamallia arvioitiin ja suunniteltiin myös palavereissa yrityksen johdon sekä operatiivisen oston kanssa. Toimittajakohtaisia toimintamalleja varten täytyi kartoittaa strategiset linjavedot ja rajaukset rinnakkaistoimittajien käytöstä. Ostajien kanssa sovittiin tilausvaiheen käytännön toimenpiteistä. Nämä palaverit

auttoivat löytämään vastauksen kolmanteen tutkimuskysymykseen, kuinka tunnistetaan tilanteet joissa toimintaa voidaan hyödyntää.

4.1 Vierailu maaorganisaatioissa

Rinnakkaistuonnin käyttöä osana normaalia hankintaa käytiin tarkastelemassa kohdeyrityksen Eurooppalaisessa maaorganisaatioissa. Keskustelut käytiin enimmäkseen maaorganisaation ostopäällikön kanssa. Projektin kannalta vierailu oli tarpeellinen, koska näin pystyin paremmin tarkastelemaan toimintaa käytännössä ja keskustelemaan asioista syvällisemmin. Sähköpostin tai puhelimen välityksellä esimerkiksi järjestelmien vertailu olisi ollut haastavaa. Hintavertailuanalyysin onnistumisen kannalta oli myös tärkeää, että käsitteet ja määreet ymmärrettiin molemmissa organisaatioissa samoin. Ennen vierailua laadittiin agenda yhdessä Sourcing Directorin sekä maaorganisaation ostopäällikön kanssa. Ks. liitteet 6 ja 7.

Vierailun tavoitteena oli myös ymmärtää rinnakkaistuonnin luonnetta paremmin kyseisellä toimialalla; sen vaikutuksia taloudellisesti sekä strategisesti. Vierailun aikana keskusteltiin mahdollisista riskeistä joita rinnakkaistuontiin liittyy ja kartoitettiin eri rinnakkaismarkkinoiden kontaktit joita tytäryrityksessä käytettiin. Nopeasti kävi selväksi, että Euroopassa vastaava toiminta on alalla hyvin normaalia ja tiettyjen valmistajien tai tuotteiden kohdalla, jopa vertailu organisaatiolle elintärkeää tiukan kilpailutilanteen vuoksi. Tilanteeseen vaikuttaa monet seikat, mutta erityisen mielenkiintoinen näkemys oli, että valmistajat tietoisesti ylläpitävät tilannetta, jossa tuotteita liikkuu rinnakkaistoimittajien kautta markkinoille suuriakin määriä tuotteita. Tämä näkemys vastaa hyvin kirjallisuudessa esitettyihin tilanteisiin, joissa valmistajan kannalta on edullista sallia rinnakkaismarkkinoiden toiminta. (Ks. luku 2.5.1).

Vierailun aikana käytiin lävitse materiaalia jossa rinnakkaismarkkinoilta saaduissa tarjouksissa ja toteutuneissa ostotilauksissa oli nähtävissä parhaimmillaan 40 % hintaeroja Suomen hankintahintoihin. Matkaraportti toimii osaltaan työn havainnointiaineistona ja on liitteenä 8. Vierailu maaorganisaatioissa kesti kaksi työpäivää, jonka aikana käytiin ennakkoon sovittu agenda lävitse. Keskustelut käytiin hyvin vapaamuotoisina ja vertailimme hankintapäällikön kanssa käytännön toimintamalleja hankintaprosesseissa normaalin työn ohessa.

Agenda for the visit

- Supplier strategy
- How we work with suppliers, agreements, marketing, campaigns
- Parallel imports
- Purchasing prices, sales prices, margin
- Competitor prices, price guarantee towards our customers
- Reporting
- Co-operation with product managers and marketing

Topics concerning the price comparison:

- Verification of the findings, item matching, prices, price differences.
- Possible benefits
- Process of buying between Group companies based on price comparison, manufacturers, items, quantities, reporting
- First steps or "Road map" between group companies

Vierailun aikana kävi ilmi, että tytäryhtiön hankintastrategiana on juuri selkeiden toimittajakohtaisten toimintamallien käyttäminen. Huomattavaa oli että tämä strategia oli selvästi korostetumpi heillä kuin Suomen organisaatiossa, jossa painotus on enemmän logistisessa tehokkuudessa. Toimittajakohtaiset toimintamallit pohjautuivat myyntikatteen perusteella tehtyyn luokitteluun, jossa oli luokkina tähtitoimittajat, tärkeät toimittajat ja vähemmän tärkeät toimittajat. Eli mitä parempi kate tuotteista jää sitä tärkeämpi toimittaja on. Tämän jaottelun mukaan vähemmän tärkeiden toimittajien tuotteita pyritään myös hankkimaan rinnakkaismarkkinoilta. Toinen kriteeri oli volyyymi. Rinnakkaismarkkinoiden avulla pyritään siten parantamaan pienikatteisten volyyymi tuotteiden keskikatetta.

Vertailuyrityksen ostajat ovat hyvin perillä kotimarkkinoidensa hintatasosta, koska he ylläpitävät myös kilpailijoiden myyntihintoja järjestelmässään. Tämä perustuu myyntistrategiaan, jossa tärkeimmille asiakkaille luvataan toimittaa tuotteet alimpaan tarjottuun hintaan. Näin ostajat tarkkailevat yritykseen jäävää katetta toimittaja- ja tuotekohtaisesti hyvinkin tarkkaan. Tämä eroaa myös kohdeorganisaation ostotoiminnasta, jossa ostajat eivät seuraa myyntihintoja tai katetta.

Rinnakkaistuonnista keskustellessa käytiin lävitse sen syitä, mahdollisuuksia, riskejä sekä valmistajien valvontaa ja toimenpiteitä. Vertailuorganisaatiossa katsottiin että

rinnakkaistuonnin mahdollistaa pitkälti eri hintataso Euroopan sisällä, mutta pitemmälle tätä ei oltu pohdittu; sitä hyödynnettiin koska se on mahdollista ja koettiin strategisesti tärkeäksi. Vaikuttavuutta käytiin läpi esimerkiksi volyyymi tuoteryhmien katteen kannalta, esimerkkinä ostopäällikkö käytti erästä suurta tuoteryhmää, josta ei olisi jäänyt yritykseen katetta riittävästi, jos se olisi ostettu suoraan valmistajalta. Rinnakkaismarkkinoilta hän oli kuitenkin pystynyt hankkimaan noin puolet koko volyymista, jolloin hankintahinta oli noin 10–15 % pienempi riippuen hankinta lähteestä. Tämä oli nostanut kokonaiskatteen edes jokseenkin hyväksytylle tasolle.

Tämä ei ole yleensä mahdollista, usein miten rinnakkaismarkkinoilla saatavuus ja tuotesortimentti ovat rajalliset. Tilaisuus voi olla vain kertaluontoinen jos esimerkiksi valmistaja haluaa saada tietyn tavoitteen kiinni jollain markkina-alueella, sallii yhden isomman erän myynnin halvemmalla hinnalla. Tällöin osa siitä erästä ilmestyy nopeasti rinnakkaismarkkinoille kansainvälisesti toimivien jakelijoiden toimesta. Näin ollen rinnakkaismarkkinoiden hintatasoa ja saatavuutta ei voida pitää tasaisena.

Rinnakkaistoimittajien käyttäminen on hidasta toimintaa verrattuna normaalin tilausprosessiin. Tarjoukset tulevat sähköpostitse, jonka jälkeen hintoja on verrattava normaaliin hankintahintaan. Etenkin rahtikulujen vaikutus on otettava tarkasti huomioon, jos valmistajalta ostettaessa tuotteet saadaan rahtivapaasti. Jos tarjous sisältää esimerkiksi useamman valmistajan tuotteita, saattaa siinä olla satoja yksittäisiä tuotteita. Rinnakkaistoimittajien toimitusajat saattavat olla myös hyvin pitkiä normaaliin verrattuna. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että rinnakkaistoimittajat joutuvat etsimään rahoitusta suurempiin hankintoihin. Tällöin etukäteismaksut voivat olla käytössä ja aiheuttaa myös riskin ostajalle. Sen vuoksi on käytettävä erityistä varovaisuutta isompien erien ostamisessa ja toimittajaa joka on osoittanut luotettavaksi. Maaorganisaatiossa ei ole tällaisia ongelmia tapahtunut, mutta ostopäällikkö kertoi kuulleensa tapauksista joissa näin on käynyt.

Muita rinnakkaistuonnin riskejä ovat esimerkiksi väärennökset tai tuotteiden uudelleen pakkaukset. Nämä korostavat hyvien suhteiden merkitystä rinnakkaistoimittajiin. Vastaanottoprosessia pidetään erittäin tärkeässä roolissa, jolla pystytään havaitsemaan rinnakkaistoimittajilta saapuvista lähetyksistä esimerkiksi vanhentumassa olevat tuotteet tai räikeät väärennökset. Näin voi käydä jos rinnakkaistoimittaja ei itse valvo tuotteen alkuperää ja vain välittää tavaran eteenpäin. Tässäkin suhteessa luotettavat toimijat ovat erityisen tärkeitä. Uusiin kontakteihin tulee suhtautua varovaisesti ja tavata toimittajat mielellään ennen yhteistyön aloittamista.

Valmistajien valvonta aiheuttaa haasteita rinnakkaismarkkinoiden hyödyntämiseen, sillä vaikka se on täysin laillista, valmistajat jotka eivät halua tuotteidensa päätyvän rinnakkaismarkkinoille pyrkivät estämään tämän toiminnan eri tavoin. Nämä valmistajat pyrkivät selvittämään mitä kautta tuotteet valuvat rinnakkaismarkkinoille sekä seuraamaan niitä jakelijoita jotka käyttävät näitä kanavia. Tähän ne käyttävät toimitusketjunhallintaan tarkoitettua markkinakohtaista raportointia. Valmistajilla ei ole välttämättä kovinkaan hyvää tuntemusta kaikista markkinoista, etenkin sellaisista joilla heillä ei ole omaa jakeluorganisaatiota. Tällöin he joutuvat turvautumaan jakelijoiltaan saatuun informaatioon myynnin kehityksestä. Valmistajat saattavat vaatia hyvinkin tarkkoja alueellisia kausittaisia myyntitilastoja ja pyrkivät sisällyttämään tämän esimerkiksi vuosisopimukseen bonusjärjestelmän osaksi. Vertailuorganisaation ostopäällikön kanssa raportointia verratessa huomattiin, että Suomen organisaatio raportoi tarkemmalla tasolla markkinainformaatiota useille valmistajille. Esimerkiksi raportoinnin sisältäessä varastotasot ja keskihankintahinnat ei valmistajille ole kovinkaan hankalaa päätellä sisältävätkö luvut hankintoja useista kanavista. Tosin vertailuorganisaation ostopäällikkö ei kovinkaan paljon antanut painoarvoa raportoinnin peittelemiselle. Valmistajat eivät kovinkaan paljon voi vaikuttaa rinnakkaistuontiin ellei heillä ole klausuulia sopimuksessa, johon nojaten he pystyvät epäämään vaikkapa tiettyjä bonuksia tai alennuksia. Tämän vuoksi toimittajakohtaisessa strategiassa on tärkeää tuntea tarkasti toimittajasopimusten sisältö.

Hintavertailusta keskustellessa sain kuulla, että edellisellä kerralla useita vuosia takaperin kun samankaltainen hintavertailu tehtiin noin sadan tärkeimmän tuotteen kesken, isoimmat valmistajat huomasivat tämän ja reagoivat harmonisoimalla hinnastonsa Euroopassa. Nyt tehdyn nykytila-analyysin perusteella hintaeroja on muodostunut kuitenkin uudestaan ja pystyimme todentamaan yritysten välillä olevia säästöpotentiaaleja. Etenkin tuotteissa, joissa vertailuorganisaatio pystyy ostamaan suoraan valmistajalta eikä joudu käyttämään maahantuoja. Tällä hetkellä Suomen osto-organisaatio hankkii tuotteet neljän maan markkinoille (Suomi, Ruotsi, Norja, Viro) jolloin sen ostovolyymit ovat huomattavasti suuremmat kuin vertailuyrityksen. Vaarana on halvempien hintojen menettäminen, mikäli valmistaja huomaa, että yhtiöryhmässä ostetaan tuotteet tietyn tytäryhtiön kautta. Prosessi edellyttää avointa kommunikaatiota organisaatioiden välillä sellaisista seikoista kuten hintojen tarkistus, volyymit ja mahdollisten seurausten arviointi ennen tilausten tekoa. Ostopäällikön kanssa sovimme tuotteista ja määristä joita he katsovat pystyvänsä välittämään meille sekä toiminnan aloittamisesta ennen vuoden loppua.

Toiminnan ja yhteistyön kannalta ostopäällikön mielestä olisi hyvä jos yhtiöryhmän kesken hankinnoista vastaavat pystyisivät jatkossa tapaamaan koordinoitusti. Syventämällä yhteistyötä yhtiöryhmän sisällä, olisi ostopäällikön näkemyksen mukaan mahdollista saavuttaa huomattavia etuja esimerkiksi parempien sopimusehtojen, hankintahintojen sekä erikoisalennusten muodossa.

4.2 Kahdeksankenttäinen SWOT analyysi

Uuden toimintamallin suunnittelussa tuli ottaa huomioon vanhat kokemukset rinnakkaismarkkinoiden hyödyntämisestä, mahdolliset riskitekijät, edut sekä hyödyt jotka rinnakkaistuontiin ja hintavertailuun liittyy. SWOT analyysi sopii hyvin kokonaisuuden jäsentelyyn ja kahdeksankenttäisen analyysin avulla pystytään tunnistamaan myös erilaisia keinoja riskien ja uhkien vähentämiseksi tai mahdollisesti löytää keinot kääntää ne vahvuuksiksi tai mahdollisuuksiksi. Analyysiin käytettiin nykytila-analyysin tuloksia, havainnointiaineistoa vierailusta yhtiöryhmän maaorganisaatiossa, keskusteluita Suomen organisaation avainhenkilöiden kanssa sekä havainnointiaineistoa jota tutkijalle kertyi normaalin työn ohella.

