

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari  
Kevät 2008 – Toimitusketjun johtaminen

Hankintojen suunnittelu ja ohjaus

Vesa-Pekka Ahonen, 0263037  
Antti Heikkinen, 0263930

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Työn tausta.....	1
1.2 Työn tavoitteet.....	1
1.3 Työn rakenne ja rajaukset.....	1
2 YRITYSYMPÄRISTÖN KUVAUS.....	2
2.1 Kahvimarkkinat.....	2
2.2 Hankintahinnan muodostuminen.....	2
3 HANKINTA.....	3
3.1 Hankinnan määrittely.....	3
3.2 Hankinnan päämäärät.....	4
3.3 Kansainvälinen hankinta.....	6
4 HANKINNAN SUUNNITTELU JA OHJAUS.....	6
4.1 Hankintojen suunnitteluun vaikuttavat ympäristötekijät.....	7
4.2 Hankintasuunnitelman kehittäminen ja toteutus.....	8
4.2.1 Yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat.....	9
4.2.2 Tilanneanalyysit.....	10
4.2.3 Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen.....	12
4.2.4 Hankinnan tavoitteet.....	15
4.2.5 Hankintojen auditointi.....	16
4.2.6 Hankintastrategia.....	17
4.2.7 Hankintataktiikat.....	18
4.2.8 Suunnitelmien toteutus ja ohjaus.....	19
4.3 Suunnittelun yhteistyö eri osastojen välillä.....	19
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	20
LÄHTEET.....	22

# **1 JOHDANTO**

## **1.1 Työn tausta**

Yrityksen liikevaihdosta hankintojen osuus on usein merkittävä. Kuitenkin hankinnan johdonmukainen suunnittelu on vasta viime aikoina ruvettu ottamaan yrityksissä tosissaan käytäntöön. Hankintastrategioiden luomisella saadaan yrityksen hankintatoimintoja yhtenäistettyä ja tehostettua. Tässä kandidaatintyössä on tarkoitus esittää prosessi, joka toimii ohjeena yrityksen hankintojen suunnittelulle ja ohjaukselle. Tutkimusongelmana on selvittää kokemuseräisen hankinnan muuttaminen strategiseksi hankintojen suunnitteluksi.

## **1.2 Työn tavoitteet**

Työn tavoitteena on hyödyntää teoriaa soveltuvien osien eri tietolähteistä. Omaa pohdintaa työhön saadaan analysoimalla teoriaa ja esittämällä hankintatoiminnan esimerkkejä kohdeyrityksen avulla. Kohdeyrityksemme toiminta-alue on kahvinvalmistus sekä kahvi- ja kaakaojuomatuotteiden myynti. Työn tarkoitus on esittää kokonaiskuva kuinka hankintojen järjestelmällinen suunnittelu tehostaa yrityksen toimintoja ja alentaa kustannuksia.

## **1.3 Työn rakenne ja rajaukset**

Kandidaatintyössä on ensin kuvaus yritys ympäristöstä, johon kohdeyrityksemme sijoittuu. Siinä käydään lyhyesti läpi kahvimarkkinoita ja kerrotaan miten kahvin markkinahinta muodostuu sekä mitä hankintojen kansainvälisyydestä tulee ottaa huomioon. Seuraavaksi työssä selvitetään yleisesti mitä hankinnat ovat ja mihin niillä

pyritään. Sen jälkeen tulee työn varsinainen osuus, jossa esitetään prosessimaisesti hankintojen suunnittelu ja ohjaus. Prosessin eri vaiheita tarkastellaan kohdeyrityksen näkökulmasta.

## **2 YRITYSYMPÄRISTÖN KUVAUS**

### **2.1 Kahvimarkkinat**

Raakakahvin maailman markkinat ovat maailman toiseksi suurimmat heti öljymarkkinoiden jälkeen, joten hankinnoissa ei ole kysymys mistään vähäpätöisestä tuotteesta. Kohdeyrityksemme on kuitenkin maailmanlaajuisesti tarkasteltuna kahvinhankinnassa pieni tekijä. Yritys vastaa ainoastaan 0,7 %:sta koko maailman kahvinhankinnasta, mikä vastaa noin 20 000 tilan tuotantoa. Suurin osa eli noin 40 prosenttia yrityksen hankkimasta raakakahvista tulee Brasiliasta. Lisäksi yritys hankkii raakakahvia Kolumbiasta, Guatemalasta, Nigaraguasta, Etiopiasta ja Keniasta. (Kahvi.net 2008)

Kohdeyrityksemme suorittaa raakakahvin oston suoraan kohdemaiden vientiyrityksiltä, joiden kanssa sillä on pitkät ja tiiviit suhteet. Tiiviitä suhteita tarvitaan, sillä usein hankintoja suunnitellaan jo ennen kuin kahvi on ehtinyt penssaissa kypsyä. Tällöin pitkäaikaisilta toimittajilta saadaan tärkeää tietoa tulevista sadoista ja laaduista. Näiden tietojen pohjalta pystytään jo etukäteen suunnittelemaan tulevaa tarjontaa ja hintakehitystä. (Kahvi.net 2008)

### **2.2 Hankintahinnan muodostuminen**

Raakakahvin maailmanmarkkinahinta noteerataan raakakahvipörsseissä, joista tärkeimmät ovat Lontoossa ja New Yorkissa. Robusta -kahvi noteerataan Lontoossa ja

laadultaan parempi arabica, jota myös kohdeyrityksemme käyttää, noteerataan New Yorkin pörssissä. Näiden pörssien perusteella määräytyy raakakahvin hinta, jota sitten käytetään viitteellisenä arvon määrittäjänä kahvin hankkijan ja tuottajan välisessä kaupassa. Hankintahintaan vaikuttaa joka erän osalta markkinahinnan lisäksi kahvierän laatu, kuljetuskustannukset ja vakuutukset. Laadukkaimmista eristä voidaan maksaa lisähintaa eli niin sanottua differentiaalia. (Kahvi.net 2008)

Yritys on muuttanut vuosituhanen vaihteessa toimintaansa hankinnoissa, koska se kärsi tappioita toissa vuoden raakakahvimarkkinoilla. Yritys on valinnut käyttöönsä Commodity Risk Management -järjestelmän. Tämä kahvialalla harvemmin käytetty järjestelmä pyrkii vähentämään raaka-aineen hinta-, määrä- ja laatuvaihtelujen aiheuttamia riskejä. (Talentum 1999)

