

TUTA 1

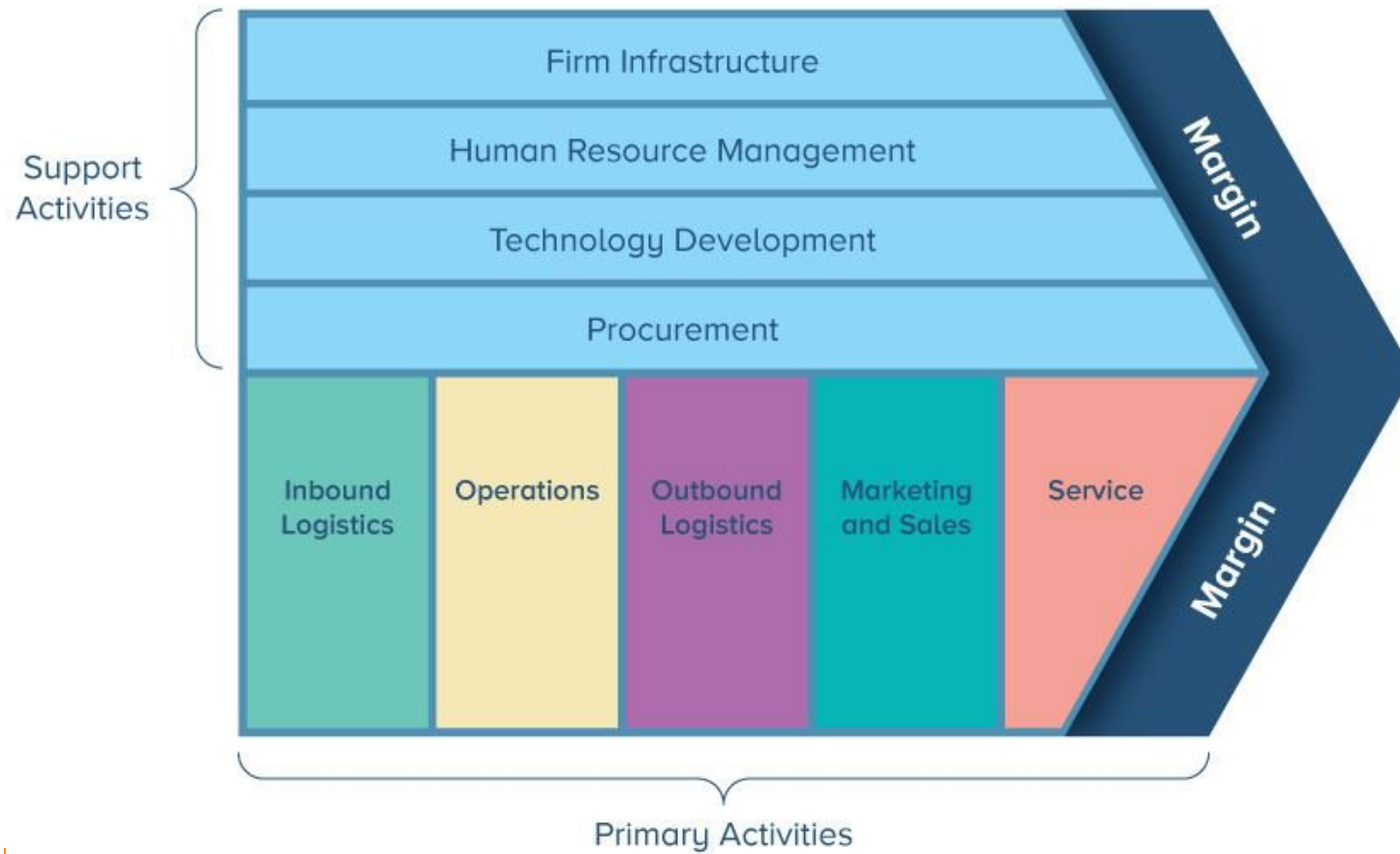
Tuotanto arvoketjun osana

Osa 1: Hankinnat, Kari Tanskanen

Osa 2: Toimitusketjut, Lauri Saarinen



Arvoketjun käsite



Teollistumisen alkuaikoina yritykset tekivät miltei kaiken itse

- Esimerkiksi Ford valmisti T-mallin autot 1920-luvulla vallankumouksellisella tuotantolinjalla Highland Parkin tehdasalueella, jossa tehtiin kaikki raaka-aineista valmiiksi tuotteiksi. Tehdasalueella oli jopa oma valimo ja voimalaitos.