<p style="text-align: center;">Sisäiset</p> <p style="text-align: center;">Ulkoiset</p>	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimittajamarkkina tuntemus • Tytäryhtiöiden toimintamallit • Groupin koko • Selkeät toimintaprosessit • Järjestelmä + työkalut 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resurssit • Raportoinnin laajuus toimittajille • Yhtenäisen toimintatavan ja järjestelmän puute <ul style="list-style-type: none"> ○ Tuotteen perustaminen ○ Yksiköt ○ Eri nimeämistapa ○ Vastaavuuksien etsiminen työlästä ○ Kustannusten laskenta ○ Ostojen ja myyntiyksiköiden erot • Bonusjärjestelmien erilaisuus • Markkinoiden erilaisuudet, kuluttajatottumukset • Siirtohinnoittelu Groupin sisällä
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Säästöt, lyhytaikaiset & pitkäaikaiset • Kilpailuetu • Joustavuus (bonusten kiinnittäminen yms.) • Ostajan ammattitaidot lisääntyvät • Lisääntynyt yhteistyö ostoyksiköiden ja maaorganisaatioiden välillä • Vahvempi Group VS valmistajat 	<p>S + O</p> <p>Kuinka muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyritään hyödyntämään yhtiöryhmän kokoa vuosisopimus ja hintaneuvotteluissa • Seuraamalla markkinakohtaisia bonus järjestelmiä voidaan yhtiöryhmässä mahdollisesti optimoida saatavia sisään ostojen / myyntitavoitteisiin liittyvä bonus euroja. • Kartoitetaan yhtiöryhmässä strategisesti tärkeät tuoteryhmät ja aloitetaan proaktiivisesti pyytämään tarjouksia toissijaisilta toimittajilta. Näin poistetaan kustannusten lisääntyminen ja maksimoidaan groupin koon tuoma hyöty voluumissa sekä pystytään kontrolloimaan bonuskokonaisuutta tekemällä kartoitus etukäteen 	<p>O + W</p> <p>Kuinka muutetaan heikkoudet vahvuudeksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raportoinnin määrätietoinen minimointi ja yhtenäistäminen tytäryhtiöiden kanssa. • Kartoittamalla markkinakohtaiset trendit ja eroavaisuudet voidaan luoda valmistajien kanssa koko yhtiöryhmän laajuisia kampanjoita jotka ovat kohdennettu hyvin tarkasti • Kartoittamalla sekä yhtenäistämällä toimintamalleja, esim. tuotehallinnassa ostoprosessissa, mahdollisuus luoda säästöjä koko yhtiöryhmässä hallinnollisissa ja logistisissa kuluissa. • Yhteinen ERP järjestelmä
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonusten menetys • Hintojen harmonisointi • Kumppanuuksien menetys • "vangin dilemma" informaation väärinkäyttö • Kustannusten lisääntyminen toimitusketjussa • Laiton tavara, väärennökset • Asiakasvalitukset • Imagon menetys 	<p>O + T</p> <p>Kuinka muutetaan uhat vahvuudeksi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kartoitetaan ja valitaan strategiset tärkeät kumppanit yhtiöryhmän laajuisesti • Varmistetaan yhtiöryhmän välisen tiedonvälityksen sekä yhteistyön laadukkuus ja jatkuvuus, henkilökemiat sekä vastuut ja tiimityminen. "Group hankinta tiimi" 	<p>T + W</p> <p>Kuinka ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit ja uhkatilanteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Käytetään vain kontakteja jotka ovat tunnettuja ja pitkään alalla toimineita tekijöitä • Maksuehtojen optimointi, ei ennakkomaksuja • Toissijaisten toimittajien lähetysten tarkistuksen painottaminen vastaanottovaiheessa • Sovitaan Group yritysten kanssa toimenpiteet ennen hintaneuvotteluja (hintojen harmonisointi)

Kuvio 12. Rinnakkaistuonnin & hintavertailun SWOT analyysi

Vahvuudet

Kohdeyrityksen tärkeimmäksi vahvuudeksi hankintatoimea ajatellen on luettava pohjoismaiden yhdistetty logistiikka, joka siis tarkoittaa myös suurempaa ostovolyyymiä. Tämä antaa erinomaisen lähtökohdan strategisen toiminnan kehittämiseksi ja vahvistamiselle edelleen hintaneuvotteluissa valmistajien kanssa. Sen vuoksi on myös helpompi neuvotella kaupoista rinnakkaistoimittajien kanssa, koska mahdollisuudet ovat laajemmat niin sortimentissa kuin myös hankintojen koossa.

Yrityksen vahvuutena on laaja toimittajamarkkinatuntemus, joka johtuu yritysryhmän kansainvälisen toiminnan koosta. Eri markkinoilla on nykytila-analyysin mukaan muutamien globaalien standardituotteiden jälkeen suuria eroja käyttäjä mieltymyksissä. Näin tuote ja toimittajamarkkina tuntemus on kehittynyt hyvin laajaksi kohdeyrityksen sisällä (kohdeyritys hoitaa neljän maan logistiikan ja tuotehallinnan) ja vielä laajemmaksi koko yritysryhmässä. Siksi tätä vahvuutta voidaan hyödyntää hintavertailuanalyysissä tehtäessä laajemmassa mittakaavassa kuin vain strategisesti tärkeiden tuoteryhmien kesken.

Kohdeyrityksen vahvuuksiin voidaan lukea myös hyvin selkeät toimintaprosessit, jolloin niiden analysointi ja kehittäminen on helppoa. Strategiaa tukevaa uutta toimintamallia voidaan verrata helposti nykyprosessiin jolloin mahdolliset muutostarpeet tulevat esille nopeasti. Tässä tapauksessa toimintamalli on helppo istuttaa nykyprosessiin tekemättä isoja muutoksia itse prosessiin. Prosesseja tukevat myös hyvät työkalut sekä IT järjestelmät jotka mahdollistavat vaihtoehtoisten hankintakanavien joustavan käytön sekä tuoreen tuotetiedon nopean analysoinnin.

Vahvuuksiin voidaan lukea myös se, että yritysryhmän sisällä rinnakkaistoimittajien käytöstä on paljon kokemusta. Tämä antaa kohdeorganisaatiolle erinomaisen tietolähteen rinnakkaismarkkinoiden toiminnasta ja lainalaisuuksista käytännön tasolla sekä mahdollisuuden luotettavien lähteiden käytölle alusta alkaen.

Heikkoudet

Vierailulla maaorganisaatioon kävi selväksi, että ajankäytön kannalta rinnakkaismarkkinoiden hyödyntäminen on hyvin työlästä ja aikaa vievää. Kohdeorganisaatiolla on taas ostotiimissä koettu olevan resurssipulaa, sen hoitaessa

nykyisellään yhden maansijasta neljän maan hankinnat. Tämä tulee ottaa huomioon toimintamallia suunniteltaessa.

Rinnakkaistoimittajien käyttämisen kannalta kohdeorganisaation heikkoutena on hyvin antelias raportointi toimittajille. Myynti- ja markkinainformaatio on valmistajalle usein äärimmäisen kiinnostavaa. Kohdeorganisaatiossa ei ole tämän informaation jakamista juurikaan rajoitettu vaan on koettu, että se parantaa suhdetta tavarantoimittajaan. Rinnakkaistoimittajien käytön kannalta tämä saattaa olla rajoittava tekijä, mikäli tätä informaatiota ei haluta luovuttaa toimittajalle. Tavarantoimittajalle tämän hetkisen raportoinnin tason heikentämistä voi olla vaikea lähteä perustelevaan. Raportoinnin tarkkuus on kuitenkin huomioitava siinä vaiheessa kun toimittajakohtaisia strategisia linjavetoja tehdään rinnakkaistoimittajien käytölle.

Heikkouksiin on luettava markkinoiden kuluttajatottumusten eroavuudet, vaikka tämä on mainittu eri näkökulmasta myös vahvuuksissa. Tämä voidaan lukea heikkoudeksi siksi, että maaorganisaatioilla on samoja tuotteita myynnissä prosentuaalisesti melko vähän. Yritysten kesken joiden logistiikan kohdeorganisaatio hoitaa, tämä ei ole ongelma koska järjestelmät ovat samat. Ongelmaksi nämä eroavuudet muodostuvat hintavertailussa yritysten välillä, joilla ei ole yhteistä tietojärjestelmää. Näin volyymien yhdistäminen yhtiöryhmän sisällä voi olla hankalaa jopa saman tuoteperheen sisällä. Siksi myös yhtiöryhmän kokonaisasiakkuuden perusteleva on haasteellisempaa valmistajille, joka käsittelee organisaatioita maakohtaisesti.

Toimittajakohtaisten bonusjärjestelmien erilaisuus ja raportointitapa aiheuttaa haasteita yritysryhmän sisäistä hintavertailua ajatellen. Bonusvaikutusten luotettava laskeminen kustannushintoihin on hankalaa manuaalisesti, koska esimerkiksi niin sanotut fokustuotteet, joille myönnetään tietty alennus, tietyn myyntitavoitteen täytyessä voivat vaihdella maakohtaisesti.

Kuten jo aiemmin todettiin, hintavertailun kannalta maaorganisaatioiden eri järjestelmät aiheuttavat huomattavia haasteita. Nykytila-analyyseissä ilmenneiden ongelmien ratkomiseen on käytettävä huomattavasti aikaa ja on perehdyttävä hyvin tarkkaan datan asiasisältöön väärin johtopäätösten välttämiseksi. Haasteita aiheuttaa muun muassa eri valuutat ja kurssit sekä tuotteiden eri hankinta- tai myyntiyksiköt. Se, ostetaanko sama tuote esimerkiksi kappaleina, paketteina tai kartonkeina, voi vaikuttaa analyysiin väristävästi. Järjestelmissä ei tuotteen sisältöä ole avattu samalla tavoin ja toinen organisaatio voi ostaa tuotetta kappaleittain tai toinen esimerkiksi 96 kappaleen

paketeissa. Tällöin kappalehinnan esiin tuomiseksi tarvitaan joko kerroin tai jakaja. Tämä on tehtävä manuaalisesti ennen lopullista hintavertailua. Hintavertailua vaikeuttavat myös erilaiset nimeämistavat esimerkiksi toimittajan tuotteen artikkelinumeroissa, jolloin näitä eroja on etsittävä ja korjattava käsin. Kun yksittäisiä tuotteita kymmeniätuhansia, tiedon validoiminen manuaalisesti on hyvin työlästä.

Hankintojen tekemisessä ja volyymin siirtämisessä yhtiöryhmän sisällä tulee ottaa huomioon myös siirtohinnoittelu ja yhteiset säännöt. Tämä tarkoittaa, että yhtiöryhmän organisaatiot eivät voi myydä tuotetta toisilleen täysin kustannushintaan, vaan siinä täytyy huomioida yhteisesti sovittu logistiikkaveloitus. Tämä tietysti vähentää toiminnan houkuttelevuutta ostavan yrityksen näkökulmasta tuotteissa, joissa säästöt jäävät tuon veloituksen myötä pieniksi. Toisaalta yhtiöryhmän kokonaisuuden kannalta myös tällaisten tuotteiden volyymin siirtämistä tulisi harkita tai ainakin analysoida mahdollisuudet vielä tarkemmin.

Mahdollisuudet

Hintavertailun ja rinnakkaismarkkinoiden hyödyntämisessä on mahdollisuuksia merkittäviinkin säästöihin halvemmissä ostohinnoissa. Lyhytaikaiset säästöt tulevat välittömästi hyödyntämällä kertaluontoisia tarjouksia ja pitemmällä aikavälillä säästöjä on mahdollista luoda valmistajien kanssa esimerkiksi tietylle aikavälille sovitusta hinnastoista. Pitempiaikaisista hintaeduista on mahdollista saada myös kilpailuetua myös asiakashinnoitteluun. Näin asiakassopimukset voidaan mahdollisesti sitoa valmistajien kanssa neuvoteltuun aikaväliin.

Hintavertailu ja sitä kautta myös yhtiöryhmän volyymien sekä bonustavoitteiden tarkempi katsastelu kokonaisuudessaan, mahdollistaisi jälkikäteen saatavien hyvitysten optimoinnin. Tarvittaessa pystyttäisiin esimerkiksi lisäämään hankintoja yritysryhmän sisällä maakohtaisten fokustuotteiden osto- tai myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Hintavertailu ja strategisen näkökulman painottaminen lisää ostajien ammattitaitoa tai ainakin se nostaa hankintaosaston ammattitaidon vaatimustasoa pitemmällä aikavälillä. Tämä tarkoittaa jatkossa parempia valmiuksia kehittää hankintaa edelleen toimialan vaatimusten mukaisesti.

Hintavertailussa tapahtuvaa tuotetietojen yhdistämistä voidaan hyödyntää mahdollisesti yhteisen tietojärjestelmän luomisessa. Tietoja voi käyttää esimerkiksi yhteisen Master Datan rakentamisessa ja sen myötä yhtiöryhmän laajuisen raportoinnin luomisessa,

jolloin esimerkiksi hintojen vertailu voisi tapahtua suoraan järjestelmän sisällä ilman erillistä manuaalista työtä. Nämä ovat vain esimerkkejä eduista joita yhtenäinen tietojärjestelmä mahdollistaisi.

Nämä kaikki edellä mainitut mahdollisuudet tarkoittaisivat lisääntyvää yhteistyötä maaorganisaatioiden välillä. Yhtenäisempi "Group" mahdollistaisi myös vahvemman osapuolen muita sidosryhmiä kuten esimerkiksi valmistajia tai rahtiyrityksiä kohtaan. Neuvotteluissa voimasuhteet ovat merkittävä seikka ja mitä suurempi kokonaisasiakkuus yhtiöryhmä on sitä paremmat lähtökohdat sillä on saavuttaa optimaalinen neuvottelutulos.

Uhat

Uhkakuvista ensimmäisenä nousee esiin jälkikäteen saatavien bonusten epääminen valmistajien toimesta, jos sopimukseen sellainen klausuuli on sisällytetty. Bonusjärjestelmien tavoitteiden seuraaminen on huomioitava siten, ettei rinnakkaistuonnilla epähuomioissa tarvella mahdollisuuksia niiden saavuttamiseksi tai analysoitava onko rinnakkaistuonnilla mahdollista saada jopa paremmat edut. Tämä uhkakuva voidaan nähdä myös nykytila-analyysin tuloksista, vertailuorganisaatiolla oli suhteessa huonommat jälkikäteen saatavat edut kuin Suomen organisaatiolla. Rinnakkaistuonnin aggressiivinen hyödyntäminen on vaikuttanut tietävästi ainakin yhden suuren toimittajan (Sopimustoimittaja 4.) tilittämiin bonus euroihin. Ks. liite 2 ja 3. Sopimuksissa bonusjärjestelmät ovat lähes samat mutta vertailuorganisaatiossa toteutuneet bonukset ovat olleet pienemmät.