Viime aikoina raakakahvin hinta on selvästi noussut. Mutta vahvana pysyttelevä Euro hillitsee kuitenkin raakakahvin kallistumista. Robusta -kahvin hinta on noussut vuoden sisällä noin parikymmentä prosenttia ja arabica -kahvi on noussut noin seitsemän prosenttia. Hintojen nousu ei ole vaikuttanut suuresti kohdeyrityksemme, sillä se käyttää arabica -kahvia. Syynä hintojen nousuun pidetään kysynnän lisääntymistä Kiinan ja Intian kaltaisilla kehittyvillä markkinoilla. Lisäksi satonäkymien pelätään heikkenevän keskeisissä tuottajamaissa ilmastonmuutoksen tuomien ympäristömuutosten takia. (Etelä-Saimaa 2008)

### **3 HANKINTA**

#### **3.1 Hankinnan määrittely**

Hankinta on tarvittavien tuotteiden ja palveluiden ostamista sopivaan hintaan pätevistä ja luotettavista lähteistä. Hankinnan on tarkoitus tuottaa materiaaleja tai palveluita. Ne voidaan hankkia joko ulkopuoliselta toimijalta tai tehdä itse. Hankinnalla

onkin tärkeä rooli tehtäessä make-or-buy – päätöksiä. Kolmantena vaihtoehtona on myös leasing. Hankinnassa tutkitaan materiaalin tarpeita ja pyritään löytämään oikea ja taloudellinen ratkaisu hankinnoille. Tarkoituksena ei ole löytää halvinta mahdollista ratkaisua, vaan löytämään oikea suhde laadun ja kustannusten välille. (Scheuing 1989, 4) Hankintaa pidetään enenevässä määrin yhtenä yrityksen pääfunktioista eikä niinkään erillisenä tukitoimintona (Erridge 1995, 22).

Kohdeyrityksen näkökulmasta hankintojen rooli on hyvin merkittävä, koska raakakahvi ja mausteet on hankittava kotimaan ulkopuolelta. Pitkät välimatkat ja vieraat kulttuurit aiheuttavat hankintoihin ja kuljetuksiin monia haasteita sekä lisäävät kustannuksia. Kahvimarkkinoilla toimitaan pienillä katteilla ja liikevaihdosta suuri osa on hankintakustannuksia. Näin ollen hankinnoissa on pyrittävä tehokkaaseen toimintaan, kuitenkin siten että yrityksen vaatima tuotteiden laatu saavutetaan.

### **3.2 Hankinnan päämäärät**

Hankinnan ensisijainen päämäärä on ostaa tuotteita ja palveluita, jotka ovat oikean laatuista, niitä on oikea määrä, ne ovat oikean hintaisia, ne hankitaan oikeaan aikaan ja ne tulevat oikeasta lähteestä. Päämääränä ei ole pyrkiä esimerkiksi korkeimpaan mahdolliseen laatuun, vaan pyritään siihen että hankinta täyttää asetetut vaatimukset. (Scheuing 1989, 11) Seuraavaksi tutkitaan hankinnan päämääriä tarkemmin ja mitä sillä voidaan myös saavuttaa.

Hankinnan päämääristä tärkeimpinä asioina esiin nousee tarvittavien materiaalien ja palveluiden saannin jatkuva turvaaminen tuotannon keskeytysten, ylimääräisten kustannusten sekä myöhästyneiden asiakastoimitusten estämiseksi. Tarkoituksena on löytää paras yhdistelmä hinnan, laadun ja palvelun suhteen. Kuitenkin yleensä laatu on tärkein hankintalähteen valintakriteeri ja hinta vasta kolmanneksi tärkein. (Scheuing 1989, 11)

Tutkimamme yrityskin pitää laatua tärkeimpänä hankintalähteen valintakriteerinä. Yritys antaa laivalähetysten lähteä hankintamaista vasta kun niiden raaka-aineiden koe-erät ovat tarkistettu omien laatutarkkailijoiden toimesta. Raakakahvin jatkuva saatavuus on kohdeyritykselle tärkeää, sillä kahvia ei voida varastoida pitkiä aikoja ja mahdolliset tuotannon keskeytykset aiheuttaisivat keskeytyksiä jakelussa. Tämä voisi pahimmassa tapauksessa johtaa valmiin kahvin loppumiseen kauppojen hyllyissä. Kuitenkin hankintahinnalla on myös tärkeä merkitys kun ajatellaan, että jatkojalostetusta valmiista kahvista saatavat katteet ovat melko pieniä.

Varastoinnissa voidaan vähentää kustannuksia hankkimalla materiaalit ulkopuoliselta toimijalta, joka tarvittaessa toimittaa tavarat ”just-in-time” -periaatteella. Hankinnan päämääränä voi myös olla tärkeimpien toimittajien sitouttaminen ja yhteistyön lisääminen. Tällä pyritään parantamaan ongelmien ratkaisua, kustannusten tasaista alenemista ja tuotekehitystä. Päämääränä voi myös olla, että samaa tuotetta tai materiaalia hankitaan useammalta toimittajalta. Tällöin ei olla niin riippuvaisia yhdestä toimittajasta ja lisäksi toimittajien välille syntyy kilpailua, mikä voi parantaa laatua ja alentaa hankintakustannuksia. Kuitenkin usean toimittajan kanssa ei voida olla läheisessä yhteistyössä, mikä vähentää yhteistyöstä saatavaa etua. Hankinnalla voidaan pyrkiä standardisoimaan ja yksinkertaistamaan toimintoja. Tällä on tarkoitus vähentää käytettävien eri komponenttien määrää ja nopeuttaa toimitusaikaa sekä lisäämään tuotteiden luotettavuutta ja komponenttien vaihdettavuutta. Hankinnan avulla voidaan saavuttaa parempi kilpailuasema hyödyntämällä saatavilla olevaa uutta teknologiaa ja materiaalia sekä uusimpia trendejä. (Scheuing 1989, 11–12)

Kohdeyrityksellämme on useita raakakahvin toimittajia ja sillä on pitkät yhteistyösuhteet joihinkin toimittajiin. Yhteistyön lisääminen toimittajien kanssa parantaa laadunhallintaa ja yrityksen ei tarvitse panostaa niin paljoa laadun kontrollointiin, kun ollaan selvillä toimittajan kyvykkyyksistä. Pitkäaikainen yhteistyö ja raakakahvin suuret tilausmäärät voivat myös alentaa hankintakustannuksia. Yrityksellä on laaja toimittajapohja, jotta voidaan turvata kahvin saatavuus ja riittävä

laatu. Liika riippuvuus muutamasta toimittajasta voi olla haitaksi esimerkiksi tilanteessa, jossa jollakin kahvintuottaja-alueella tulee huono sato. Tällöin on saatava korvattua menetetty sato jonkin toisen toimittajan avulla. Tiivis yhteistyö toimittajien kanssa auttaa tiedonjakamisessa, jolloin voidaan toimia aktiivisesti jo ennen pahinta kriisiä ja reagoida nopeasti, koska on ennalta tutkittu erilaisia riskiskenaarioita.

