



Jouni Sakki

TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA

Digitalisoitumisen haasteet

8. UUDISTETTU PAINOS

2014

Nyt sekä paperi- että e-kirjana

ISBN 978-951-97668-7-4 (print-kirja), ISBN 978-951-97668-6-7 (EPUB), ISBN 978-951-97668-5-0 (PDF)
YKL 69.33, UDK 658

Tämä kirja on liiketoiminnan perusteos. Se antaa kokonaiskuvan tavarakauppaan ja valmistustoimintaan liittyvistä tavaravirroista ja niiden hallinnan menetelmistä.

Tilaus-toimitusketjun kaikkiin vaiheisiin tunkeutuva digitalisoituminen tuo johtamiseen, hankintatoimintaan ja logistiikkaan paljon lisähaasteita. Kirjassa käsitellään havainnollisesti muun muassa lisäarvon mittaamista, toimitusketjun kulujen kartoitusta, johtamisen tunnuslukuja sekä yritysten ja julkisen hallinnon hankintatoiminnan kehittämistarpeita.

Kirja ilmestyy nyt kokonaan uudistettuna (8. painos). Uutta sisältöä ovat mm. eri toimialojen tehokkuuden tunnusluvut, digitalisoitumisen vaikutukset B2B-liiketoimintaan ja vähittäiskauppaan sekä hankintatoiminnan toteuttaminen globaalissa taloudessa. Jokaisen luvun lopussa on tiivistelmä avainkohdista.

Kirja on tarkoitettu käytännön apuvälineeksi yritysjohdolle ja muille liiketoiminnan eri sektoreilla työskenteleville henkilöille. Se soveltuu hyvin yrityshenkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen, oppikirjaksi tiede- ja ammattikorkeakouluihin ja kaikille, jotka haluavat kehittyä eri liiketoiminnan ja logistiikan tehtävissä.

Sisällysluettelo

SISÄLLYSLUETTELO	I
ESIPUHE	1
1 TILAUS–TOIMITUSKETJU LIIKETOIMINNASSA	3
TILAUS–TOIMITUSKETJU JA MUITA SIIHEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ.....	3
<i>Tilaus–toimitusketju</i>	4
<i>Arvoketju ja prosessit</i>	5
<i>Porterin malli</i>	5
<i>Logistiset toiminnot</i>	6
<i>Digitalisoituminen tarvitsee logistisia palveluja</i>	7
<i>Logistiikan kustannukset</i>	8
<i>Logistics performance Index (LPI)</i>	8
<i>Markkinointikanava eli jakelutie</i>	9
<i>Hankintatoiminta, kuljettaminen ja varastoiminen</i>	9
TILAUS–TOIMITUSKETJUN HALLINTA.....	10
<i>Tilaus–toimitusketjut yrityksen sisällä</i>	10
<i>Ketju vai verkosto</i>	11
<i>Tieto-, tavara- ja rahavirrat</i>	12
<i>Onko ketjulla yhteistä ohjausta – hallintaa?</i>	13
<i>Jatkuva vuorovaikutus</i>	13
<i>Tilaus–toimitusketjun hallinnan yleiset tavoitteet</i>	14
TILAUS–TOIMITUSKETJUN TEKNOLOGIAT.....	14
<i>ECR, quick response</i>	15
<i>GS1-koodit</i>	15
<i>Automaattinen tunnistus viivakooditeknikalla</i>	16
<i>Rfid-tunnistus</i>	17
YHTEISTYÖN MENETTELYTAPOJA.....	18
<i>SCOR-malli</i>	18
<i>CPFR</i>	19
<i>SCM Best Practice – ostajan ja myyjän virtuaalinen työtila</i>	19
<i>Tiivistelmä</i>	20
2 JALOSTUSARVO, TUOTTAVUUS, TEHOKKUUS JA TEHOLLISUUS	21
TEHOKKUUS, TUOTTAVUUS JA LISÄARVO.....	22
<i>Tehokkuus; arvon ja tuottavuuden yhdistelmä</i>	22
<i>Kannattavuus</i>	23
<i>Milloin tulos on hyvä ja milloin huono?</i>	24
<i>Jalostusarvo</i>	25
<i>Jalostusarvoprosentti</i>	26
<i>Jalostusarvo henkilöä kohden</i>	26
<i>Työn reaaliuottavuus</i>	27
<i>Työvoima- ja pääomavaltaiset yritykset</i>	28
<i>Kansantalouden kilpailukyky</i>	29
<i>Mielipiteitä tuottavuudesta ja sen mittaamisesta</i>	29