Hintavertailu oli osakseen vaikuttamassa toimialan suurimpien valmistajien hintaharmonisointiin Euroopan sisällä. Yhtenäiset hinnastot ovat nykytila-analyysin perusteella edelleen suurimmaksi osaksi voimassa mutta muutoksia on tullut, varsinkin erilaisten tukien ja kohdistettujen erikoishintojen muodossa. Hintavertailun kautta saadun informaation harkitsematon käyttö maakohtaisten etujen ajamiseen voi johtaa nopeasti hintatason nostamiseen halvemman hinnan omaavassa yrityksessä. Pahimmassa tapauksessa uhkana on markkinakohtaisen strategisesti tärkeän kumppanuussuhteen mureneminen ja yhtiöryhmän sisäinen kinastelu jolloin yhteistyötä vaativat kehitystoimenpiteet ja Group linjaukset kärsivät.

Rinnakkaistuonnissa vaarana ovat tuotevääreennökset. Tämä aiheuttaa monenlaisia vakavia uhkakuva etenkin siinä tilanteessa, jos tuotteet menevät huomaamatta

asiakkaille asti. Tämä voi johtaa merkittäviin imagotappioihin ja asiakkuuksien menetykseen. Vaikka rinnakkaistuonti on alalla täysin normaalia, lieveilmiöitä on silti pystyttävä hallitsemaan. Tunteettomat toimijat ja epänormaalin alhaiset hinnat ovat merkittäviä riskitekijöitä, jotka on tunnistettava. Toimialalla on ollut tapauksia joissa väärennetyjä tai uudelleen pakattuja tuotteita on yritetty levittää markkinoille varsinkin Etelä- ja Itä-Euroopan maista. Varastossa tuotteita voidaan kontrolloida kuitenkin vain silmämääräisesti ja väärennökset ja uudelleenpakatut tuotteet saattavat olla myös todella taidokkaita.

Rinnakkaistuonnin kautta hankittaviin tuotteisiin liittyviä hieman lievempiä uhkakuvia ovat tuotteiden logistisen ketjun lisääntyneet epävarmuustekijät.. Näitä voivat olla muun muassa pitkistä varastoinnista johtuva lyhyt hylly-ikä tai muutoin heikot varastointiolosuhteet, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa tuotteen tai myyntipaukkauksen laatuun. Rinnakkaistuonnilla voi olla operatiivisiin mittareihin negatiivinen vaikutus esimerkiksi pitkien toimitusaikojen tai suurien ostoerien vuoksi. Pitkät toimitusajat voivat pahimmassa tapauksessa vaikuttaa myös asiakastoimitusvarmuuden heikkenemiseen jos rinnakkaistoimittajien vahvistetut toimitusajat eivät pidä paikkaansa. Lisäksi suuret ostoerät nostavat varastonarvoa ja sitovat näin normaalia enemmän pääomaa, laskien samalla varaston kiertonopeutta.

Kuinka muutetaan vahvuudet menestystekijöiksi

Lisäämällä yhteistyötä yhtiöryhmän sisällä ja hallitsemalla joustavat toimittajakohtaiset toimintamallit voidaan yhtiöryhmässä mahdollisesti optimoida saatavia bonus euroja kokonaisuudessaan. Koska erilaiset bonusjärjestelmät ovat hyvin merkittäviä taloudellisesti, bonusjärjestelmien kokonaishallinnan tavoittelemisen voi olla globaalissa mittakaavassa tärkeä menestystekijä.

Jotta yhtiöryhmä pystyisi hyödyntämään kaikkien yritystensä yhteenlaskettua voluumia sopimus- ja hintaneuvotteluissa edellyttäisi se hyvin vahvaa yhteistyökykyä nykyisin hyvin itsenäisten maaorganisaatioiden välillä. Rinnakkaismarkkinoiden hyödyntäminen hallitusti yritysryhmässä voi olla avaintekijöitä yhtenäisemmän Group strategian toteuttamisessa. Konkreettinen toimenpide voisi olla esimerkiksi yhtiöryhmässä strategisesti tärkeiden tuoteryhmien kartoitus ja proaktiivinen lähestymistapa rinnakkaistoimittajia kohtaan passiivisen tarjousten odottelun sijaan. Näin poistetaan kustannusten lisääntyminen ja maksimoidaan Groupin koon tuoma hyöty volyymissä sekä pystytään kontrolloimaan bonuskokonaisuutta tekemällä kartoitus etukäteen

Kuinka heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi

Valmistajille jakelijoiden myyntiraportit ovat eräs rinnakkaistuonnin tarkkailukeino. Etenkin ne toimittajat, jotka pyrkivät tiukasti kontrolloimaan rinnakkaistuontia vaativat hyvin tarkkaa raportointia ja tämä kirjataan usein sopimuksiin. Kohdeorganisaation havaittiin tekevän (ks. luku 4.1) paljon tarkempaa raportointia valmistajille kuin sen vertailuorganisaatio vastaavasti teki. Tämä on heikkous joka voi jäykistää tai pahimmassa tapauksessa estää rinnakkaismarkkinoiden tehokkaan hyödyntämisen. Raportoinnin määrätietoinen minimointi ja yhtenäistäminen tytäryhtiöiden kanssa on konkreettinen toimenpide, jota voidaan tehdä neuvotellessa valmistajien kanssa vuosisopimuksien sisällöistä.

Se, ettei yhtiöryhmän maaorganisaatioilla ole yhtenäistä ERP- järjestelmää voidaan lukea laajemmassa mittakaavassakin heikkoudeksi. Yhteinen järjestelmä on pitemmän tähtäimen tavoite, mutta analyysin perusteella ehdottomasti tavoittelemisen arvoinen kun ajatellaan yhtiöryhmän tilannetta globaalissa kilpailussa. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi koko yhtiöryhmän laajuisen kampanjoinnin; kartoittamalla markkinakohtaiset trendit ja eroavaisuudet voitaisiin luoda strategisesti tärkeiden valmistajien kanssa koko yhtiöryhmän laajuisia kampanjoita. Yhteinen järjestelmä olisi logistinen tukiverkosto kriisitilanteissa. Jos esimerkiksi yhden organisaation toimitukset estyisivät onnettomuuden vuoksi, pystyttäisiin toimituksia kuitenkin jatkamaan toisesta varastosta yhteisten asiakastietojen kautta. Lisäksi ERP-järjestelmän avulla ja yhtenäistämällä toimintamalleja tuotehallinnassa tai ostoprosessissa on mahdollisuus luoda säästöjä koko yhtiöryhmässä hallinnollisissa ja logistisissa kuluissa.

Kuinka uhat muutetaan vahvuuksiksi

Tällä hetkellä jokainen yhtiö vastaa omista sopimuksistaan valmistajien kanssa ja tämä on tietyissä tapauksissa järkevää, koska silloin markkinakohtaiset seikat voidaan ottaa paremmin huomioon. Kartoittamalla ja valitsemalla strategiset tärkeät kumppanit yhtiöryhmän laajuisesti pystyttäisiin lisäämään yhtiöryhmän kilpailuetua globaalissa mittakaavassa. Tämä tarkoittaisi yhtiöryhmän sisäisen hankintastrategian luomista.

Uhkana on maaorganisaatioiden oman edun tavoittelu hintaneuvotteluissa, jolloin toiselta organisaatiolta saattaisivat hävitä kriittiset erikoishinnat tai siitä voi seurata uusi hintaharmonisointi valmistajien toimesta. Näitä uhkakuvia torjuaksemme täytyy

rinnakkaistuonnille ja hintavertailulle luoda selkeät yhteiset pelisäännöt. Varmistaaksemme pelisääntöjen noudattamisen, yhtiöryhmän välisen tiedonvälityksen ja yhteistyön laadukkuuden tulisi harkita ”Group hankintatiimin” muodostamista. Tiimi voisi kokoontua tietyin väliajoin keskustelemaan yhtiöryhmän hankintastrategiasta, yhteisistä hankinnoista sekä rinnakkaistuonnista. Tärkeää olisi huomioida myös henkilökemiat ja tiimiytyminen, jolloin tavoin yhteistyölle voidaan antaa hedelmällinen kasvualusta.

Kuinka ratkaistaan näköpiirissä olevat kriisit ja uhkatilanteet

Pahin mahdollinen uhkakuva on väärennetyt tuotteet, joita ei havaita ennen niiden myyntiä loppuasiakkaalle. Tämä on vakavasti otettava riskitekijä, johon täytyy kiinnittää huomiota, lopputuloksena voi olla huomattavakin brändin arvon menetys ja asiakkaiden luottamuksen kärsiminen. Tätä varten tulisi kartoittaa rinnakkaismarkkinoilta vain kontaktit, jotka ovat yhtiöryhmässä tunnettuja ja pitkään alalla toimineita hyvämaineisia tekijöitä.

Taloudellisten riskien minimoimiseksi maksuehdot tulee optimoida. Havainnointiaineiston perusteella alalla on myös toimijoita, jotka käyttävät ennakkomaksuja rahoittaakseen isompia kauppoja. Tällaisia toimijoita on tavattu varsinkin Etelä-Euroopassa kuten Kreikassa, Italiassa ja Espanjassa. Lisäksi tuotereklamaatiot ja hyvitysten tilittämiset voivat olla haasteellisia siinä vaiheessa kun tuotteet ovat maksettu. Tämän vuoksi maksuehtoina käytetään aina vähintään viikon maksuaikaa, jolloin vastaanottoprosessissa on tuotteet ehditty tarkastaa. Rinnakkaistoimittajien lähetysten tarkistuksen painottaminen vastaanottovaiheessa on myös hyvä tehokeino tuoteväärennös riskin minimoimiseksi. Hyllyttäessä tuotteita ne voidaan verrata ensisijaiselta valmistajalta saatuihin, ja näin voidaan räikeimmät tapaukset saada kiinni. Laskut vapautetaan maksuun vasta kun tavarat on tarkastettu ja hyllytetty

Valmistajien mahdolliseen hintojen harmonisointiin ja suhteiden tai sopimusehtojen heikkenemiseen varautumiseksi sovitaan Group yritysten kanssa toimenpiteet ennen hintaneuvotteluja. Näin voidaan etukäteen pohtia hintaneuvotteluiden mahdollisia lopputuloksia yhdessä edun omaavan organisaation kanssa, eikä lähdetä ilman sisäistä hyväksyntää neuvottelemaan strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa.

4.3 Toimittajakohtaiset strategiset linjavedot rinnakkaistuonnille

Kun kokonaisuus oli saatu jäsenneiltyä ja teoreettinen säästöpotentiaali esille seuraava vaihe oli luoda pelisäännöt, joiden mukaan EU:n sisäkaupan sallima rinnakkaistuonti voidaan hyödyntää Suomen yksikössä. Syyskuussa 2013 yrityksen Sourcing Directorin kanssa pidetyssä palaverissa saatiin strategiset linjaukset valmistajista, joiden tuotteita voidaan hankkia rinnakkaistoimittajilta Suomen maaorganisaatiossa. Tällä tavoin toimintamalli pystytään linkittämään maakohtaiseen strategiaan, mutta myös koko yhtiöryhmän strategiaan. Toimijoiden pitää pystyä tunnistamaan riskit joita maakohtaisista ratkaisuista voi syntyä ja tiedostamaan mahdolliset haittavaikutukset.

Toimittajat päätin kategorioida strategisen painoarvon mukaan. Ensimmäinen jako perustuu sopimukseen ja niiden sisältöön. Toimittajia, joiden kanssa oli allekirjoitettu sopimus, oli Suomen organisaatiossa yhteensä kolmetoista. Näiden toimittajien sopimuksen sisältö tuli selvittää tarkkaan bonusrakenteineen sekä että raportointi velvoitteineen sekä tarkistaa mahdolliset pykälät liittyen rinnakkaistuontiin. Näistä toimittajista sopimuksen sisällön mukaan rajattiin ne joiden tuotteita ei hankita rinnakkaismarkkinoilta vaikka niitä olisi tarjolla. Tähän rajaukseen kriteereinä toimi kaksi linjausta, yhtiöryhmälle tai Suomen maaorganisaatiolle strategisesti tärkeät partnership toimittajat sekä sopimuksen rinnakkaistuonnin estävät pykälät. Strategisista kumppaneista kriteerit saatiin Sourcing Directorilta. Tähän kategoriaan kuului vain kolme valmistajaa. (Ks. liite 3.) Näin pystyttiin rajaamaan toimittajat joiden tuotteita ei pyritä aktiivisesti etsimään rinnakkaismarkkinoilta, mutta ei sulje pois hintojen seuranta näillä markkinoilla.

Tämän kategorian lisäksi Sourcing Director rajasi myös sellaiset toimittajat, joiden kanssa haluttiin tarkastella tilannetta tapauskohtaisesti tarkemmin ennen ostopäätöksen tekoa. Näitä toimittajia löytyi yhteensä kuusi kappaletta. Näiden toimittajien kohdalla ostopäätökset päätettiin erikseen hyväksyttää Sourcing Directorilta. Näin sopimustoimittajista saatiin tehtyä seuraavanlainen kategoriointi toimintamallia varten

Sopimustoimittaja	Rinnakkaistuonti sallittu	Ostopäätös hyväksyttävä
Sopimustoimittaja1	Ei	*
Sopimustoimittaja2	Ei	*
Sopimustoimittaja3	Kyllä	Ei
Sopimustoimittaja4	Ei	*
Sopimustoimittaja5	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja6	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja7	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja8	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja9	Kyllä	Ei
Sopimustoimittaja10	Kyllä	Ei
Sopimustoimittaja11	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja12	Kyllä	Kyllä
Sopimustoimittaja13	Kyllä	Ei

Kuvio 13. Toimittajakategoriointi rinnakkaistuontia varten

Toimittaja tai tuotteita ei lähdetty kategorioimaan taloudellisin perustein vaikka esimerkiksi nykytila-analyysin vertailuorganisaation tiedettiin niin tekevän. Katsottiin, että taloudellinen arvio hankinnan kannattavuudesta voidaan tehdä hankintahetkellä. Toiminnan käynnistyttyä voidaan jatkossa tehdä tarvittavia painotuksia ja mahdollisia lisä kategoriointeja tuotteisiin liittyen. Näin rinnakkaistuonnilta rajattiin pois vain kolmen valmistajan tuotteet.

Kategoriat voidaan nimetä strategisiksi kumppaneiksi, tärkeiksi toimittajiksi sekä muut toimittajat. Muiden toimittajien kategoriaan kuuluvat myös kaikki sopimuksettomat toimittajat. Strategisten kumppaneiden tuotteita emme osta rinnakkaismarkkinoilta mutta pyrimme keräämään mahdollisimman laajasti hintainformaatiota neuvotteluita varten. Tärkeät toimittajat olivat toimittajia joiden tuotteiden hankkimista harkitaan tapauskohtaisesti jos saatavat edut ovat tarpeeksi hyvät, näiden toimittajien kanssa pyritään aggressiiviseen hintaneuvotteluun markkinainformaation perusteella. Muiden toimittajien kanssa rinnakkaismarkkinoiden hankinnat ovat vapaasti tehtävissä toimintamallin mukaisesti jos tuotteita on saatavilla.