### **3.3 Kansainvälinen hankinta**

Kohdeyrityksemme hankkii raakakahvia kansainvälisesti useista eri maista. Kansainvälinen kauppa eroaa kuitenkin kotimaisesta monin eri tavoin. Eroja löytyy muun muassa kohdemaan lainsäädännöstä, asiakirjoista, maksujen perimistavoista sekä tullaukseen ja kuljetukseen liittyvistä seikoista. Lisäksi kansainväliseen hankintaan liittyy valuuttojen kurssiriskit. Hankaluuksia voivat lisätä esimerkiksi kulttuurierot, kielimuuri, luotettavan toimittajan löytäminen sekä toimittajan ja asiakkaan etäisyys. Kansainvälisen hankinnan edistämiseksi on kuitenkin kehitetty alueellisia ja maailmanlaajuisia sopimuksia sekä tulliliittoja, mitkä määrittelevät kaupankäynnin menettelyt ja pelisäännöt. Yritys voi kuitenkin menestyä kansainvälisillä hankintamarkkinoilla tarkasti määriteltyjen hankintamenettelyjen sekä toiminnan mittaamisen, seurannan ja kehittämisen ansiosta. (Lintukangas 2007)

## **4 HANKINNAN SUUNNITTELU JA OHJAUS**

Suunnittelulla pyritään ohjaamaan yrityksen tulevaisuuden toimintoja. Hankinnan suunnittelulla selvitetään mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa ja mitkä ovat toimenpiteet, jotta tavoitteisiin päästään. Siinä tulee ottaa huomioon erilaiset tulevaisuuden näkymät ja niiden todennäköisyydet sekä mahdollisuudet ja haasteet hankinnan suhteen. Hankinnan suunnittelu on erittäin tärkeää yrityksen menestyksekkään toiminnan ja suorituskyvyn kannalta. Hankinnan suunnittelu



muodostuu hankintastrategioiden muodostamisesta ja toteuttamisesta. Strategialla tarkoitetaan laajaa, yhtenäistä ja pitkäaikaista toimintatapaa yrityksessä. Se määrittää toimintatavat hankinnalle pitkälle tulevaisuuteen. (Scheuing 1989, 130–131)

Hankintojen suunnittelemattomuus voi asettaa yrityksille hankaluuksia. Kohdeyrityksemme hankintatoiminta nojaa tällä hetkellä oletettavasti muutamien henkilöiden kokemukseräiseen osaamiseen. Eri osastojen hankintakäytännöt ja taktiikat eroavat toisistaan eikä yrityksessä tehdä keskitettyjä yhteishankintoja. Hankintamarkkinat tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia ja myös riskejä. Hankintojen suunnittelulla on tarkoitus turvata yrityksen kustannusrakenne, saada hankintakustannukset mahdollisimman alhaisiksi, varmistaa pitkäaikaiset hankintalähteet sekä ylläpitää hyvät suhteet toimittajiin. (Saunders 1997, 137) Kohdeyrityksellämme on pyrkimyksenä lisätä myyntiä ulkomailla. Lisäksi se aikoo perustaa Venäjälle kahvipaahtimon. Toiminnan kasvaessa hankintojen järjestelmällinen suunnittelu tulee korostumaan entisestään. Yritykselle valmistuu myös Suomeen uusi paahtimo, jossa on tarkoitus suoraan laivasta siirtää raakakahvi paahtimon siiloon. Tällöin korostuu raaka-aineen tasainen saanti ja oikea saapumisaika.

#### **4.1 Hankintojen suunnitteluun vaikuttavat ympäristötekijät**

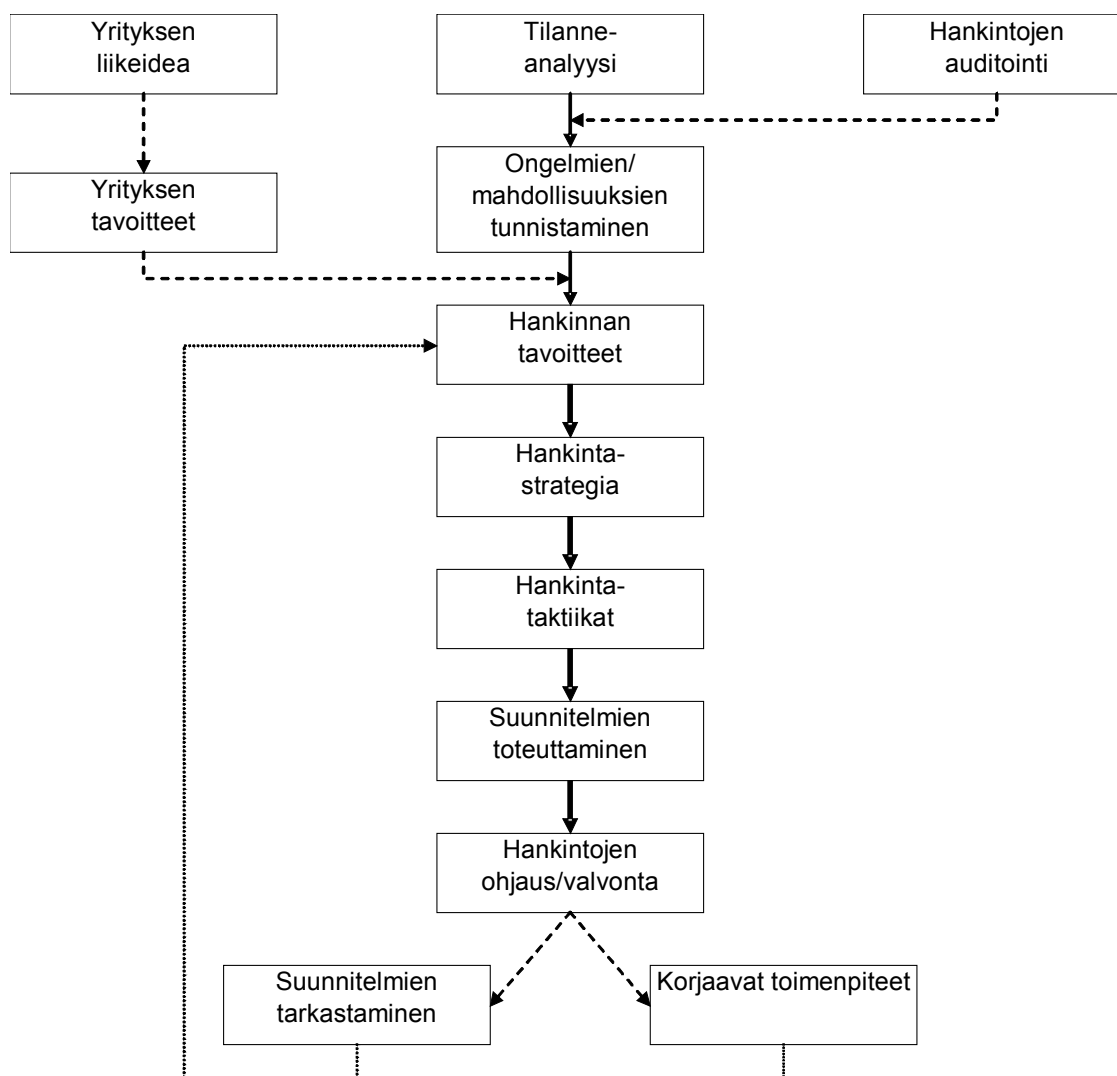
Yrityksen hankintoihin vaikuttavat ympäristötekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: Mikro- ja makroympäristöön. Mikroympäristö kuvaa päivittäisiä kohtaamisia alihankkijoiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa. Makroympäristöön kuuluu taloustilanne, teknologiat, ympäristönäkökulmat, poliittiset näkökulmat, lainsäädännöt sekä sosiaalinen ja eettinen ympäristö. (Scheuing 1989, 42)

