

# TUTA 1

Tuotanto arvoketjun osana

Osa 1: Hankinnat, Kari Tanskanen

Osa 2: Toimitusketjut, Lauri Saarinen



# Teollistumisen alkuaikoina yritykset tekivät miltei kaiken itse

- T-malleja valmistava Ford River Rouge Complex sijaitsi Dearbornissa, Michiganissa, ja se sisälsi omat terästehtaansa ja muita tuotantolaitoksia, jotka mahdollistivat raaka-aineiden jalostamisen suoraan valmiiksi tuotteiksi.
- River Rouge Complex oli esimerkki Fordin pyrkimyksestä hallita koko tuotantoketjua raaka-aineiden hankinnasta valmiiden autojen valmistukseen



# 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	<b>81,8</b>
Rakentaminen	27,4	31,4	12,0	<b>70,7</b>
Kauppa	76,4	1,9	9,7	<b>88,0</b>

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 kommunikatio, pankkipalvelut

\*\*) Ilman investointeja

-> Yrityksissä 80%

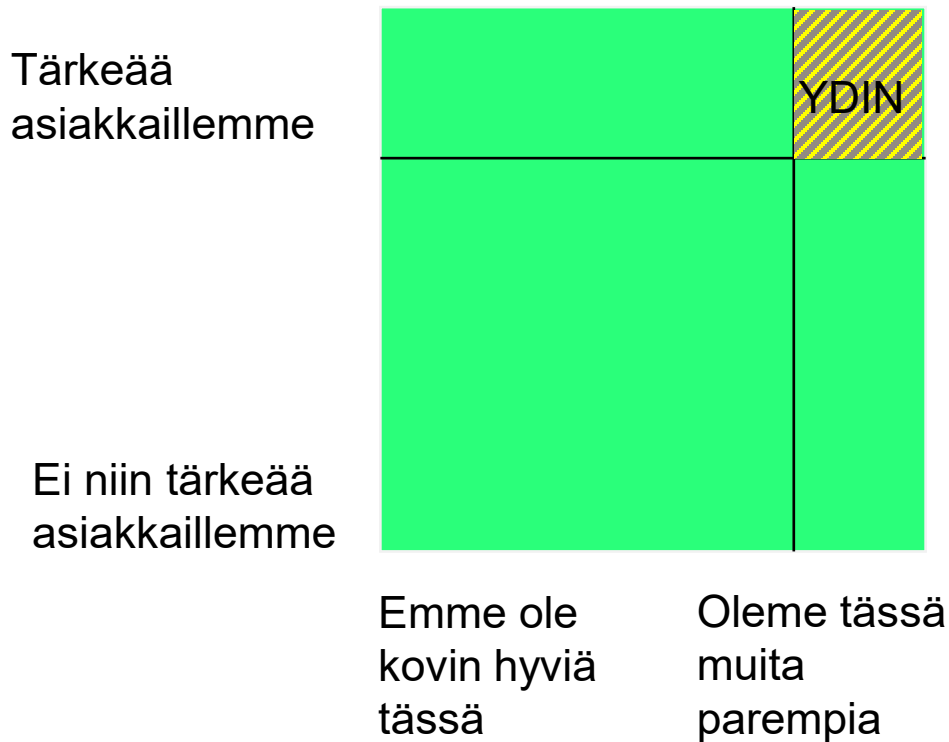
kustannuksista  
riskeistä  
arvosta  
laadusta  
vastuullisuudesta

syntyy yrityksen ulkopuolella!

# Miksi tuotanto on siirtynyt tehdasalueista verkostoihin?

- 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

# Keskustelutehtävä: Ydinosaamiset

- Mitkä voisivat olla Suomessa sijaitsevan mm. Mercedes-Benzin, BMW:n ja Porchen sopimusvalmistajan Valmet Automotiven ydinosaamisia?
- Siirry osoitteeseen [www.menti.com](http://www.menti.com) ja käytä annettua koodia
- Keskustele tehtävästä vieressäsi istuvien kanssa ja vastaa kysymyksiin



# Keskeiset asiat hankintojen johtamisessa



Hankintojen kategorisointi



Eriytettyjen kategoriastrategioiden 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.

# Esimerkki epäsuorien hankintojen kategorisoinnista

Markkinointi	Tietotekniikka	Energia	Matkustus	Autot	Tilat	Kunnossapito	Asiantuntija-palvelut
Painatus	Laitteet	Sähkö	Lennot	Leasingautot	Yleiskulut	Varaosat	Konsultointi
Markkinointi-materiaalit	Ohjelmistot	Kaasu	Juna	Ostetut autot	Siivous	Kunnossapito-palvelut	Rekrytointi
Markkinointi-palvelut	Palvelut	Öljy	Autonvuokraus	Luontaisedut	Ruokailu	Testit	Lakipalvelut
Näyttelyt ja tapahtumat	Mobiililaitteet	Muut	Hotellit		Vuokrat	Välineet	Tutkimus
Mainonta	Data		Matkatoimistot		Turvallisuus	Tarvikkeet	
Edustus	Muut		Taksi		Kiinteistöhuolto		
Jäsenmaksut			Ruoka ja asuminen		Kiinteistöjen hallinta		

# Kraljicin matriisin avulla tunnistetaan peruslähestymistapa kullekin tuotteelle tai kategorialle

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

## Toimittajamarkkinariski

(vaihtoehtoisten toimittajien määrä, ostajan markkinat vs. toimittajan markkinat, ostan valta vs. toimittajan valta)

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](http://www.menti.com) ja käytä annettua koodia

# Ydinkohdat

Tuotanto tapahtuu  
tänä päivänä  
verkostoissa

Hankinnoilla on  
suuri vaikutus  
yrityksen  
kilpailukykyyn ja  
tuloksentekoon

Yritysten tulee  
tunnistaa  
ydinosaamisensa ja  
keskittyä siihen

Hankinnat tulee  
kategorisoida  
johdettaviksi  
yksiköiksi

Eri  
hankintakategoriat  
vaativat erilaista  
johtamista