Seuranta

Tavoitteena oli saada myös yrityksen johto sitoutumaan uuden toimintamallin käyttöönottoon mahdollisimman hyvin. Sen vuoksi katsoin että toimintamallia tulee seurata hyvin järjestelmällisesti. Tätä varten tein BI järjestelmästä raportin, jonka avulla nähdään säästetyt eurot toimittajittain halutulla aikavälillä. Tuloksia haluttiin seurata

johtoryhmässä mutta myös ostotiimin palavereissa viikko tai kuukausitasolla. Näin kaikki ostotiimin jäsenet näkevät helposti oman työnsä tulokset, joka motivoi ostajia sisäistämään uuden toimintamallin paremmin. Lisäksi operatiiviseen toimintaan liittyvät seikat sekä mahdolliset muutokset tulevat käsitellyksi osana normaalia palaverikäytäntöä. Raportin aikavälinä päätettiin käyttää hyvin toimialallakin tutuksi tullutta kvartaalia. Tätä puolsi myös se, että hintamuutosten vuoksi liian pitkä aikaväli saattaa aiheuttaa vääristynyttä informaatiota, koska raporttipalvelin käyttää aina sen päivityshetkellä voimassaolevaa hankintahintaa. Liian pitkälle taaksepäin katsottuna tuo hankintahinta on voinut olla ostojen tekohetkellä toinen.

Toimittaja/valmistaja	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	Yhteensä
Maaorganisaatio 1	0	0	0	0	0
Maaorganisaatio 2	0	0	0	0	0
Maaorganisaatio 3	0	0	0	0	0
Valmistaja 1	0	0	0	0	0
Valmistaja 2	0	0	0	0	0
Valmistaja 3	0	0	0	0	0
Valmistaja 4	0	0	0	0	0
Valmistaja 5	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 1	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 2	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 3	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 4	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 5	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 6	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 7	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 8	0	0	0	0	0
Yhteensä	0	0	0	0	0

Kuvio 14. Seurantaraportti

Kuviossa 14. on raporttipohja jossa nähdään yhteenvetona säästetyt eurot ostettaessa tuotteita joko yhtiöryhmän sisältä eri maaorganisaatioista, suoraan valmistajalta tai rinnakkaistoimittajalta. Säästetyt eurot saadaan laskettua toimittajittain tietyllä aikavälillä seuraavasti. Ostettujen tuotteiden kustannushintaa verrataan ensisijaisen toimittajan ilmoittamaan normaalin hintaan, joka on oletuksena tuotteella ERP järjestelmässä. Kuviossa 15. nähdään raporttipohja, jolla yhteenvetotaulukkoon saadaan BI järjestelmästä päivitettyä toimittajakohtaiset säästöt. Oikeat toimittaja- sekä valmistajatiedot löytyvät indeksoituna Liitteenä 12. Raporttiin valitaan parametreiksi haluttu aikaväli (period), tavaran toimittaja (Vendor Id). Näiden lisäksi täytyy raportilta

poistaa tuotteet, joiden ensisijainen toimittaja (Primary supplier) kyseinen seurattu toimittaja on. Näin saamme raportille tuotteet, jotka on ostettu toissijaiselta toimittajalta ja pystymme seuraamaan säästettyjä euroja.

Raporttiin tulee määrittellä tuotetiedot ja arvot joita haluttiin laskea. Sen jälkeen pystytään laskemaan helposti kokonaisuus tältä aikaväliltä.

Raportin selitteitä:

Tuote nimike (Company item),

Tuotteen valmistaja (Manufacturer Code),

Tuotteen ensisijainen toimittaja (Primary supplier),

Tuotteen ensisijaisen toimittajan ostohinta (Purchase price),

Tuotteen varaston keskikustannushinta (Item cost price)

Ostettu määrä määritellyltä toimittajalta (Vendor Id)

Ostot yhteensä per tuote (Purchase net).

Näillä tiedoilla voidaan laskea manuaalisesti tuotteen yksikköhinnan kyseisellä aikavälillä: $\text{purchase net} / \text{Purchase qty} = \text{ostohinta toissijaiselta toimittajalta}$. Sen jälkeen voidaan laskea säästetyt eurot: $\text{purchase qty} \times (\text{purchase price} - \text{ostohinta toissijaiselta toimittajalta}) = \text{säästöt halutulla aikavälillä tuotteittain}$. Raporttipohjat ja kaavat yhteen Excel tiedostoon yrityksen raporttipalvelimelle ja näin päivitettyt tiedot saadaan käyttöön BI kuution data päivytyksellä.

All Periods	Quarter 1, 2015							
Vendor Id	Maaorganisaatio 1							
Primary Supplier Name	(Multiple Items)							
Company Item Id	Manufacturer Code	Primary Supplier Name	Purchase Price	Item Cost Price	Purchase Qty	Purchase Net	Ostohinta secondary vendor	Säästöt
Item 1	Valmistaja a	Toimittaja a	36,5	31,15	1020	28071	27,52	9159,00
Item 2	Valmistaja a	Toimittaja a	36,5	27,89	360	9903,6	27,51	3236,40
Item 3	Valmistaja b	Toimittaja b	141	94,06	110	10220,7	92,92	5289,30
Item 4	Valmistaja a	Toimittaja a	136,72	102,06	25	1559,25	62,37	1858,75
Item 5	Valmistaja a	Toimittaja a	136,72	106,61	25	1559,25	62,37	1858,75
Item 6	Valmistaja a	Toimittaja a	136,72	121,24	5	311,85	62,37	371,75
Trps_22 Transportation costs, 22%VAT(item costs) gap:			0	0	3	130,21	43,40	-130,21
Grand Total					1548	51755,86		21643,74

Kuvio 15. Esimerkki toimittaja kohtaisesti toteutuneiden säästöjen seuranta raportista

4.4 Operatiivisen toiminnan suunnittelupalaverit

Operatiivisen toimintamallin päälinjat sekä vastuut suunniteltiin palavereissa ostajien kanssa. Toimintamallin suunnitteluun oli hyvä saada mukaan myös ostajien ammatillinen kokemus käytännön työstä, kuten toimittajien ja tuotteiden erityispiirteistä. Tavoitteena oli osallistaa ostajat muutosten suunnitteluun, jolloin niiden omaksuminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Toimintamalli pystyttiin näin suunnittelemaan siten, ettei se eroa juurikaan normaalista tilausprosessista joten yleisiin prosessimanuaaleihin ei tarvinnut tehdä muutoksia.

Rinnakkaistuonnin erityispiirteet on huomioitava, koska rinnakkaistuontiin liitetään helposti negatiivisia piirteitä ja toiminta voi sisältää arkaluontoisia maakohtaisiin sopimuksiin tai tarjouksiin liittyviä yksityiskohtia. Ehdotukseni mukaisesti päätettiin informaatio tarjouksista ja hintavertailusta tallentaa yhtiöryhmän palvelimelle luodulle SharePoint sivustolle normaalin verkkolevytallennuksen sijaan. (Ks liite 9.) Vaikka kohdeorganisaation verkkolevyille voidaan määrittää kätevästi käyttäjärajoitukset, on SharePoint sivuston etuna, että se mahdollistaa tiedon jakamisen maaorganisaatioille jotka käyttävät eri järjestelmiä. Tarjoukset on näin helppo tallentaa sivustolle lähettämällä nämä SharePoint sivulle luodulle sähköpostiosoitteelle ilman välivaiheita. SharePointin suurena etuna on myös haku toiminto, jolla pystytään hakemaan vaikka yksittäistä tuotetta sivustolle tallennettujen tiedostojen sisältä. Näin tarpeen tullen yksittäisenkin tuotteen hintahaku on hyvin nopeaa suuresta tiedostomäärästä. Tämä oli erityisen tärkeä seikka koska hintaneuvotteluiden aikaikkunat erikoistarjouksille saattavat olla hyvin lyhyet ja ajankohtainen vertailuhinta tuoteryhmille pitää löytää nopeasti.

Keskusteluissa nostin esiin toimintamallin kriittiset vaiheet joita vertailuorganisaatiossa oli painotettu, kuten esimerkiksi tavarantoimituksen vastaanoton. Tässä toimitusketjun vaiheessa pystytään tunnistamaan mahdollisesti erilaiset pakkaukset. Normaalin prosessin mukaisesti ostajat vievät järjestelmään ostotilaukselle infoksi siihen liittyvät erityiset huomioitavat asiat ja ohjeet vastaanottoa tekeväälle henkilölle. Ostajien ajatuksesta vastaanottohenkilöstön kanssa sovittiin että rinnakkaistoimittajilta tehtyihin tilauksiin lisätään erityishuomautus vastaanoton tiimille, joko ilmoittaa ostajalle tavarantoimituksen saapumisesta ja varastossa hyllyttäjän tarkastaa pakettien vastaavuuden jo ostettuihin tuotteisiin. Normaaliin prosessiin oli siis helppo lisätä rinnakkaistuontiin liittyvien tilausten riskien ehkäisyyn liittyvä toimenpide. Tämä ei poista kokonaisuudessaan riskiä tuotevääräennöksistä, mutta näin voimme estää selkeät tapaukset sekä niin

sanotut "itä-paketit", jotka ovat valmistajien erityisesti Itä-Euroopan halvemmille markkinoille tarkoitettuja paketteja. Näissä tuotteissa sisältö on täysin sama mutta ero länsipakettiin on käyttöohjeiden kieliversioissa ja paketin ulkomuodossa. Eri markkinoille tarkoitettut pakkaukset ovat myös yksi tavoista, joilla valmistajat koittavat estää rinnakkaistuontia halvemmän hintatason maista.

Päätoiminen vastuu yhteydenpidosta rinnakkaistoimittajiin sekä tarjousten prosessoinnista päätettiin antaa tutkijalle. Ratkaisuun päädyttiin ostotiimin resurssien niukkuuden vuoksi, tarjousten analysointi ja prosessointi on vertailuorganisaation esimerkkien mukaan työlästä. Näin myös kokonaisuus hinta-analyysistä pysyy paremmin koossa. Kun tarjoukset on analysoitu ja mahdollinen hintaneuvottelu käyty, niin aineisto jaetaan kyseisiä tuotteita hoitavalle ostajalle joka voi jatkaa prosessia normaalin ostoprosessin mukaisesti. Ostajille toimintaohjeeksi tehtiin erillinen ohjeistus vastuista ja normaalista prosessista poikkeavista toiminnoista, joka tallennettiin ostoorganisaation SharePoint sivustolle. Ks. liite 13.

4.5 Hintavertailu

Koska yhtiöryhmän yrityksillä, joiden logistiikkaa Suomen organisaatio ei hoida, on kaikilla eri ERP järjestelmät käytössään, haasteena on saada vertailuun yhteismitallista informaatiota. Nykytila-analyysiin käytetyn työkalun ajatus on saada se yhteiseen jatkuvaan käyttöön yhtiöryhmän yrityksille ja sitä ryhdyttiin kehittämään edelleen, jotta useamman maan tuotetietoja olisi mahdollista verrata keskenään. Sitä varten riskianalyysin perusteella laadittiin myös yhteiset pelisäännöt ja ohjeet sen käytölle. Ks. Liite 10.

Nykytila-analyysin perusteella hintavertailuprosessiin tarvitaan seuraavat vaiheet

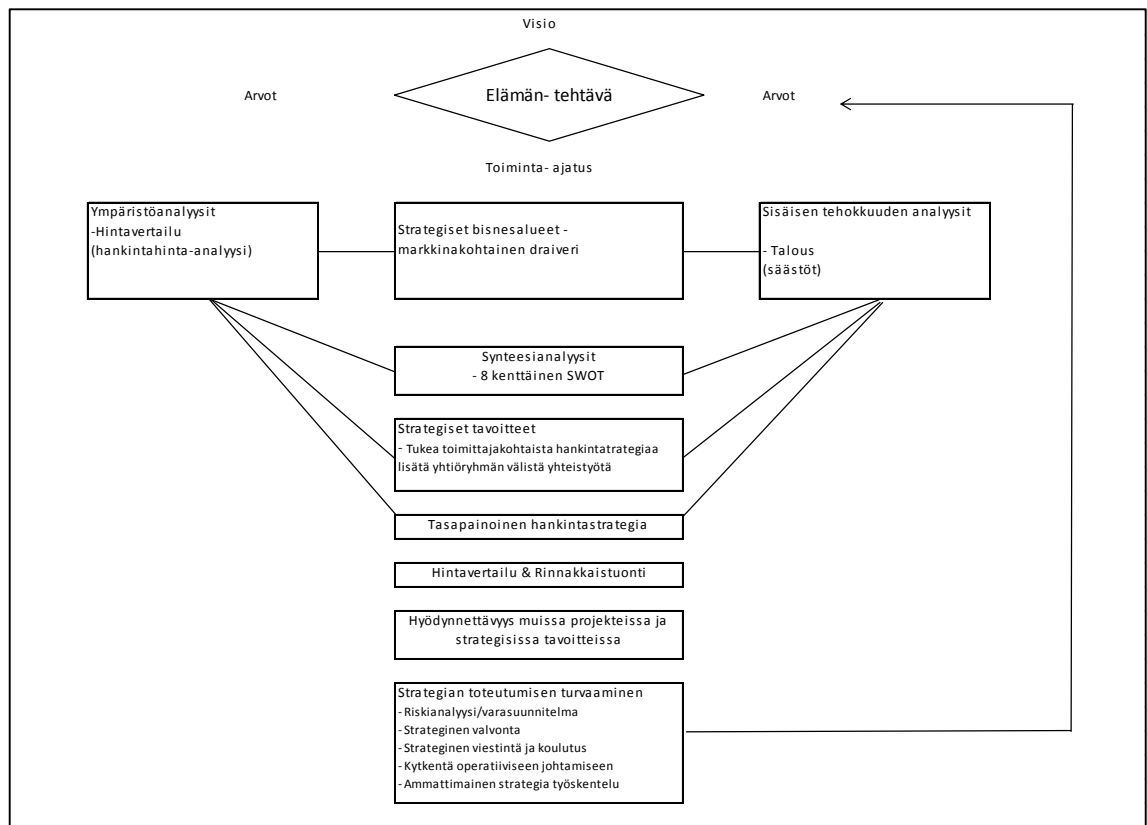
1. Tietojen päivitys Excel tiedostona
2. Uusien valmistaja vastaavuuksien etsintä (matching)
3. Uusien toimittaja vastaavuuksien etsintä
4. Tuotteiden vastaavuuksien etsintä
 - a. Automaattinen vastaavuuksien etsintä
 - b. Tuotteiden manuaalinen vastaavuuksien etsintä ja tarkistus
5. Bonus informaation päivitys
6. Datakuution päivitys

Prosessi alkaa siis yhtenäisen tiedon saamisella vertailuorganisaation järjestelmistä. Jatkuvuuden ja seurannan vuoksi nämä tiedot tulisi päivittää neljästi vuodessa. Näin uusia tuotteita ei tulisi kerralla liikaa ja prosessi helpottuisi alkuvaiheen jälkeen nopeammaksi. Alkuun valmistaja-, toimittaja- sekä tuotetietojen vastaavuuksien manuaalinen täsmääminen sekä tarkistaminen on hyvin työlästä. Valmistaja vastaavuudet etsitään, jottei samalla artikkelinumerolla haeta virheellistä vastaavuutta toisen valmistajan tuotteesta. Toimittaja vastaavuudet etsitään jotta voidaan verrata maakohtaisia ostovolyymeja sekä bonusjärjestelmiä sekä laskea kokonaisuuksia. Tuotteiden manuaalinen tarkistus tarvitaan mahdollisten pakkauskoiko ja yksikköerojen tarkistamiseksi, muutoin tuotekohtainen hankintahinta voi olla esimerkiksi toisessa yrityksessä pakkaukselle ja toisella tukkupakkaukselle.