Mikroympäristöön kuuluvien toimijoiden heikkous ja pienuus antavat yritykselle mahdollisuuden hyötyä taloudellisesti muita paremmin. Mitä isompi yritys on ja mitä enemmän sillä on markkinaosuutta, sitä enemmän sillä on valtaa muista

mikroympäristöön kuuluvista tahoista. (Scheuing, sivu 27) Kohdeyrityksemme on kuitenkin maailmanlaajuisesti tarkasteltuna kahvinhankinnassa pieni tekijä, kuten jo aiemmin mainittiin. Yritys vastaa ainoastaan 0,7 %:sta koko maailman kahvin hankinnasta, joten sillä ei ole mikroympäristötekijöihin juurikaan vaikutus mahdollisuuksia.

#### **4.2 Hankintasuunnitelman kehittäminen ja toteutus**

Hankintasuunnitelma tai sen laadinta on jatkuva, jaksottainen prosessi, joka sisältää päätösten tekemisen, niiden toteuttamisen sekä tulosten arvioinnin. Suunnitelma aloitetaan analyyseilla. Seuraavaksi tapahtuu suunnitelman muotoilu, joka käsittää tavoitteet, strategiat ja toimintatavat. Sitten tulee suunnitelman toteutusvaihe ja lopuksi suoritetaan hankintojen ohjaus- ja valvontavaihe. (Scheuing 1989, 135) Prosessikuvausta voidaan pitää ohjekirjana, josta selviää miten yrityksen on toimittava hankintasuunnitelman luomiseksi. Kuvassa 1 on esitetty hankintojen suunnittelun eri vaiheet.



Kuva 1. Hankintojen suunnittelun vaiheet (Scheuing 1989, 136).

#### 4.2.1 Yrityksen tavoitteet ja suunnitelmat

Hankintojen suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen liikeideasta ja ympäristöolosuhteista. Yrityksen liikeidea, tai toiminta-ajatus, kuvaa sitä mihin sen olemassaolo perustuu. Liikeidealla pyritään myös määrittämään yrityksen toiminnan tarkoitusta ja ainutlaatuisuutta. Liikeidea kertoo mikä on yrityksen liiketoimintaa, keitä ovat heidän asiakkaat, mikä on heidän arvo asiakkaalle sekä mihin yrityksen liiketoiminta pyrkii

tulevaisuudessa. Sen on tarkoitus kattaa kaikki mitä yritys tekee ja esittää suorituskyky, johon yritys kykenee. (Scheuing 1989, 135–137)

Yrityksen tavoitteet määritellään sellaisille toiminnan alueille, joilla on ratkaiseva vaikutus yrityksen menestymiseen. Tavoitteet ovat hierarkkisia ja määrällisiä. Hierarkiassa ylempi taso muodostaa alemman tason tavoitteen. Ne jakautuvat yleensä myynti-, väli- ja kannattavuustavoitteisiin. Yrityksen tavoitteet ovat suunnitelmallisen toiminnan perusta ja asettavat kehykset hankinnan tavoitteille. Toiminnan seuranta nojaa myös pitkälti asetettuihin tavoitteisiin, sillä ne kertovat, mitä toiminnalla tulee saavuttaa ja missä ajassa tavoite on saavutettava. (Salminen 2006, 106–107)

Kahvinvalmistajayrityksemme toimialaa on kahvintuotanto sekä kahvi- ja kaakaojuomatuotteiden myynti. Tavoitteena yrityksellä on olla johtava kahvipaahtimo valituilla markkinoilla. Yritys onkin johtava kahvinvalmistaja Suomessa. Lisäksi yritys toimii Baltiassa ja Venäjällä, missä sillä on tavoitteena vahvistaa markkina-asemaansa. Toiminta-ajatuksena on tarjota laaja valikoima korkealaatuisia kahveja. Yrityksen alkuajoista lähtien sen perusajatuksena ja arvona on ollut, että tuotteidensa osalta se ei tingi laadusta. Laatu tulkitaan yrityksessä myös vastuullisuutena eli huolenpitona taloudellisesta kilpailukyvystä, ympäristöstä ja hyvinvoinnista. Vastuullinen toiminta pyritään ulottamaan myös kahvin hankintaketjuun. Yritys pyrkii siihen, että raaka-aineiden alkuperä olisi tiedossa, jotta pystyttäisiin kehittämään kahvintuottajien toimintaa. Tällöin myös kuluttajat saavat selville ostamansa tuotteen alkuperän.