Nykyään tuotanto tapahtuu monimutkaisissa verkostoissa

- Esimerkiksi Valmet Automotiven tehdas Uudessakaupungissa on keskittynyt autojen kokoonpanoon
- Osat ja komponentit tulevat tuhansilta toimittajilta
- Osa toimittajista tuottaa järjestelmiä ja osakokoonpanoja, ja niillä on useita toimittajia, joilla on edelleen toimittajia.



Suurin osa yritysten liikevaihdosta on hankintoja

Suomalaiset yritykset, ulkoinen spendi 2020 (% liikevaihdosta)

	Materiaalit	Ulkoiset palvelut*	Muut kulut **	Yhteensä ***
Teollisuus	57,2	7,5	17,1	81,8
Rakentaminen	27,4	31,4	12,0	70,7
Kauppa	76,4	1,9	9,7	88,0

Source: Statistics Finland's PXWeb databases

*) Palvelut jotka liittyvät suoraan yrityksen tuotantoon tai myyntiin, esim alihankinnat, huolto ja ylläpito

***) Sis. vuokrat, leasing-maksut, markkinointi ja mainoskulut, hallintopalvelut, tele ja kommunikaatio, pankkipalvelut

**) Ilman investointeja

-> Yrityksissä 80%

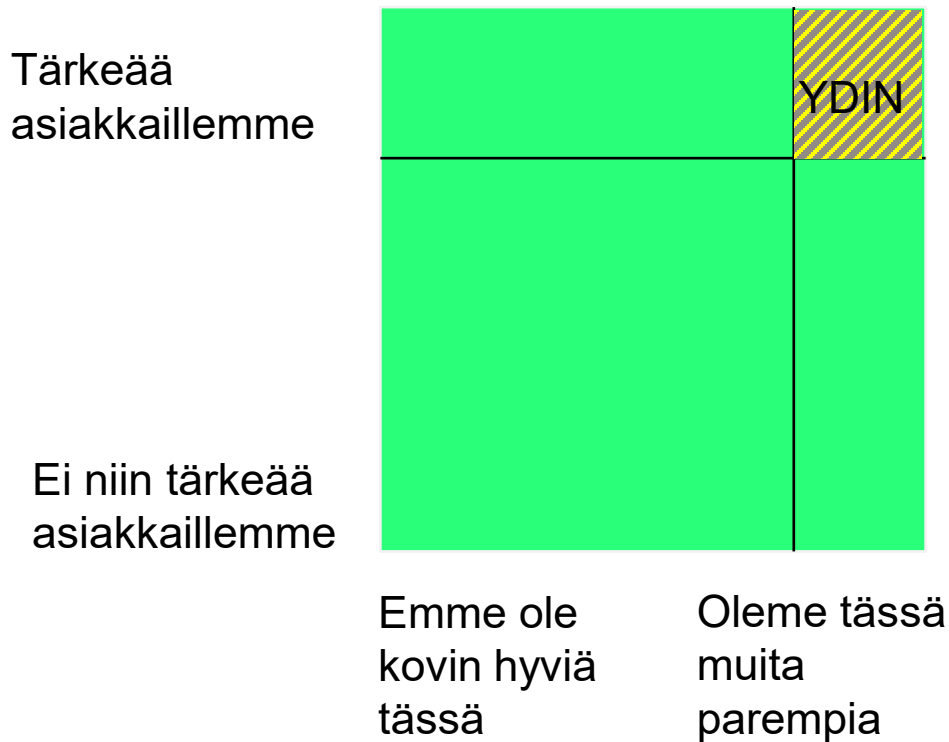
kustannuksista
riskeistä
arvosta
laadusta
vastuullisuudesta

syntyy yrityksen ulkopuolella!

Millaisessa maailmassa elämme tänään?

- Globaaleilta markkinoilta on saatavissa lähes mitä vain
 - Lähes kaikilla aloilla on kilpailua, mikä alentaa hintoja
 - Tieto- ja kommunikaatioteknologian avulla toimittajien ja muiden kumppanien löytäminen käy nopeasti ja kommunikointi on tehokasta
 - Logistiikkainfrastruktuuri ja –palvelut ovat kehittyneitä ja tehokkaita
 - Markkinat muuttuvat nopeasti useilla toimialoilla
- **Näissä olosuhteissa yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja ulkoistavat kaiken muun**

Mitä ydinosaaminen on?