Kun kaikki uudet toimittajat sekä valmistajat vastaavuudet on löydetty, voidaan tehdä automaattinen vastaavuuksien hakuajo. Tämän jälkeen tulokset täytyy tarkastaa manuaalisesti yksikkömuunnosten vuoksi, kuten nykytila-analyysissä havaittiin. Lisäksi datakuutioon ajetaan tarvittaessa uusi päivitetty bonusinformaatio, jos ennusteet ovat muuttuneet. Sitten hintavertailudatakuutio voidaan päivittää ja hintavertailuanalyysiä voidaan suorittaa kätevästi pivot näkymästä.

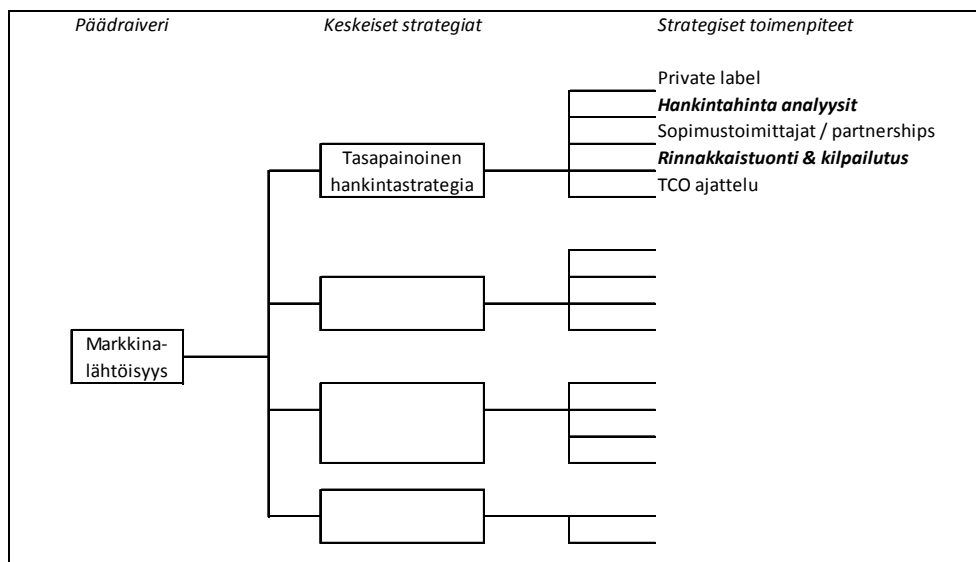
4.6 Strategiaprosessi

Kaikki suunnitellut toimenpiteet ja keskeiset tavoitteet johdetaan yrityksen strategisesta arkkitehtuurista, joiden mallintamisessa apuna käytetään Kamenskyn näkemyksiä. Tällä tavoin pyrin saamaan toimintaan jatkuvuutta. Kuviossa 16 nähdään kohdeorganisaation kehitysprojektiin Kamenskyn mallin mukaan sovellettu strateginen arkkitehtuuri. Kohdeorganisaatiolla on toki vielä muita draivereita eri bisnesalueille, mutta tähän työhön kohdeorganisaation strategiaa on sovellettu vain tarpeellisella tasolla. Strategiset päädraiverit ja keskeiset strategiat on päätelty havainnointiaineiston, tutkijan omakohtaisen työkokemuksen sekä aiheeseen liittyvien keskusteluiden perusteella.



Kuvio 16. Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri sovellettuna kohdeorganisaation kehitysprojektin osalta

Toimintatutkimuksessa suunnitellut toimenpiteet voidaan tämän lisäksi kuvata strategisina toimenpideohjelmina Kamenskyn strategiahierarkiamalliin pohjautuen seuraavasti kuviossa 17. Kuten kuvioista nähdään, nämä strategiset toimenpiteet ovat vain osa kokonaisuutta mutta tuovat kaivatun tuen hankinta strategiaan. Ilman kilpailutuksellisia keinoja tasapainoinen hankinta on vajaa ja lähempänä sinisilmästä kumppanuutta. Ks. kuvio 9. Private label strategia kilpailee osaltaan brändituotteiden kanssa, mutta se saattaa liittyä myös kumppanuussuhteisiin brändivalmistajien kanssa. Samat valmistajat tekevät usein Premium tuotteidensa ohella myös halvemman hintaluokan private label tuotteita täyttääkseen tuotantokapasiteettiaan. Sen vuoksi liian ilmeinen private label painotus strategisissa tuoteryhmissä voi mahdollisesti haitata tärkeimpiä kumppanuussuhteita. Senkin vuoksi rinnakkaistuonti ja hinta-analyysi on hyvä lisä keinovalikoimaan.

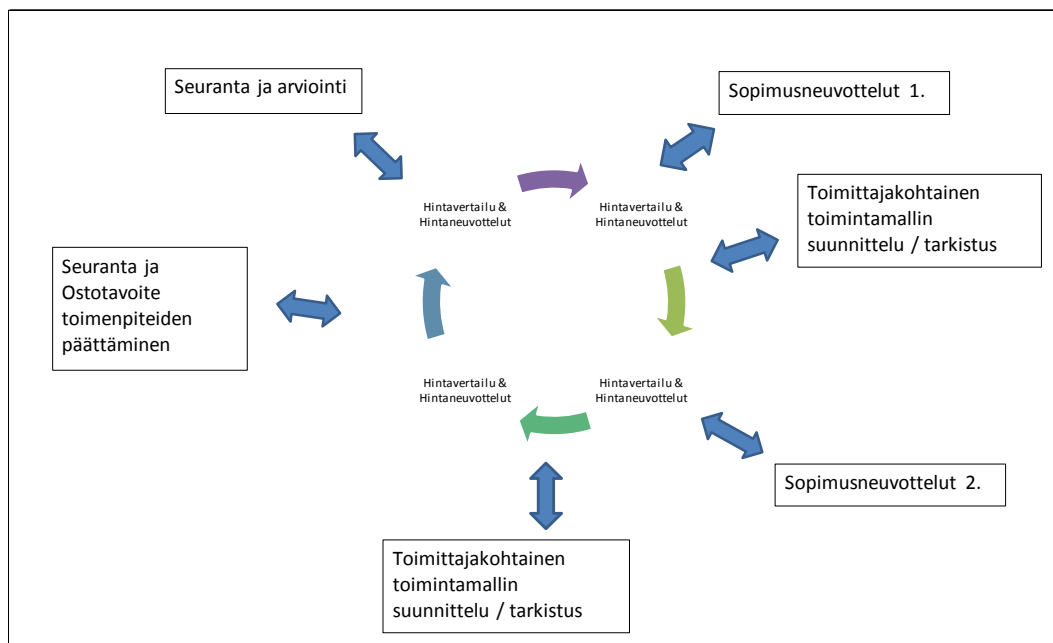


Kuvio 17. Toimintatutkimuksena toteutettavat strategiset toimenpideohjelmat Kamenskyn strategiahierarkiassa

Hierarkian lisäksi suunnitellut toimenpiteet ja toimittajakohtaisen strategian muodostumisen prosessi on hyvä kuvata esimerkiksi vuosikellona. ks. kuvio 18. Ajatus vuosikellon käyttöön tulee jatkuvan kehittämisen viitekehyksestä ks. luku 2.6.5. Tämän kuvion tarkoituksena on löytää tasapaino linjausten ja toiminnan välillä ja tunnistaa ne paikat jolloin päätöksiä ja korjauksia strategiaan tehdään joustavasti ilman turhaa byrokratiaa. Hankintasopimukset näyttelevät hyvin merkittävää osaa toimittajakohtaisen toimintamallin muodostumisessa, joten niiden ajoittuminen vaikuttaa siihen, milloin toimintamalleista voidaan tehdä päätöksiä tai niiden linjauksia tarkastaa. Hintavertailuanalyysit, hintaneuvottelut sekä rinnakkaistuonti ovat taas jatkuvaa operatiivista toimintaa, joille rajat asetetaan ulkokehän toiminnoilla. Nämä toiminnot antavat sitten aineistoa ulommille strategisille prosesseille kuten esimerkiksi sopimusneuvotteluihin. Toimittajakentästä tulevan informaation siis tulisi osaltaan vaikuttaa myös siihen mihin suuntaan strategiaa viedään.

Strategisista toiminnoista sopimusneuvottelut ovat toimintamallin kannalta tärkein ohjaava tekijä. Sopimusneuvottelut toimittajien kanssa käynnistyvät heti kun osapuolet ovat saaneet edellisen vuoden luvut analysoitua ja omat tavoitteet asetettua. Näiden tuloksista riippuu pitkälti toimintamallin rajaukset. Ongelmana on että sopimuksia saatetaan muotoilla osapuolten välillä pitkäänkin, yleisesti on kuitenkin hyvä saada sopimukset kasaan toisen kvartaalin aikana. Tästä syystä sopimusneuvottelut on jaettu kahteen vaiheeseen jota seuraa aina toimittajakohtaisten toimintamallien päättäminen tai niiden tarkistus. Hintavertailuaineiston päivitys tulisi tapahtua noin neljästi vuodessa,

että toiminta pysyisi tehokkaana eikä manuaalinen työ pääsisi kertymään liian suureksi. Analyysin tulisi tuottaa aineistoa strategisille toiminnoille kuten sopimus- ja hintaneuvotteluille jatkuvasti. Viimeistään vuoden viimeisten kvartaalien vaihteessa on hyvä aloittaa tavoitteiden tarkempi tarkastelu ja tehdä mahdolliset toimenpide suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuoden lopulla tulisi tehdä arviointi toiminnasta ja samalla pohtia jatkokehitystoimenpiteistä.



Kuvio 18. Hankintastrategian tukitoimintojen vuosikello

5 Toimintamallin implementointi

5.1 Yhtiöryhmän sisäiset hankinnat

Ensimmäisessä vaiheessa aloitettiin nykytila-analyysin aineistosta löytyneiden tuotteiden hankinta vertailuorganisaatiosta. Tuotteet ja ostomäärät oli pääosin sovittu vertailuorganisaation ostopäällikön kanssa. Ensimmäisen vaiheen tarkoitus oli todentaa uuden mallin operatiivisten toimintojen sujuvuus ERP järjestelmässä. Näitä oli muun muassa rinnakkaistoimittajan tietojen ja hintojen ylläpito tuotteille. Tässä vaiheessa tarkastettiin, että ne toimivat ostotilausta syöttäessä normaalisti. Samalla testattiin miten varmistetaan, ettei halvempi ostohinta valu järjestelmässä myyntihinnoittelun perustaksi. Huomattiin ettei rinnakkaistoimittajaa voi asettaa ensisijaiseksi toimittajaksi järjestelmään, koska se käyttää ensisijaiseen toimittajietoon linkitettyä hinnastoa myyntihinnoittelun perustana. Yhtiöryhmän sisäisiä hankintoja oli tehty toki aiemminkin, mutta hinnoitteluun liittyviä seikkoja järjestelmässä ei ollut ennen otettu huomioon.

5.2 Rinnakkaistuonti

Implementoinnin toinen vaihe aloitettiin käytännössä hyvin pian sen jälkeen, kun toimittajat oli saatu kategorioitua kolmeen eri ryhmään, strategiset kumppanit, tärkeät toimittajat sekä muut. Yhteydenotot rinnakkaistoimittajiin aloitettiin benchmarkkaus vierailulla saatujen yhteistyökumppanireferenssien avulla. Vertailuorganisaation ostopäällikön kanssa sovimme, että hän esittelee minut aluksi eräälle toimittajalleen. Kyseessä oli rinnakkaistoimittaja kahdeksan ks. kuvio 14. Ostopäällikkö kertoi vierailun aikana tämän toimittajan kanssa tehdystä sopimuksesta erään valmistajan tuotteista, jotka olivat potentiaalisia rinnakkaistuontiin myös kohdeorganisaatiolle. Tämän valmistajan tuotteet olivat kohdeorganisaation kannalta sopivia koska niiden toimittajan kanssa ei rajoittavia tekijöitä rinnakkaistuonnin suhteen ollut. Näin ollen tämä kuului tutkimuksessa määriteltyyn muiden toimittajien kategoriaan. Näin pääsimme aloittamaan keskustelut rinnakkaistoimittajan kanssa luotettavalta pohjalta yhteisen kontaktin (vertailuorganisaation ostopäällikkö) kautta.

Samoin toimittiin myös muiden rinnakkaistoimittajien kanssa, joiden yhteystiedot oli saatu vertailuyrityksen ostopäälliköltä. Muita yhteystietoja sain lisäksi kohdeyrityksestä Sourcing Directorilta ja ostopäälliköltä, jotka olivat keränneet ja säilyttäneet tarjouksia rinnakkaismarkkinoilta jo jonkin aikaa. Yhteistyöhön ryhdyttiin vain toimittajien kanssa joilla oli jonkinlaisia referenssejä yhtiöryhmän muissa organisaatioissa, jolloin yksikään ei ollut täysin tuntematon toimija rinnakkaismarkkinoilla. Uusien tuntemattomien toimijoiden tarjoukset tallennettiin kuitenkin hintavertailun tueksi SharePoint sivustolle.