#### 4.2.2 Tilanneanalyysit

Kysyntäanalyysissä yrityksen on mietittävä kuuluuko hankittava raaka-aine riippuvan vai riippumattoman kysynnän piiriin. Riippuvan kysynnän tuotteiden ja siihen tarvittavien raaka-aineiden menekki voidaan arvioida tiettyjen vakiomuuttujien perusteella melko tarkasti. Riippuvan kysynnän piiriin kuuluvat materiaalihankinnat

voidaan arvioida helposti, koska tiedetään lopputuotteiden menekki. (Dobler-Burt 1996, 630)

Kahvin menekki on tasaista ja sitä kautta raaka-aineen hankinta on määrältään ja aikaväliltään melko tasaista. Suomalaisten kahvin käyttö on runsasta ja sen käyttöön ei vaikuta talouden heilahtelutkaan. Suomessa kulutetaan kahvia runsaasti lamankin aikana. Kahvin kuluttajahinnat eivät ole korkeita, mikä myös osaltaan vaikuttaa tasaiseen kysyntään. Hinnan pitäisi muuttua radikaalisti ennen kuin se vaikuttaisi suomalaisten kahvinkulutukseen. Kysyntäanalyysi on kohdeyrityksemme kannalta tärkeää vain erikoistuotteiden kuten esimerkiksi maustekahvien kohdalla. Kysyntäanalyysiä tulee tehdä yhteistyössä myynti- ja markkinointiosaston kanssa.

Markkina-analyysissä tutkitaan raaka-ainemarkkinoita, joista materiaaleja ollaan hankkimassa. Ostajan kannalta merkittäviä muuttujia ovat yleensä hinta ja saatavuus. (Dobler-Burt 1996, 630–631)

Kohdeyrityksemme kannalta tärkein tekijä on laatu, joten se tulee ottaa huomioon markkina-analyysiä tehtäessä. Markkinoita tutkittaessa on selvitettävä onko hintakehitykseen tulossa muutoksia lähitulevaisuudessa. Toimittajien ja erilaisten kansainvälisten kahvijärjestöjen kautta saadaan pidemmän tähtäimen arvioita raakakahvin tulevaisuudesta niin hintojen kuin laadunkin suhteen. Yrityksessä tulee vertailla edellä mainittuja saman alan ennusteita ja yrityksen itsensä tekemiä markkinatutkimuksia ja myyntiennusteita keskenään. Tiiviin yhteistyön avulla saadaan hankintojen ennustevirheitä pienennettyä ja sitä kautta hankintojen ajoitus paranee. Tämä tuo yritykselle kustannussäästöjä kiertonopeuksien parantumisen myötä.

Strategisten tilanneanalyysien tarkoituksena on luoda näkemys menneiden ja tulevien tapahtumien vaikutuksista yrityksen menestymiseen. Lisäksi sen tarkoitus on kertoa mitä mahdollisuuksia ympäristö tarjoaa sekä mitä kykyjä yrityksellä on. Erilaisia analyysityökaluja ovat PESTE, SWOT ja Porter:n viiden voiman malli. (Baily 2005, 41)

SWOT-analyysi toimii yrityksessä suunnittelun apuvälineenä yrityksen strategisen aseman määrittämiseksi. SWOT-analyysiä käytetään määrittämään yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia nykytilassa sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) mietittäessä käsitellään nimenomaan yritystä itseään ja pyritään listaamaan kaikki yrityksen ominaisuudet sen liikekentässä. Mahdollisuuksia (Opportunities) ja Uhkia (Threats) kartoitettaessa tarkastellaan tulevaisuudennäkymiä, jotka eivät ole yrityksestä itsestään riippuvaisia. Huomioon tulee ottaa muun muassa kilpailijat, poliittiset tuulet sekä muutokset raaka-aineen saannissa. (Salminen 2006) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kohdeyrityksen ongelmia ja mahdollisuuksia SWOT-analyysin pohjalta.

#### 4.2.3 Ongelmien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Tilanneanalyysien pohjalta voidaan erottaa hankinnan ongelmat ja mahdollisuudet. Seuraavassa listassa esitetään hankinnoissa mahdollisesti ilmeneviä ongelmia:

1. Toimittajan menettäminen
2. Toimittajan kohdemaan levottomuudet
3. Valuutan epävakaisuus
4. Väärät laatuspesifikaatiot
5. Tiedonjako heikkoa eri toimintojen välillä
6. Ei proaktiivista toimintaa. (Branch 2001, 54–55)

Hankintaympäristö antaa myös mahdollisuuksia yritykselle. Seuraavassa listassa on esitetty mahdollisuuksia, joita kohdeyrityksemme voi saada vertaillessaan raakakahvin eri hankintalähteitä:

1. Alhaisempi hankintahinta
2. Parempi saatavuus

3. Toimittajan osaaminen esim. tuotekehitys
4. Toimitusvarmuus
5. Ei sido suurta pääomaa
6. Reagointinopeus muutostilanteissa. (Branch 2000, 5-6)

Usein yritykset lähtevät hankkimaan raaka-aineita, komponentteja tai tuotteita ulkomailta alhaisemman hinnan takia. Alhaisempi hinta johtuu usein verotuksen, työvoiman, tehokkaampien tuotantoteknologioiden ansiosta. Saatavuus vie myös monet yritykset kansainvälisien hankintojen pariin. Kohdeyrityksemme on ostettava tärkeimmät raaka-aineensa ulkomailta, koska ilmasto ei ole sopiva kotimaassa raaka-aineiden valmistukseen. Hankinta ulkomailta myös vähentää investoinneista johtuvia kustannuksia ja riskejä, koska yrityksen ei itse tarvitse rakentaa tuotantolaitoksia tai koneita komponenttien valmistamiseksi. Tästä syystä aloilla, joissa on trendi ja kausivaihteluita, käytetään monesti kansainvälisiä hankintoja. (Branch 2000, 5-6)

Kohdeyrityksen raakakahvin hankinnan osalta huomattavimpia uhkia ovat kohdemaan poliittinen epävakaisuus, valuutan epävakaisuus, heikko tiedonjako eri osastojen välillä sekä toimintasuunnitelman puuttuminen poikkeustilanteiden varalle. Suurin osa kahvintuottajamaista ovat kehitysmaat, joissa poliittinen ja taloudellinen tilanne on epävakaa. Kohdeyrityksemme tulee huomioida tämä mm. suunnitellessaan kuljetuksia kohdemaasta. Yritys käy raakakahvimarkkinoilla kauppaa dollareilla, joka on ollut jo pitkään euroa halvempi valuutta. Joten vaikka raakakahvin hankintahinta on välillä kohonnutkin, ei se ole juurikaan vaikuttanut Euroopassa tukku- ja kuluttajahintoihin. Loppukuluttajiin raakakahvin hinnan muutokset vaikuttavat herkästi, koska kahvialalla toimitaan pienillä katteilla. Raaka-aineen hinnan vaikutukset eivät kuitenkaan ehdi kuluttajahintoihin kovin nopeasti. (Taloussanomien 2007)