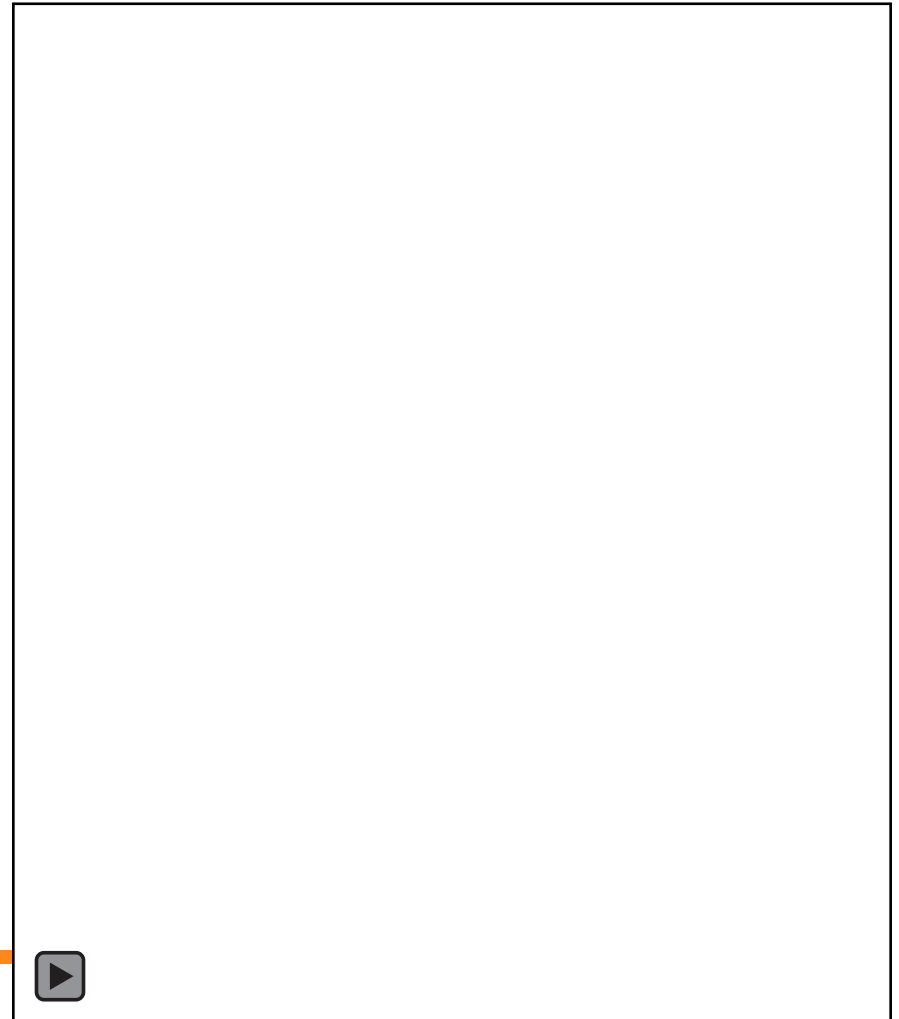


- Osaamista ja tietämystä, ei tuote tai prosessi
- Joustavia ja pitkäaikaisia osaamisalueita, jotka kykenevät mukautumaan ja kehittymään
- Rajoitettu määrä
- Sisäänrakennettu koko organisaatioon

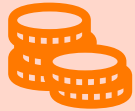
Source: Quinn & Hilmer, 1994

Tehtävä 1: Ydinosaaminen

- Mitkä voisivat mielestäsi olla puuhuonekalujen toimittajan ydinosaamisia?
 - Puuntyöstöosaaminen?
 - Markkinointitaidot?
 - Huonekalujen suunnitteluosaaminen?
 - Kyky huoltaa puuntyöstökoneita
- Keskustele tehtävästä vierustoveriesi kanssa
- Mene osoitteeseen www.menti.com ja käytä annettua koodia