Keskusteluissa pyysin toimittajia lähettämään kaikki kohdeorganisaatiolle tarkoitetut tarjoukset keskitetysti minulle. Lähetin näille toimittajille pyydettäessä listat meitä kiinnostavista valmistajista ja menevimmistä tuotteista jotka oli helppo rakentaa kategorioinnin perusteella. Kunkin toimijan kanssa löytyi melko nopeasti ensimmäiset tuotteet joita pystyisimme tilaamaan nykyisiä hankintahintoja halvemmalla. Tämän jälkeen lähetin kootun aineiston suunnitelman mukaisesti ostajille, jotka tekivät tarvittavat lisäykset toiminnan ohjausjärjestelmään ja viralliset tilaukset jos kyseessä oli pitempiaikainen hinnasto. Saaduista tarjouksista tein Sourcing Directorille yhteenvetojan joiden pääpaino oli kategorioissa strategiset kumppanit sekä tärkeät toimittajat. (Ks. kuvio 13) Tästä muotoutui selkeä toimintatapa muutamien toimittajien kohdalla. Hankintahinta-analyysit ja rinnakkaistoimittajien käyttö mahdollisti tehokkaan

työkalun hintaneuvotteluihin toimittajien kanssa ja tämä osoittautui taloudellisesti tärkeimmäksi keinoksi saada hankintahintoihin merkittäviä alennuksia.

5.3 Hinta-analyysin käyttö neuvotteluissa valmistajien kanssa

Hintaneuvotteluihin valmistautuminen oli helpompaa ja nopeampaa, kun toimittajien tuotteista oli olemassa vertailuhinta ks. luku 2.6.4. Tavarantoimittaja oli myynyt kyseisiä tuotteita alempaan hintaan joillekin toimijoille sisämarkkinoilla ja näin ollen tuotteet olivat vapaasti kohdeyrityksen ostettavissa. Neuvottelut saattoivat olla lyhyitä keskusteluita, jolloin toimittajalle esitettiin halutuista tuotteista vertailuhinta ja tiedusteltiin tuleeko valmistaja hinnassa vastaan. Riippuen keskinäisistä valtasuhteista, strategisista linjauksista ja kaupan tärkeydestä tulokset vaihtelivat aina kokonaan uusittuihin hinnastoihin ja kertaluontoisiin tilausalennuksiin.

Kuviossa 14. tavarantoimittajien ”valmistaja 1” ja ”valmistaja 5” kanssa hintaneuvottelut kehittyivät nopeasti samaan suuntaan kuin mitä maaorganisaatio 1 käyttää omassa toiminnassaan. Molemmat valmistajat kuuluivat samaan emoyhtiöön, joten heidän sisäiset toimintamallit olivat samanlaiset. Tästä oli saatu jo viitteitä vierailukäynnillä ja mallia ryhdyttiin täysimääräisesti soveltamaan 2014 huhtikuusta lähtien. Kohdeorganisaatiolla oli sopimukset näiden toimittajien kanssa joihin kuului myös bonusjärjestelmät. Näitä valmistajia ei pidetty kuitenkaan strategisesti erityisen tärkeinä eikä sopimuksissa ollut muita rajoittavia tekijöitä, jolloin nämä kuuluivat kategoriaan tärkeät toimittajat. Kyseisten valmistajien tuotteita on saatavilla runsaasti rinnakkaistoimittajilta, joten mahdollisuus ostaa useammasta lähteestä oli varteenotettava vaihtoehto. Oli kuitenkin tiedossa että kyseiset valmistajat käyvät aktiivisesti hintaneuvotteluja yhtiöryhmän muiden yritysten kanssa, jolloin tuotekohtaisen hintatiedon kerääminen on oleellista. Kun vertailuhinnat oli saatu kohdeorganisaatioon yhtiöryhmän sisältä sekä rinnakkaistoimittajien tarjouksista, pystyttiin ostohetkellä asettamaan tuotekohtaiset target hinnat, jotka valmistajia pyydettiin vahvistamaan. Käytännössä tämä toimi kuten oli suunniteltu, valmistajat tulivat vastaan niissä hinnoissa, joihin oli saatu vertailuhinta rinnakkaismarkkinoilta. Esimerkiksi vuoden 2014 lopulla tehty yksittäinen tilaus tuotti 65 900 € säästöt normaaliin ostohintaan verrattuna. Normaalin ostohinnan mukaan laskun loppusumma olisi ollut 301 796 € kun se vertailuhinnoin oli 235 893€. Näin hintavertailun avulla saatu alennus oli tällöin 21,8 %.

"Valmistaja 2:n" kanssa toimintamalli muodostui hieman erilaiseksi. Sourcing Directorin suorittamien neuvotteluiden tuloksena kohdeorganisaatio sai vuodelle 2014 tärkeille tuoteryhmille lisä alennusprosentin 10 %, 15 % tai 20 % riippuen pitkälti vertailuhinnasta. Joissain tapauksissa pystyimme todentamaan vielä alhaisempia hintoja rinnakkaistoimittajien tarjouksista, jolloin onnistuimme neuvottelemaan kertatilaukselle vielä ylimääräisen 10 % alennuksen. Tämä yksittäinen tilaus tuotti 56 118 € säästöt normaaliin ostohintaan verrattuna, joka oli arvoltaan 251 935€ ja alennusten jälkeen 195 816 €. Seurantajakson ulkopuolelta todettakoon, että pystyimme myös saamaan tilauskohtaisen 10 % alennuksen tuotteille, jotka eivät kuuluneet alkuperäisten erikoishintojen piiriin 2015 vuoden alussa. Tilauksen arvo normaalein ostohinnoin 47 440 € jolloin säästö 10 % alennus tuotti n. 4 700 € säästöt.

Tämä toimintamalli oli myös käytännössä helpompi, koska näin jokaista ostotilausta ei tarvinnut niin sanotusti kilpailuttaa erikseen. Näin ostaja pystyi tilaamaan tuotteet aina normaalin ostoehdotuksen mukaisesti ilman erityistä hintavertailuvaihetta. Valmistajalta suoraan tehdyt tilaukset myös poistavat riskitekijöitä joita rinnakkaistoimittajiin liittyy, kuten esimerkiksi lyhyen hyllyiän ja ylipitkät toimitusajat. Tätä mallia voidaan hyödyntää paljon tehokkaammin myös myyntihinnoittelussa ja tarjouskilpailuissa, jolloin voimme tarjota tuotteita tietyille aikavälille ilman riskiä siitä, että ostohintamme muuttuvat radikaalisti kesken kauden.

Erikoishinnastot

Kahden valmistajan kanssa päästiin neuvotteluissa yhteisymmärrykseen uusista jatkuvista erikoishinnoista käyttäen hyväkseen vertailuhintoja, jotka oli saatu rinnakkaismarkkinoilta. Hintaneuvottelut käytiin toimittajan vierailun aikana jonka jälkeen erikoishinnoista sovittiin tarkemmin sähköpostitse. Ks. liite5. Tämän kyseisen erikoishinnaston tuotteiden vuosimenekillä saavutettu etu oli noin 15 000 - 20 000 €.

Eräs hintaetu tapahtui kuin itsestään. Erään valmistajan tuotteita ryhdyttiin hankkimaan yhtiöryhmän sisältä hintavertailun perusteella. Myynnin tippumisen myötä Suomen maaorganisaatio sai kesken vuotta valmistajalta uuden hinnaston, jossa hinta kyseisten tuotteiden osalta vastasi hintaa, joka oli myös yhtiöryhmän muilla organisaatioilla. Valmistajan motiivit hintojen yllättävälle korjaamiselle kesken kauden ovat vain spekulatioita, mutta yleisesti ottaen valmistajat eivät laske sattumalta juuri niiden kahden tuotteen hintaa samalle tasolle, kuin se sattuu olemaan yhtiöryhmän toisessa maaorganisaatiossa olemaan, josta näitä ryhdyttiin Suomeen ostamaan 2013 lopulla.

Kuviossa 19 on ote kohdeorganisaation ERP järjestelmän taulusta, jossa ylläpidetään hinnastoja kyseessä olevalle tuotteelle. Tuotteelle voi antaa useita toimittajakohtaisia hintoja joille annetaan vielä hinnaston voimassaoloaika (From date / To date), jolloin nähdään milloin hinnat on saatu vertailuorganisaatiosta ja milloin valmistaja on reagoinut myynnin hiipumiseen..

Name	Unit	From date	To date	Price	Currency
Valmistaja	kart	1.4.2014		252	SEK
Maaorganisaatio 1	kart	10.9.2013		26,4	EUR
Valmistaja	kart	23.5.2012	31.3.2014	273,6	SEK
Valmistaja	kart	26.11.2010	22.5.2012	276,5	SEK
Valmistaja	kart	1.2.2010	25.11.2010	264	SEK

Kuvio 19. Hinnat X tuotteelle ERP – järjestelmässä

Ongelmatilanteita

Haittapuolina valmistajien kanssa käytyihin hintaneuvotteluihin ja niiden seurauksiin voidaan laskea suurten kertatilausten aiheuttamat piikit varastonarvoon ja valmistajan tuotteiden varastonkiertonopeuteen. Saadut alennukset olivat silti niin merkittäviä, etteivät hetkellisistä piikeistä varaston arvoon katsottu olevan niin merkittävää taloudellista haittaa.

Rinnakkaistoimittajien kanssa toimiessa ongelmia aiheuttivat toimitusaikojen venymiset ja muutamat tilausten peruuntumiset. Toimitusajan piteneminen on normaalissa tilaus- ja toimitusprosessissa ilmenevä ongelma ensisijaiseltakin toimittajalta ostettaessa. Rinnakkaistoimittajien ollessa kyseessä ongelma saattaa kuitenkin korostua päivittäisessä toiminnassa tarkemman seurannan vuoksi, mutta ei ole taloudellisessa mielessä vakava haitta. Tilausten peruuntuminen on taas epätavallisempi ilmiö, mutta mahdollisuus tähän oli tiedossa benchmarkkaus vierailun ansiosta. Näiden ongelmien seurauksena asiakastilauksiin jäi tuotekohtaisia jälkitoimituksia, jos tilannetta ei havaittu ajoissa. Korjaavana toimenpiteenä varastoa täydennettiin ensisijaiselta toimittajalta jos rinnakkaistoimittajan toimituksen tiedettiin myöhästyvän liian pitkälle.

5.4 Hintavertailuprosessin käyttö ja työkalun kehitys

Nykytila-analyysissä löydettyjä hintaeroja yhtiöryhmän kahden maaorganisaation kesken todennettiin benchmarkkaus vierailulla ja sovimme muutamien tuotteiden ostamisesta yhtiöryhmän sisällä tytäryhtiön ostopäällikön kanssa. Rajoitteena oli kokonaismäärien kontrolloiminen, koska Suomen yksikön hankintamäärät ovat usein miten paljon suuremmat kuin tytäryhtiössä, jolloin koko volyymin hankkiminen tytäryrityksen kautta voitaisiin havaita melko helposti. Näin Suomen organisaatiossa täytyi luottaa tytäryhtiössä tehtävään harkintaan sopivista ostomääristä, varsinkin tärkeissä tuotteissa, joissa olisi vaarana että ostohintaa nostettaisiin.

Tavoite saada hintavertailuun käyttöön automaattinen työkalu useamman maan välille jäi toteutumatta suunnitellussa aikataulussa, jolloin hintavertailuprosessi oli käytännössä manuaalista työtä. Näin ollen myöskään yhtiöryhmän muut maaorganisaatiot eivät ole hyötäneet hintavertailusta niin paljon kuin potentiaalia olisi ollut. Suomen organisaatio pystyi toteuttamaan myös säästöjä toisenkin tytäryrityksen kautta tekemillään hankinnoilla. Manuaalisella hintavertailulla voitiin tuottaa kuitenkin suppeampaa valmistajakohtaista aineistoa muille organisaatiolle halvimman kanavan löytymiseksi mutta näiden organisaatioiden mahdollisesti tekemät toimenpiteet jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

6 Tulokset ja mittaus

Toiminnan jatkuvuutta seurattiin kvartaalitasolla yhteenvetoraportilla ks. kuvio 20. Toiminnan aloituksen jälkeen normaaliin hankintahintaan verrattuna säästöjä uudella toimintamallilla oli saatu luotua yhteensä yli 600 000 euroa. Yritysr ryhmän sisältä tehtyjen säästöjen arvo oli 130 000 euroa, hintaneuvotteluiden tuloksena suoraan valmistajilta saadut säästöt olivat n. 340 000 euroa ja rinnakkaistoimittajien kautta saadut säästöt hankintahintoihin oli n. 140 000 euroa. Nämä ovat taloudellisesti merkittäviä lukemia, jos ajatellaan tarveaineiden kokonaismyynnin arvoa kustannushinnoin joka oli vuonna 2014 47,5 miljoonaa euroa. Summassa on mukana vain tuoteryhmät, jotka ovat rinnakkaishankintojen piirissä. Säästetyt eurot ovat siis n. 2 % myytyjen tuotteiden myynnin arvosta hankintahinnoin. Säästöt eivät koostu kaikista tuotteista vaan keskittyvät vain muutamaisiin toimittajiin, jolloin näiden toimittajien ja yksittäisten tuotteiden kateprosentti on noussut merkittävästi. Rinnakkaistoimittajilta tehtävät ostot jakaantuvat usean toimittajan tuotteisiin, vain muutamassa tapauksessa on pystytty hankkimaan samoja tuotteita jatkuvasti.

Toimittaja/valmistaja	2013	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q3	2014 Q4	Yhteensä
Maaorganisaatio 1	42 855	27 759	13 188	14 062	14 675	112 539
Maaorganisaatio 2	0	0	0	0	0	0
Maaorganisaatio 3	0	0	2 562	7 970	8 663	19 195
Valmistaja 1	0	16 120	15 667	74 000	68 303	174 090
Valmistaja 2	0	3 186	15 485	114 172	7 309	140 151
Valmistaja 5	0	1 650	7 575	15 763	18 460	43 448
Rinnakkaistoimittaja 1	0	0	6 634	903	0	7 537
Rinnakkaistoimittaja 2	0	6 622	8 777	128	0	15 527
Rinnakkaistoimittaja 3	0	2 203	0	0	0	2 203
Rinnakkaistoimittaja 4	0	3 322	12 857	2 138	9 227	27 544
Rinnakkaistoimittaja 5	0	0	0	0	0	0
Rinnakkaistoimittaja 6	0	0	2 345	7 729	2 049	12 123
Rinnakkaistoimittaja 7	0	0	0	0	3 293	3 293
Rinnakkaistoimittaja 8	0	4 734	25 916	22 116	22 000	74 766
Yhteensä	42 855	65 595	111 006	258 980	153 979	632 415

Kuvio 20. Säästetyt eurot toimittajittain seurantaraportti

Seurantaraportissa on mukana myös valmistajat tai toimittajat, jotka eivät laskeneet hintojaan tietyille tasolle vaan käytännössä vastasivat aina hintansa ostaessa rinnakkaistoimittajilta saatuihin tarjouksiin tai antoi erikoisalennukset tietyille aikavälille. Tällaisia olivat valmistaja1, valmistaja2. sekä valmistaja5. Indeksointi on liitteessä 4. Näiden kolmen toimittajan kautta saatiin seurantajakson aikana säästettyä yhteensä 340 000 euroa, normaaleihin hankintahintoihin verrattuna. Lisäksi oli vielä kolme toimittajaa, jotka antoivat joko uudet alennetut hinnastot tai erilaisia erikoistarjouksia tuotteille joihin olimme saaneet vertailuhinnat rinnakkaistoimittajien tarjouksista.