Jotta näiden mikro- ja makroympäristön haasteiden kanssa pärjätään, tulee yrityksen pystyä ennakoivaan toimintaan. Yrityksen hankintahenkilöstön tulee aktiivisesti tutkia ja analysoida ympäristöä, koska se muuttuu herkästi eikä yritys pysty sen muutosten

suuntaan juurikaan vaikuttamaan. Hankintaosastolla tulee tehdä tutkimustyötä systemaattisesti ja periodisesti. Oikea tieto oikeaan aikaan mahdollistaa kilpailukykyisten päätösten tekemisen. (Scheuing 1989, 31)

Kohdeyrityksen tärkeimmät toimittajamaat toimivat sellaisissa maissa, joissa talous on epävakaata ja poliittiset levottomuudet ovat arkipäivää. Ongelmien tunnistaminen etukäteen antaa yritykselle mahdollisuuden ongelmien ilmestyessä jopa vahvistamaan asemaansa kilpailijoiden suhteen, jos nämä eivät ole yhtä valveutuneita. Esimerkiksi Etiopia kuuluu sota- ja kriisiriskin alueisiin, joten yrityksellä tulee olla tarkasti määritellyt vakuutukset turvatakseen hankintojen sujuvuus.

Etiopia on tämän vuoden alussa määritelty Tapiolan kotisivujen mukaan korkean sota- ja kriisiriskin alueeksi, joten sitä varten vakuutuksen ottaminen on vaikeampaa ja kalliimpaa. Tällaisesta maasta raaka-aineen hankintaa kannattaisi harkita uudelleen, koska riski on melko mittava. (Tapiola 2008)

Incoterms 2000 käsittelee myyjän ja ostajan välisiä velvollisuuksia toisiinsa nähden. Incoterms lausekkeet antavat kaupan osapuolille perussäännöt, joita voidaan kuitenkin muokata yhdessä tilanteeseen sopivaksi. Lausekkeissa määritellään missä kohtaa vastuu toimitettavasta tavarasta vaihtuu eli ns. kriittiset pisteet. Lausekkeissa määritellään myös kuka maksaa kulut tavaran käsittelystä ja kuka vastaa kuljetusten vakuutuksista. (Pohjola 2008)

Kohdeyrityksen raakakahvinhankinta tapahtuu maista, joista kuljetukset meriteitse kestää noin neljä viikkoa. Raaka-aineiden kuljetusta varten on otettava vakuutuksia, jotta pitkistä kuljetusmatkoista muodostuneita riskejä voitaisiin pienentää. Yrityksen tulee käyttää Incoterms 2000 toimituslausekkeitä määritellään raaka-aineen toimittajien kanssa vastuut eri kuljetusten ja käsittelyjen vaiheista. Kohdeyrityksen tulee kuitenkin tarkistaa vakuutuksensa, sillä monesti Incoterms lausekkeiden vakuutusvaatimukset eivät ole ostajan kannalta tarpeeksi kattavia.



Kun yritys on tunnistanut ympäristön uhat ja mahdollisuudet, voi se siirtyä suunnittelemaan hankintastrategioita erilaisille hankintakohteille. Hankintajohtajat määrittelevät millainen strategia sopii kyseisille hankintakohteille. Valintaan vaikuttaa monet asiat; onko tuote kotimaasta vai ulkomailta hankittava, hankitaanko yhdeltä vai useammalta toimittajalta, lopputuotteeseen kuuluva osa vai kuuluuko se tukitoimintoihin. (Scheuing, s. 138)

#### 4.2.4 Hankinnan tavoitteet

Hankinnan tavoitteet muodostuvat analyysien pohjalta saadusta informaatiosta, yrityksen mahdollisuuksista ja toimintaa rajoittavista tekijöistä sekä yrityksen tavoitteiden asettamista rajoista. Vaikka ylempi taso määritteleeekin alemman tason tavoitteet strategisessa suunnittelussa, ei hierarkkisuus kuitenkaan tarkoita, että ylhäältä annettaisiin vain käskyjä, joita orjallisesti on noudatettava. Paras kokonaisuus syntyy, kun eri toiminnot ovat vuorovaikutuksessa ja kommunikoivat keskenään. Seuraavassa taulukossa 1 esitetään joitakin esimerkkejä tavoitteiden niveltämisestä eli siitä, miten hankinnan tavoitteet ovat kytköksissä yrityksen tavoitteisiin. (Kajander 1997, 84)

*Taulukko 1. Yrityksen ja hankinnan tavoitteet (Kajander 1997, 84).*

YRITYKSEN TAVOITTEET	HANKINNAN TAVOITTEET
Markkina-aseman ja -osuuden säilyttäminen	Kohdemarkkinoiden laatu-, ajoitus- ja kustannustasotarpeiden vastaamiseen tähtäävien toimittajien käyttäminen
Markkina-aseman parantaminen ja volyymin lisäys	Uusien kilpailukykyisempien toimittajien hyödyntäminen, nykyisten toimittajien ja järjestelmien kehittäminen
Pääoman tuottoasteen ja voiton kasvattaminen	Varastotasojen alentaminen ja tiheämmät toimitukset
Tuotekehityksen uudistaminen lyhentyneiden tuotteiden elinkaarien myötä	Toimittajien kanssa tuotekehitysyhteistyön lisääminen
Toiminnan painopisteen siirtäminen valmistuksesta kokoonpanoon	Tehokkaat valmistaa vai ostaa -päätökset, hankinnan ja tuotannosuunnittelun integroiminen
Kokonaisvaltainen laadunhallinta	Toimittajien sisällyttäminen laatu- ja muihin kehitysohjelmiin

Kohdeyrityksemme hankinnan tavoitteena on löytää paras mahdollinen kompromissi hankintojen laadun ja kustannusten välille. Vaikka yritykselle laadun hallinta on tärkeä seikka, on hankintojen tavoitteena järjestelmällisesti alentaa hankintojen kokonaiskustannuksia yhdessä toimittajien kanssa. Toimittajaverkon ja hankintasuhteiden kehittämällä turvataan pitkäaikaiset ja tehokkaat yhteistyösuhteet. Tavoitteena on myös parantaa toimitusvarmuutta, vähentää erilaisia riskejä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