Keskeiset asiat hankintojen johtamisessa



Hankintojen kategorisointi

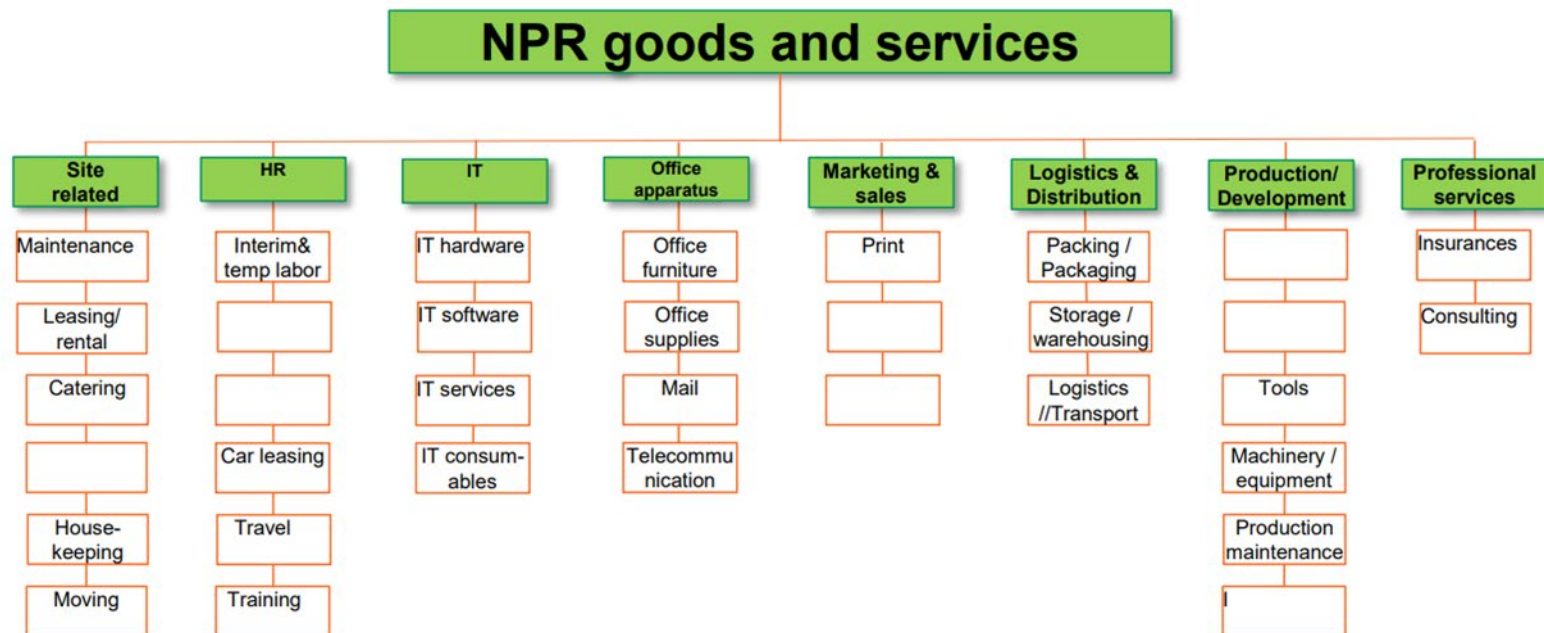


Eriytettyjen kategoriastaategioiden kehittäminen

Mitä ovat hankintakategoriat?

- *“Joukko tuotteita ja palveluita, jotka on ostettu samoilta toimittajamarkkinoilta ja joilla on samanlaiset tuote-, tai kulutusominaisuudet”*
- Hankintakategoria muodostaa hallittavan kokonaisuuden globaalilla liiketoiminnan tasolla.
- Kategorioiden muodostamisen kolme periaatetta
 - *Markkinatehokkuus*
 - *Sisäinen tehokkuus*
 - *Toimitusketjutehokkuus*

Esimerkki epäsuorien hankintojen kategorisoinnista



NPR=non-product related – epäsuorat hankinnat

Kraljicin matriisin avulla tunnistetaan peruslähestymistapa kullekin tuotteelle tai kategorialle

Kategorian merkitys yrityksen liiketoiminnalle	<i>Suuri</i>	Volyymihankinnat Hyödynnä neuvotteluvoima	Strategiset hankinnat Kehitä yhteistyösuhdetta
	<i>Pieni</i>	Rutiinihankinnat Huolehdi sujuvuudesta	Pullonkaula-hankinnat Varmista saatavuus
		<i>Pieni</i>	<i>Suuri</i>

Toimittajamarkkinariski

Modified from Peter Kraljic

Tehtävä 2: Kraljicin matriisi

- Miten sijoittaisit seuraavat puuhuonekalujen valmistajan hankintakategoriat Kraljicin matriisiin?

- Sahatavarat
- Kiinnitystarvikkeet (ruuvit ja mutterit)
- Maalit
- Markkinointipalvelut



- Keskustele tehtävästä vierustoveriesi kanssa
- Mene osoitteeseen www.menti.com ja käytä annettua koodia

Ydinkohdat

Hankinta on arvoketjun keskeinen tukitoiminto

Hankinnoilla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuloksentekoon

Yritysten tulee tunnistaa ydinosaisensa ja keskittyä siihen

Hankinnat tulee kategorisoida johdettaviksi yksiköiksi

Eri hankintakategoriat vaativat erilaista johtamista