6.1 Yritysryhmän sisäiset hankinnat

Yhtiöryhmän sisäisten hankintojen kautta saadut säästöt kohdistuvat pääasiassa alusta asti mukana olleen yrityksen kanssa tehtyihin ostoihin. Seurannassa huomattiin selkeästi kuinka alkuvaiheen jälkeen säästöt tasoittuvat vajaan 15 000 euroon kvartaalissa. Tähän vaikutti muutamat seikat kuten se, että hintavertailun kautta alkuvaiheessa löydettyjen tuotteiden hintaerot kaventuivat valmistajan alentaessa hintojaan. Lisäksi säästöjen tasoittumiseen vaikutti se, että vuoden 2014 alusta yhtiöryhmässä otettiin käyttöön sisäisten tapahtumien yhtenäinen hinnoittelu joka vähensi kohdeyrityksen mahdollista säästöpotentiaalia viidellä prosentilla. Tämän

jälkeen jäljelle jäivät tietyt tuotteet, jotka oli mahdollista hankkia maaorganisaatiosta edelleen järkevään hintaan eikä valmistajien kanssa ole joko mahdollista tai tarpeen neuvotella kyseisten tuotteiden hinnoittelusta.

6.2 Rinnakkaistoimittajien kautta toteutuneet säästöt

Rinnakkaistoimittajien kautta saavutetut säästöt olivat yhteensä noin 140 000 €. Nämä jakaantuivat paljon suuremmalle joukolle toimittajia, jolloin yksittäisen toimittajan tuotteisiin kohdistuvat säästöt suhteellisen pieniksi. Kokonaisuudessaan suoralla rinnakkaistuonnilla säästetyt eurot ovat kuitenkin taloudellisessa mielessä merkittävä summa. Kuvioista 20 nähdään myös se kuinka hajanaisesti toteutuneet säästöt jakaantuvat seurantajaksolle. Oli myös kausia jolloin useille rinnakkaistoimittajille ei kertynyt tilauksia ollenkaan. Tämä johtuu siitä, että toimittajilla on vain rajallinen valikoima ja saatavuus tuotteille. Rinnakkaistoimittajien 4:n, 6:n ja 8:n kanssa pystyttiin määrittelemään tuotteet ja niille hinnastot pitemmälle aikavälille, jolloin hankinnat voitiin tehdä järjestelmän ostoehdotusten kautta. Muutoin hankinnat perustuivat pitkälti kertaluontoisten tarjousten perusteella tehtäviin ns. ”ad hoc” tilauksiin.

Rinnakkaistoimittajista on suuresti apua hintainformaation välittäjinä, jolloin pystymme neuvottelemaan paremmin suoraan valmistajien kanssa, joka on aina ensisijainen hankintalähde. Ilman tätä informaationlähdettä meillä ei olisi todellista vertailuhintaa neuvotteluihin lähdetessä, jolloin myös mahdollisuudet kilpailukykyisen markkinahinnan saamiseksi vähenisivät oleellisesti. Haasteena yhteistyössä on se, ettei rinnakkaistoimittajia voi käyttää vain hintainformaation lähteenä. Yhteistyö kuivuisi kokoon melko nopeasti jos toimittaja havaitsee, ettei asiakkaalla ole aikomustakaan ostaa tuotteita. Näin on pyrittävä löytämään tasapainoinen toimintamalli yhteistyöhön jossa rinnakkaistoimittajalta hankintaan tuotteita. Näissä tapauksissa voidaan myös rinnakkaistoimittajia kilpailuttaa keskenään ja jakaa saatavilla oleva tuotesortimentti näiden kesken.

6.3 Arviointi haastattelu

Tein vielä loppuhaastattelu Sourcing Directorin kanssa, jolla selvittiin toimenpiteiden vaikuttavuutta hankintastrategian tukena. Koska halusin tutkia yrityksen avainhenkilöiden asenteita, mielipiteitä ja havaintoja on kyse asiantuntija haastattelusta (Anttila 2006, 195). Haastattelun avulla pyrin tuomaan ennakkoon valitun avainhenkilön

näkemykset esille toimenpiteiden onnistumisesta. Avainhenkilön valinta oli helppo koska hän vastaa kohdeorganisaation ja osaksi myös koko yhtiöryhmän hankintastrategiasta. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 11. Kysymykset painottuvat enemmän strategian tukemiseen liittyviin tekijöihin kuin itse operatiivisen implementoinnin ja muutoksen esiintuomiseen.

Haastattelusta kävi ilmi, että uudella toimintamallilla pystytään tukemaan hankintastrategiaa ja tärkeimmät tavoitteet ovat saavutettu. Taloudellisesti merkittävät säästöt ovat hyvin konkreettinen mittari vaikuttavuudesta. Strategisessa mielessä on pystytty luomaan syvempiä yhteistyö suhteita niin päämiesten kuin yhtiöryhmän sisällä. On saatu aikaan ”tehdään yhdessä” mentaliteettia.

Toisessa kysymyksessä pureuduin tarkemmin hintaneuvotteluihin ja todellisen vertailuhinnan vaikutukseen. Tämä koettiin hyvin merkittäväksi ja tärkeäksi tekijäksi ja muutos on ollut haastateltavan mielestä selkeä.

Kysymyksellä kolme pyrittiin selvittämään voidaanko uudella toimintamallilla jossa yksi hankintaorganisaatio vastaa usean markkina-alueen hankinnoista ottamaan huomioon myös markkinakohtaisia tarpeita. Vaikka kokonaisuudessa yrityksen eri markkinoiden tarpeiden huomioon ottaminen hankintayksikössä tuntui saavuttamattomalta, haastateltava näki, että toimintamallissa olisi vielä jonkun verran potentiaalia painottaa osto-organisaation strategista työtä ottaen myös markkinakohtaiset tarpeet paremmin huomioon.

Neljäs kysymys pyrki selventämään vielä hintavertailutyökalun vaikutuksia vaikka alkuperäinen tavoite on jäänyt vielä tässä vaiheessa saavuttamatta. Sen nähtiin antaneen jonkun verran tukea paikallisiin hankintoihin mutta laajemmassa strategisessa mielessä se ei vielä ole tuottanut etuja. Alkuperäinen suunnitelma on edelleen tavoittelemisen arvoinen ja työtä kannattaa jatkaa.

Viides kysymys käsittelee toimittajakohtaisen toimintamallin painotusta. Sillä pyrittiin selvittämään tarvetta muutoksille kategorioinnissa. Haastateltava näkee keskisuuret ja pienet toimittajat nähdään tällä hetkellä potentiaalisimpina kohteina, mutta ei poista sitä tosiasiaa että myös isompien ja strategisesti tärkeiden toimittajien kanssa täytyy olla jatkuvasti tarkkana ja seurata markkinahintaa ja sopimustilannetta.

Kuudennella kysymyksellä pyrittiin selvittämään toimintamallin implementoinnin jälkeen toteutetun yhtiöryhmän ostopäälliköiden tapaamisen vaikuttavuutta ja jatkuvuuden tarvetta. Tämä nähtiin oleellisena osana yhteisen strategian luomisessa, tapaamisen tavoitteet olivat toteutuneet ja sen jatkuvuus tulisi varmistaa. Se, kuinka usein tapaaminen tulisi järjestää, voitaisiin katsoa tarpeen mukaan, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa tai kolmesti kahdessa vuodessa.

7 Johtopäätökset sekä jatkokehitysehdotukset

Toimintatutkimus keskittyi hankintastrategian toimeenpanon tehostamiseen kansainvälisen jakeluyrityksen Suomen organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa oli havaittu tarvetta hankintojen operatiiviseen tehostamiseen. Jakeluyrityksissä toiminnan tehostaminen liittyy usein miten logististen toimintojen kehittämiseen, mutta yrityksessä nähtiin että myös EU sisäkaupan mahdollistaman rinnakkaistuen hyödyntämisen mahdollinen lisäarvo tulisi selvittää. Toimintatutkimuksen aihepiiri oli hyvin spesifi ja tarkoin rajattu, jolloin yleisimmät hankintatoimen kehittämisen työkalut rajautuivat nopeasti pois. Työn aikana hankintastrategian rooli jakeluyrityksen hankinnassa tuli selväksi ja toimittajakohtainen toimintamallin luominen strategiapainotteisen kategorioinnin pohjalta antoi hyvän työkalun toimenpiteiden implementoinnille.

Kohdeorganisaation hankintastrategia perustuu pitkälle päämieskumppanuuksiin ja toimittajasopimuksiin. Hankintastrategiasta haettujen luokittelukriteerien mukaan voitiin operatiiviset toimenpiteet suunnitella sekä implementoida hallitusti kohdeorganisaatioon. Uuden toimintamallin ansiosta on pystytty luomaan merkittäviä säästöjä hankintahinnoissa sekä lisäämään myös yhtiöryhmän sisällä yhteistyötä. Toimintamallin aikana luoduilla tuotevastaavuus informaatiolla on myös mahdollisesti lisäarvoa yhtiöryhmän jatkosuunnitelmissa. Toimintamallia laajentamalla voisi jatkossa auttaa myös yhtiöryhmää saavuttamaan yhtenäisemmän Group vetoisen hankintastrategian.

7.1 Johtopäätökset

Toimintatutkimusta voidaan pitää onnistuneena sen päätavoitteessa, pystyä luomaan suoria säästöjä alempien hankintahintojen kautta, jolloin toimenpiteillä on saatu aikaa uutos ja sen kautta hyvin konkreettiset taloudelliset tulokset. Tutkimuksen aikana pystyttiin tunnistamaan kohdeorganisaatiossa hyödynnettävät teoriamallit Kamenskyn

strategiaprosessista sekä Ilorannan ja Pajunen-Muhosen soveltamasta tasapainoisesta hankintastrategiasta. Samalla työ tuotti kohdeorganisaatioon runsaasti uutta tietoa alan toimittajamarkkinoista ja niiden toiminnasta yleisesti.

Erityisen mielenkiintoista oli työn aikana havaita että valmistajilla saattoi olla hyvinkin kova sisäinen kilpailu. Varsinkin valmistajat, jotka ovat pörssiyhtiöiden omistuksessa elävät vahvasti kvartaalitavoitteiden maailmassa, jolloin ajoittamalla tilauksia oikein pystyttiin luomaan lisäpainetta tavoitehintoihin. Tämä havainto edesauttoi toimitavan muodostumista näiden valmistajien kohdalla tehokkaammaksi ja avoimemmaksi myös valmistajien suuntaan. Jakelijalla on hyvin rajatut mahdollisuudet tuotteiden kilpailuttamiseen mikäli asiakaskunta on merkkiuskollista. Tässä tilanteessa keinot ovat karrikoidusti joko hintaneuvottelut toimittajan kanssa tai brändin vaihto, jolloin myös asiakaskunta on saatava ostamaan uutta brändiä. Rinnakkaismarkkinat toivat tähän yhtälöön lisävaihteen jolla pystyttiin kilpailuttamaan toimittajan omaa tuotetta epäviralliselta kanavalta saadulla hinnalla. Tämän toiminnon hyödyntäminen vaatii projektin perusteella selkeitä ohjeistuksia, jotta kaikki mahdolliset osatekijät tulevat huomioon otetuksi. Esimerkiksi rinnakkaismarkkinoiden hyödyntäminen vain hintakilpailutukseen ei tule pitemmällä aikavälillä kysymykseen, koska jossain vaiheessa rinnakkaistoimittajilta loppuu intressi asiakkaaseen joka ei koskaan osta mitään. Rinnakkaistoimittajien kanssa täytyy tehdä yhteistyötä eli tuotteita on myös tilattava, jotta toiminta olisi pitkäjänteistä.

Strategisessa mielessä toimintamalli auttoi myös tukemaan hintaneuvotteluja toimittajien kanssa joiden tuotteet rajattiin ulos rinnakkaistuonnilta. Vertailuhinnan tuominen mukaan neuvotteluiden alkuvaiheessa lisäsi tehokkuutta tai antoi jopa alkusykäyksen neuvotteluiden aloittamiseen, koska ilman hintaseurantaa tuotteita ei olisi edes tiedetty olevan liikkeellä halvempaan hintaan. Näin pystyttiin toimittajilta saamaan erikoistarjouksia hankkimatta tuotteita rinnakkaistoimittajilta. Tulosten valossa jatkuva markkinahintaseuranta osoittautui hyvin oleelliseksi osaksi hankintastrategian tukemisessa.

Toimintatutkimuksessa myös onnistuttiin riskienhallinnan osalta. Toimintatutkimuksen aikana pystyttiin tunnistamaan ja välttämään suurimmat riskit ja sudenkuopat. Jonkun verran ongelmia kuitenkin kohdattiin mutta ne eivät olleet normaalista poikkeavia. Toimitusajan viivästyksiä tulee kokoajan myös normaalisti. Jatkossa on tietenkin edelleen mahdollista että tunnistettuja riskejä voi toteutua myös suuremmassa mittakaavassa. Mutta liiketoimintaan ja toiminnan kehittämiseen kuuluu aina jonkun

verran riskejä. Tutkimuksen saavutettuihin tavoitteisiin kuului olla menettämättä bonuksia ja olla vahingoittamatta toimittajasuhteita strategisesti tärkeiden toimijoiden kanssa. Myöskään yhtiöryhmän sisällä ei aiheutettu kilpailua tai omanedun tavoittelulla ongelmia muiden yritysten toimittajasuhteisiin. Enneminkin pystyttiin lisäämään yhteistyötä hankintayksiköiden välillä.

Haasteita tutkimuksen aikana kohdattiin varsinkin hintavertailutyökalun kehittämisessä. Tavoitteena oli luoda yhteinen analyysityökalu kaikille hankintaorganisaatioille, mutta tässä tavoitteessa ei onnistuttu jolloin yhtiöryhmän muille osapuolille ei pystytty tuomaan jatkuvaa prosessia operatiivisen ja strategisen toiminnan avuksi. Manuaalisesti pystyttiin tuomaan esille jonkin verran listauksia hintaeroista, mutta näiden toimien hyödyt eivät selvinneet. Työkalun koodaaminen osoittautui haasteellisemmaksi ja sitä kautta työläämmäksi kuin tutkimuksen alkuvaiheessa osattiin arvioida. Myös IT järjestelmäasiantuntijan tähän projektiin varatut resurssit alkoivat olla niukat ja kehittäminen viivästyi kiireellisempien työtehtävien edeltä.