#### 4.2.5 Hankintojen auditointi

Hankintojen auditointi eli tarkastus voidaan määritellä kaikenkattavana, systemaattisena, itsenäisenä sekä periodisena tapana tutkia yrityksen hankinnan ympäristöä, tavoitteita, strategioita ja taktiikoita. Näin voidaan tunnistaa hankinnan

ongelmat ja mahdollisuudet sekä edistää toimintasuunnitelmien kehittämistä. Hankintojen auditoinnin tulisi kattaa perusteellisesti kaikki hankintojen toiminnot, kuten ympäristön, organisaation, strategiat ja taktiikat. Sen on tarkoitus tutkia vahvuuksia ja heikkouksia, arvioida suorituskykyä sekä tunnistaa parannusmahdollisuudet. Hankintojen auditoinnin systemaattisuudella tarkoitetaan, että luodaan tietty määrä tarkastuskysymyksiä, jotka käydään säännöllisesti läpi tarkastuksissa. Itsenäisellä tarkastustavalla tarkoitetaan, että jokin yrityksen hankintaosaston ulkopuolinen taho tekee tarkastuksen. Näin saadaan objektiivinen näkökanta tutkimukseen. Jotta tutkimusten tuloksia voidaan pitemmällä aikavälillä tarkastella ja saada niistä paras hyöty, täytyy hankintojen auditointi suorittaa periodisesti eli joka vuosi. (Scheuing 1989, 137)

#### 4.2.6 Hankintastrategia

Suurin virhe hankinnoissa tehdään, kun keskitytään pelkästään neuvotteluun ja markkinahintaan sekä kannustetaan lyhytaikaisiin päätöksiin. Tällainen toiminta vie pohjan hankintojen pitkäaikaiselta strategiasuunnittelulta. (Saunders 1997, 148) Sillä hankintastrategian muodostaminen, toteutus ja arviointi on prosessi, jonka on tarkoitus tuottaa paras mahdollinen suhde yhtiön omien ja hankittujen resurssien välille ja toisaalta myös ympäristön rajoitteiden ja mahdollisuuksien välille. Koska strategia esittää toiminnan kokonaissuunnitelman, täytyy se suunnitella juuri tiettyyn tilanteeseen sopivaksi. Yrityksen käyttäessä erilaisia materiaaleja ja palveluja toiminnassaan, on hankintaosaston hallittava ja toteutettava useita eri hankintastrategioita yhtäaikaisesti. Erilaiset strategiavaihtoehdot usein sisältävät seuraavanlaisia päätöksiä, kuten

- yrityksen sisäinen vastaan ulkoinen hankinta eli make or buy –päätös
- vuokraus vastaan ostaminen
- kotimainen vastaan ulkomainen hankinta
- hankinta usealta toimittajalta vastaan yhdeltä toimittajalta
- ei varastoja ja JIT -hankinta

- vuosittainen yleistilaus vastaan systeemisopimus
- hankinta yhteistyönä
- jakelija vastaan valmistaja
- toimittajan ostaminen. (Sheuing 1989, 140–141)

Tuotteen elinkaarimallia voidaan hyödyntää mietittäessä käytettäviä strategiavaihtoehtoja. Siinä valitaan tuotteen jokaiseen eri elinkaarivaiheeseen sopiva strategia. Elinkaarivaiheita ovat esittely-, kasvu-, kypsyys-, kyllästymis-, lasku- sekä luopumisvaihe. (Saunders 1997, 137)

Kohdeyrityksemme on raakakahvin hankintastrategiassa ostettava kahvia ulkomaalaisilta toimijoilta. Hankintastrategia toimii tukivälineenä ja ohjaavana tekijänä hankintapäätöksiä tehtäessä. Se määrittää esimerkiksi kahvintoimittajien kanssa laadittavat sopimukset ja käytettävät kuljetusmuodot sekä ehdot, jotka hankintojen on täytettävä. Strategiassa määriteltyjen ehtojen ja tavoitteiden avulla voidaan myös vertailla eri toimittajia. Kohdeyritys joutuu hankinnoissaan miettimään useampia eri strategioita, koska sillä on raakakahvin lisäksi muitakin hankittavia materiaaleja kuten pakkaustarvikkeita ja kuljetuspalveluita.

#### 4.2.7 Hankintataktiikat

Hankintataktiikat ovat niitä käytännön toimenpiteitä, joilla hankintastrategiat toteutetaan. Hankintataktiikoihin kuuluu henkilöstö-, materiaali- ja pääomaresurssien kohdistamissuunnitelmat. Kyseiset suunnitelmat sisältävät tarkkoja kuvauksia suunnitteluajanjakson aikatauluista ja vastuuhenkilöistä. Henkilöstöresurssien suunnitelmassa on määritelty hankintaosaston henkilöstötarve, suunnitelmat palkkauksista, koulutuksesta ja ylennyksistä. Materiaalisuunnitelmassa on tarkkoja ohjeita yritykselle hankittavien materiaalien osalta. (Scheuing 1989, 139) Kohdeyrityksen kannalta aikataulutukset ja ohjeet materiaalin kuljetusten ja käsittelyjen osalta ovat tärkeitä, koska kyseessä on elintarvike.

#### 4.2.8 Suunnitelmien toteutus ja ohjaus

Hankintataktiikoissa määritellyt suunnitelmat luovat pohjan hankintojen eri budjettien suunnittelulle. Hankintoja varten tulee valmistaa neljä eri budjettisuunnitelmaa.

1. Materiaalibudjetti
2. MRO -budjetti
3. Investointibudjetti
4. Operatiivisen toiminnan budjetti

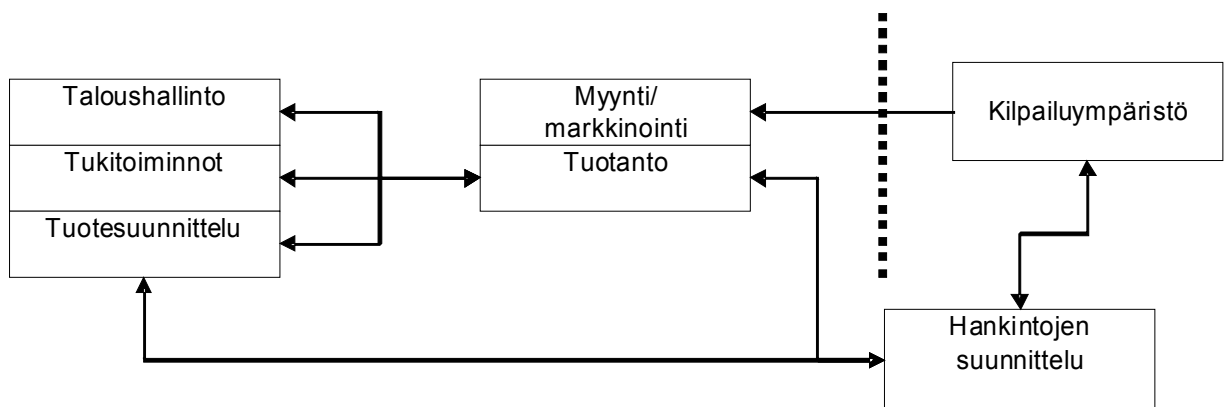
Materiaalibudjetti käsittää ne raaka-aineet ja osat, joista yritys kokoaa lopputuotteen. MRO –budjetilla (MRO = Maintenance, Repair, Operating supplies) taas varataan rahoitus tukitoimintoihin, kuten esimerkiksi laitteiden ylläpitoon, korjaukseen ja varaosiin. Investointibudjetissa käsitellään koneiden ja laitteiden hankinta. Operatiivisen toiminnan budjetti käsittää hankintaosaston palkkakulut ja muut hankintaosaston toiminnasta aiheutuvat kulut. (Scheuing 1989, 139–140)