Toimintamallilla ei pystytty luomaan lisä-arvoa esimerkiksi myynnin edistämiseksi muutoin kuin yhden valmistajan osalta. Lähinnä pyrittiin varmistamaan, ettei hetkellistä hintaetua käytetty myyntihinnoittelun pohjana pitkäaikaisiin sopimuksiin. Tämä olisi voinut luoda tilanteen, jossa emme olisi voineetkaan enää hankkia tuotteita tarpeeksi alhaisella hinnalla koko sopimuskaudeksi. Tätä voidaan siinä mielessä pitää myös riskien hallinnan onnistumisena. Yrityksessä on havaittu myös tarvetta osto- ja myyntiorganisaation välistä yhteistyön lisäämiseksi, jolloin jatkossa toimintamallin mahdollisuudet tämän tarpeen ympäriltä tulisi kartoittaa.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan kysyä, että onko jo valmiiksi ahtaalla olevalla jakeluliiketoiminnalla varaa olla hyödyntämättä kaikkia mahdollisia keinoja katteiden ylläpitämiseksi? E-kaupankäynti ja kokoajan lisääntyvä logistinen tehokkuus ovat tehneet jakelijasta monessa mielessä jo ylimääräisen kuluerän arvoketjussa. Loppujen lopuksi sen on pystyttävä uusiutumaan ja tehtävä itsestään asiakkaalle ja valmistajalle lisäarvoa tuottava osapuoli. Samalla on taloudellinen tehokkuus kuitenkin otettava huomioon ja tutkimuksen osoittamien taloudellisten tulosten valossa on vaikeaa nähdä miten rinnakkaistuonnin hyödyntämisen voisi jakeluportaassa jättää huomioimatta.

7.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimusta voidaan pitää validina koska tutkimusmenetelmät sopivat tutkimuksen luonteeseen ja niiden avulla on saatu tutkittavan ilmiön kriittiset ominaisuudet esiin. Menetelmät on valittu siten, että tutkittava aineisto perustuu käytännön tietoon sekä avainhenkilöiden ammatilliseen osaamiseen ja kokemukseen tutkittavasta asiasta.

Tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi aineistoa hankittiin riittävästi ja perustelluista lähteistä. Raportti kuvaa tutkimuksen lähtökohdat, teoreettinen viitekehys, menetelmät, käytetyt resurssit sekä kulun tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Toimintatutkimus on luotettava, koska tutkimuskysymyksiin on saatu selkeät vastaukset. Luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksessa käytettyjen mittareiden avulla voidaan todeta, että tutkimus on myös saavuttanut sille asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen toistettavuutta ei pystytä toteamaan täysin yksiselitteisesti, koska jokaisen yrityksen toimintaympäristö on erilainen ja rinnakkaistuonnin hyödyntäminen riippuu pitkälti myös tuotteiden ominaisuuksista. Eri toimialojen valmistuotteiden jakelijat voivat todennäköisesti hyödyntää tutkimuksen tuloksia jossain määrin mutta valmistava yritys ei hyödy tutkimuksesta omassa toiminnassaan muutoin kuin informatiivisessa mielessä.

7.3 Itsearviointi

Tutkimuksen tässä vaiheessa tutkijan on hyvä katsoa tutkimusta ja siinä tehtyjä valintoja kriittisesti. Tutkimuksella saatiin aikaa todellinen muutos organisaatioon ja toimintaan osallistuneet huomasivat tuloksien myötä konkreettisesti taloudelliset hyödyt. Vuoden mittaisen seurantajakson myötä voidaan todeta, että toiminta on jatkuvaa eikä vain hetkellinen poikkeama normaalista. Tutkimuksen toteutus pidettiin mahdollisimman käytännönläheisenä, jolloin sen omaksuminenkin kohdeorganisaatiossa saattoi olla helpompaa.

Tuloksia analysoidessa huomasin, että mittareiden asettamisessa olisi voinut harkita niiden parempaa linkittämistä luotuun toimittajakategoriointiin. Kritiikkiä ansaitsee myös arviointihaastattelun kysymysten asettelu, etenkin neljäs kysymys. Kysymys ei liity suoranaisesti tutkittuun ilmiöön ja lisäksi haastateltava voi ymmärtää sen monella tavoin. Nämä eivät kuitenkaan vaaranna liiaksi tutkimuksen reliabiliteettia tai validiutta.

Tutkimuksen aikana suunnitteilla olevaa hintavertailutyökalua ei saatu valmiiksi ja osasy on projektin puutteellinen johtaminen haasteiden edessä. Työkalun koodaamisen osoittautuessa odotutettua hankalammaksi olisi aikatalutukseen ja ongelmiin pitänyt keskittyä aiemmin ja tehokkaammin. Projektille olisi tuossa vaiheessa pitänyt asettaa korjaavat toimenpiteet ja selkeämpi toimenpidesuunnitelma, jotta se olisi voinut vielä toteutua aikataulussa. Itse tutkimuksen johtopäätöksiin tällä ei ole vaikutusta koska hintavertailun tärkeys strategian tukemisessa on osoitettavissa tästä huolimatta. Taloudelliset tulokset kohdeyrityksessä ja etenkin koko yhtiöryhmän tasolla olisivat voineet olla vieläkin paremmat.

7.4 Jatkokehitys

Jakeluliiketoiminta on muutostilassa varsinkin kohdeorganisaation toimialalla, valmistajat sekä asiakaskunta ketjuuntuvat ja tulevat osaksi suurempia kansainvälisiä yrityksiä. Tuotteiden vapaa liikkuvuus sekä Internet muovaavat jakelualaa vahvasti ja jakelijat alkavat näyttää ylimääräiseltä vaiheelta toimitusketjussa loppuasiakkaalle. Jakelijalla on kuitenkin edelleen funktionsa etenkin kun ajattelee kokonaispakettia asiakkaan kannalta. Jakelijan on pystyttävä vastaamaan isojen valmistajien suorajakelun tuomaan uhkakuvaan. Sen on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen jotain, mihin valmistaja ei pelkällä tuotteella pysty ja samalla olla valmistajalle edelleen houkutteleva vaihtoehto näiden tuotteiden jakelijaksi. Sen vuoksi kohdeorganisaation ja sen kaikkien yhtiöiden hankintaa tulisi ajatella kokonaisuutena ja yhtenäistää hankintastrategia. Tätä ajatusta tukee esimerkiksi yhtiöryhmän suunnitelma yhteisestä ERP järjestelmästä. Vastaavissa projektissa eri organisaatioiden järjestelmien tiedon yhtenäistäminen on yksi suuritöisimpiä osia. Tässä projektissa manuaalisesti tehdyissä hintavertailuissa syntynyttä dataa ja suunniteltua vertailuprosessia voidaan hyödyntää juuri tähän vaiheeseen mahdollisessa ERP projektissa. Yhtenäinen ERP järjestelmä mahdollistaisi jatkossa monimuotoisia kehityslinjauksia, muun muassa hankintavolyymit pystytäisiin yhdistämään kokonaisuuksiksi helpommin lisäten näin yhtiöryhmän neuvotteluvoimaa valmistajien suhteen. Varastointi ja logistiikan kehityksessä avautuisi uusia mahdollisuuksia; kuten esimerkiksi hitaasti kiertävien tuotteiden varastoiminen keskitetysti yhdessä varastossa, logististen varastoimintojen rakentamisen toimitusketjussa, koko yhtiöryhmän laajuiset kampanjoiden toteuttamisen sekä useiden eri toimintojen ja prosessien tehostamisen yhtiöryhmän sisällä.

Ilman yhteistä hankintastrategiaa toiminta on vaarassa jäädä tulevaisuudessa edelleen hyvin markkina tai maakohtaiseksi eikä koko Groupin voimaa pystyttäisi välttämättä hyödyntämään valmistajien suuntaan. Siksi Kamenskyn mallin mukainen strategia-arkkitehtuuri tulisi nostaa tasoa ylemmäs ja ajatella Group hankintastrategiaa. Sitä varten strategiaprosessissa tulisi kartoittaa jokaisen markkinan ominaisuudet sekä kriittiset seikat ja löytää aineistosta yhtenevät tekijät ja suunnata toiminta kaikkialla näiden linjojen mukaisesti. Tämä voisi onnistua laajentamalla jo kertaalleen vuonna 2015 järjestettyä yhtiöryhmän ostopäälliköiden tapaamista jatkuvaksi prosessiksi ajoittamalla ne tutkimuksessa kuvatun strategisen vuosikellon ympärille. Lisäämällä prosessiin myös asiakaskentältä tulevien tarpeiden sekä viestien analysoinnin eri markkinoiden ominaisuudet saataisiin huomioitua. Näin olisi mahdollista ryhtyä rakentamaan yhtenäisempää hankintastrategiaa, jolloin valmistajat joutuisivat kohtelemaan yhtiöryhmää yhtenä kokonaisuutena eikä hajauttamaan organisaatioita omiksi yksiköikseen.

Lähteet

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.painos. Artefakta. Akatiimi Oy, Hamina.

Anttila, Pirkko, 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehitystyö. Akatiimi Oy, Hamina.

Metsämuuronen, 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos 4.painos. International Melthep Oy, Helsinki.

Cameron, Esther & Green, Mike 2012. Making sense of change management. A complete guide to models, tools and techniques of organizational change. 3rd Edition. Kogan page limited, London.

Daniels & Radebaugh & Sullivan, 2009. International business. Environments and operations. 12. Painos. Pearson international edition. Pearson Education, inc, New Jersey.

Harrison, Alan & van Hoek, Remko & Skipworth, Heather 2014. Logistics Management and Strategy, Competing through the supply chain. 5th edition. Pearson education Ltd. Harlow.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi 2007. Toimintatutkimus prosessina, teoksessa Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon, Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2.tark. painos. Kansanvalistusseura. Helsinki. 78-93.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2008. Hankintojen johtaminen, Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2.painos. Tietosanoma, Helsinki.

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

Juuti, Pauli 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Hansaprint, Vantaa

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2., tarkistettu painos. Talentum, Helsinki.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica 2002. Principles of marketing. Third European Edition. Prentice Hall. Pearson Education Ltd. Harlow.

Kotter, John 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, Maarit. Oy Rastor Ab, Helsinki

Spector, Robert 2005. Category Killers, The retail revolution and its impact on consumer culture. Harvard business school press. Boston.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Talentum. Hämeenlinna.

Saari, Ahti 2011. Wiltrain Consulting Oy. Luento. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa

Van Weele, 2010. Purchasing and supply management. 5th edition. Cengage Learning, Lontoo.

Artikkelit:

Maskus, Keith & Stähler, Frank 2014. Retailers as agents and the limits of parallel trade. *European Economic Review* (70), 186-196.
<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0014292114000749?np=y>, Luettu 30.8.2014.

Ganslandt, Mattias & Maskus, Keith 2006. Vertical distribution, parallel trade, and price divergence in integrated markets. *European Economic Review* (51), 943-970.

Rai, Rajnish & Jagannathan, Srinath 2012. Parallel imports and unparallel laws: an examination of the exhaustion doctrine through the lens of pharmaceutical products. *Information & communications technology law*. 21 (1), 53-89.

Ahmadi, Reza & Yang, Rachel 2000. Parallel imports: Challenges from unauthorized distribution channels. *Marketing Science*. 19 (3), 279-294.

Raff, Horst & Schmitt, Nicolas, 2007. Why parallel trade may raise producers' profits. *Journal of international economics* (71), 434-447.

Kohdeyrityksen esittely (Salainen)

Nykytila-analyysi toimittajat (salainen)

Sopimustoimittaja kategorointi rinnakkaituonnille (Salainen)

Seurantaraportin valmistaja/toimittaja indeksointi (salainen)

Hintaneuvottelut toimittajan kanssa (salainen)

Benchmark agenda

Agenda for the visit

- Supplier strategy
- How we work with suppliers, agreements, marketing, campaigns
- Parallel imports
- Purchasing prices, sales prices, margin
- Competitor prices, price guarantee towards our customers
- Reporting
- Co-operation with product managers and marketing

Topics concerning the price comparison:

- Verification of the findings, item matching, prices, price differences.
- Possible benefits
- Process of buying between Group companies based on price comparison, manufacturers, items, quantities, reporting
- First steps or “Road map” between group companies

Benchmark Agenda viestit (Salainen)

Benchmark matkaraportti (Salainen)

Sharepoint sivusto rinnakkaismarkkinoiden tarjouksille (salainen)

Yhtiöryhmän hintavertailuanalyysin ohjestus(salainen)

Arviointihaastattelu kysymykset

Kysymykset

1. Kuinka toimittajakohtainen toimintamalli on mielestäsi onnistunut? Mitkä ovat tärkeimmät saavutetut seikat taloudellisesti sekä strategisessa mielessä?
2. Kuinka tärkeäksi tekijäksi koet konkreettisen vertailuhinnan hintaneuvotteluissa (hintavertailut yhtiöryhmän välillä – rinnakkaistoimittajat)?
3. Toimitamme 4 maahan, tuleeko myyntiorganisaatioiden markkinakohtaiset tilanteet otettua huomioon tarpeeksi hyvin?
 - a. Näetkö haasteita toimintamallissa jossa tuotehenkilöt tai maaorganisaatiot neuvottelevat erikseen maakohtaisista tuista yms. Voiko osto-osasto tehdä enemmän strategiapainotteista työtä hinnan eteen (muutoin kuin rinnakkaistuonti) jos neuvottelut on kuitenkin paikallisia?
4. Vaikka hintavertailu työkalu on kesken eli automaatio puuttuu, onko se mielestäsi tukenut Suomen tai ryhmän hankintastrategiaa?
5. Miten voisimme edelleen parantaa hankntastrategian tukemisesta? Olisiko syytä esimerkiksi tehdä keskittyä kesikisuuriin ja vähemmän tärkeisiin toimittajiin?
6. Oliko hankinnasta ja toimittajasopimuksista vastaavien henkilöiden tapaaminen toimittajastrategian ja rinnakkaistionnin parissa odotusten mukainen? Tulisiko käytäntöä jatkaa alkuperäisen ajatuksen mukaan 2 krt vuodessa?

Toimitajakohtainen seuranta raportti, valmistaja, toimittaja sekä tuote tietojen ideksointi (salainen)

Rinnakkaistoimittajien käytön ohjeistus sekä vastuut (salainen)

Toimittajat joiden kanssa sopimuksessa bonusjärjestelmä (salainen)