Hankintasuunnitelman viimeinen vaihe on hankintojen seuraaminen. Yrityksellä tulee olla toimiva raportointijärjestelmä, joka reaaliaikaisesti päivittyy eri hankintavaiheiden edetessä. Näiden tietojen pohjalta päätöksentekijät pystyvät ohjaamaan hankinnan toimintaa haluttuun suuntaan, mikäli se poikkeaa ennalta määritellyistä suunnitelmista. (Scheuing 1989, 140)

### 4.3 Suunnittelun yhteistyö eri osastojen välillä

Hankintojen suunnittelussa on tärkeää, että yrityksen eri osastojen välillä on tiivistä yhteistyötä. Perinteinen yrityksissä käytetty suunnittelumalli on sellainen, jossa pitkän tähtäimen suunnittelu prosessi alkaa tuotteiden, markkinoiden ja kilpailuympäristön analysoinnista. Hankintaosasto tulee mukaan vasta kun pitkän tähtäimen suunnitelmat

ovat valmiita ja ryhdytään tekemään vuositason ostosuunnitelmaa. Tällainen järjestely ei kuitenkaan pidemmällä tähtäimellä toimi vaan hankintojen suunnittelun on oltava myös strategisten suunnitelmien kanssa ajan tasalla. Nykyään kilpailu, rajalliset materiaalit, taloudessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat siihen, että hankintojen suunnittelu ja kehitys on yhä merkittävämmässä roolissa menestyksen kannalta. (Dobler-Burt 1996, 639–640) Kuva 2 selvittää hankinnan suunnittelun yhteyttä muihin yrityksen toimintoihin.



Kuva 2. (Dobler-Burt 1996, 640)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kandidaatin työn tarkoituksena oli luoda kohdeyrityksellemme eräänlainen ohje hankintojen suunnittelusta ja ohjauksesta. Työssä esitetty hankintojen suunnittelun ja ohjauksen prosessi on sovellettavissa yrityksen kaikkien materiaalien ja palveluiden hankintaan. Prosessi tulee parantamaan ja selkeyttämään hankintaosaston toimintaa ja tätä kautta vähentää hankinnan kokonaiskustannuksia. Päätöksentekijöiden on helpompaa suorittaa omia tehtäviään, kun osastolla on selkeät suuntaviivat toiminnassaan.

Prosessi kehittyy jatkuvasti kun sitä systemaattisesti toteutetaan. Se luo lisänäkökulmia ja parantaa ennakoivaa toimintaa hankintojen suhteen. Prosessin

ennakoivatoiminta tuo merkittävää kilpailuetua pitkällä tähtäimellä. Kansainvälisillä markkinoilla voi tapahtua merkittäviäkin muutoksia, mutta jatkuva markkinoiden ja talouden muutosten tutkiminen ja analysoiminen tuo tietoa, jolla pystytään välttämään suurimmat riskit ajoissa.

Prosessin toteuttaminen vaatii myös muiden toimintojen kanssa yhteistyötä. Markkinointi- ja talousosaston kanssa tehty yhteistyö tuo tuloksia ja varmasti tehostaa toimintaa pitkällä tähtäimellä. Myyntiennusteiden hyväksikäyttö ja budjettien suunnittelu lisää hankintojen oikea-aikaisuutta ja resurssien tarkempaa kohdentamista.

## LÄHTEET

Baily, Peter & Farmer, David & Jessop, David & Jones, David. 2005. Purchasing Principles and Management. Ninth Edition. Prentice Hall, Hampshire. 427 s.

Branch, Alan. 2000. International Purchasing and Management. Thomson Learning. 342 s.

Dobler, Donald W. & Burt, David N. Purchasing and supply management. Text and Cases. Sixth Edition. The McGRAW-HILL COMPANIES, INC. 963 s.

Erridge, Andrew. 1995. Managing Purchasing. Sourcing and contracting. Butterworth-Heinemann Ltd. 216 s.

Etelä-Saimaa. 17.1.2008. Kolmen euron kahvipaketti alkaa tuntua jo kalliilta. Lehtiartikkeli.

Kahvi.net. 2008. [Kahvi.net:n www-sivuilla]. [Viitattu 15.3.2008]. Saatavissa: <http://www.kahvi.net/kahvinet.php?k=10903>

Kajander, Sakari. 1997. Teollisuuden hankintastrategiat. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. 129 s.

Lintukangas, Katrina. 2007. Kansainväliset hankinnat – luentokalvot ja artikkelit. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino. 85 s.

Pohjola. [Pohjola Oy:n www-sivuilla]. [Viitattu 24.3.2008]. Saatavissa: <http://www.pohjola.fi/NR/PAACustom/aaDisplayResource.asp?id=438959>



Salminen, Risto T. 2006. Markkinoinnin suunnittelu ja päätöksenteko – suunnitteluosuuden luentorunko. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Digipaino. 190 s.

Scheuing, Eberhard. 1989. Purchasing Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 390 s.

Saunders, Malcolm. 1997. Strategic Purchasing & Supply Chain Management. Second Edition. Pitman Publishing. 354 s.

Talentum lehtiarkisto. Talouselämä. 1999. [Talentum lehtiarkiston www-sivuilla]. Päivitetty 10.9.1999. [Viitattu 1.3.2008]. Saatavissa:  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=231465>

Taloussanomat. 2007. [Taloussanomien www-sivuilla]. Päivitetty 30.7.2007. [Viitattu 11.3.2008]. Saatavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2007/07/30/Kuivuuden+uhka+nostaa+kahvin+hintaa/200718045/322>

Tapiola. [Tapiola Oy:n www-sivuilla]. Päivitetty 4.2.2008. [Viitattu 20.3.2008]. Saatavissa:  
<http://www.tapiola.fi/www/Yritysassiakkaat/Omaisuus+ja+toiminta/Omaisuuuden+ja+toiminnan+riskienhallinta/Tavaran+sota-+ja+lakkovakuutus.htm>