TEHOLLISUUS.....	31
<i>Tiivistelmä</i>	32
3 TILAUS–TOIMITUSKETJUN KUSTANNUKSET	33
LIIKETOIMINNAN KUSTANNUKSET	34
<i>Yleiskustannuksetkin tulee kohdistaa</i>	34
<i>Vaihdannan kulut Pohjoismaissa</i>	35
<i>Tilaus–toimitusprosessi yrityksissä</i>	35
<i>Varastoivan yrityksen tilaus–toimitusprosessit</i>	37
<i>Projektitoiminnan tilaus–toimitusketjut</i>	38
KULUKARTOITUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
<i>Vaihdannan henkilöstökulut</i>	39
<i>Välitön työ ja muu työ</i>	40
<i>Varastoinnin (säilyttämisen) kulut</i>	40
<i>Tehdashalli tai kaupan myymälä osin varastotiloja</i>	41
<i>Kaluston, toimitilojen ja järjestelmien kulut</i>	41
<i>Ostetut palvelut</i>	41
<i>Kokonaisuus jaettava osiin</i>	42
KULUJEN KOHDENTAMINEN TUOTTEILLE JA ASIAKKAILLE	43
<i>Välttämien kulujen kohdentaminen</i>	43
<i>Vaihto-omaisuuden ja käyttö pääoman kulujen kohdentaminen</i>	44
<i>Varastotilan kulujen kohdentaminen</i>	45
<i>Kuljettamisen kulujen kohdentaminen</i>	45
<i>Asiakas- ja tavaran toimittajayhteistyön kulut</i>	45
TURHIA TUOTTEITA JA TURHIA ASIAKKAITA	46
<i>Kulukartoitus on koulutusprojekti</i>	47
<i>Tiivistelmä</i>	48
4 TILAUS–TOIMITUSPROSESSIN TEHOKKUUDEN TUNNUSLUKUJA	49
TILAUS–TOIMITUSPROSESSIN TUOTTAVUUSPOTENTIAALI	49
<i>Liiketapahtumien määrät</i>	50
<i>Myyntitulot suurista, työ pienistä kaupoista</i>	50
<i>Tapahtumien keskimääräiset kustannukset</i>	51
<i>Läpimenoaika</i>	52
<i>Arvoa tuotetaan mutta tuloksessa lipsutaan</i>	53
PÄÄOMIEN KÄYTTÖ JA VARASTOIMISEN TUNNUSLUVUT	54
<i>Pääoman käytön tehokkuus</i>	54
<i>Materiaalin ohjauksen tunnusluvut</i>	55
LAADUN JA SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	56
<i>Toimituskyky</i>	57
<i>Palvelukyky</i>	58
KULJETTAMISEN TALOUDELLISUUS	58
<i>Tiivistelmä</i>	60
5 LUOKITTELUT AUTTAVAT PRIORISOIMAAN	61
<i>20/80 -sääntö</i>	62
ABC-LUOKITUS TUOTENIMIKKEISTÄ	63
<i>Miten tuotteet ja työ määrä jakautuvat?</i>	63

<i>Abc-analyysin loppupäänkin tuotteet tarpeellisia</i>	64
<i>Vaihto-omaisuus ja kustannukset</i>	64
<i>Tappioiden syyt</i>	65
<i>Montako asiakasta tuotteella on?</i>	66
<i>Yleisohje</i>	66
<i>Abc-analyysi B2B-asiakkaista</i>	66
MUITA LUOKITTELUJA	67
<i>Xyz-analyysi</i>	67
<i>Myyntitapahtuman koon mukainen luokittelu</i>	68
<i>Liiketuloksen mukainen luokittelu</i>	68
<i>Asiakkaita tuotteella -luokittelu</i>	69
<i>Tiivistelmä</i>	70
6 VARASTOIMINEN	71
SYTÄ VARASTOIMISEEN	72
<i>Valmistuksen toteuttamisesta johtuvat varastot</i>	73
<i>Hankintaeristä aiheutuva aktiivivarasto (cycle inventory)</i>	73
<i>Passiivivarastosta vain osa varmuusvarastoa</i>	73
<i>Hyvät ja huonot varastot – varaston vaihteluväli</i>	75
VARASTOIMISEN TARPEELLISUUS	76
<i>Spekulatiiviset varastot</i>	76
<i>Bullwhip – piiskansiimavaikutus</i>	77
<i>Varastot analytikon näkökulmasta – oikea varastomäärä</i>	77
VARASTOPROFIILIN SEURAAMINEN	78
<i>Tiivistelmä</i>	80
7 MATERIAALIN OHJAUS	81
VARASTOLÄHTÖINEN OHJAUS	82
<i>Hankinta-aika</i>	82
<i>Varmuusvarasto</i>	83
<i>Tilauspiste</i>	84
<i>Kahden laatikon menetelmä</i>	85
<i>Min–maks -menetelmä</i>	85
OIKEA OSTOERÄ, SOPIVA TILAUSVÄLI	86
<i>Tilausväli tavarantoimittajittain</i>	87
<i>Eräkoon reunaehdot</i>	87
<i>Ostoerän kustannukset</i>	88
<i>Erän koko ja hinnan alennus</i>	89
<i>Tietojärjestelmiä osattava käyttää</i>	89
<i>Varasto alenee vaikka ostoerät kasvavat</i>	89
TEOLLISUUDEN MATERIAALIN OHJAUS	90
<i>Materiaalitarvelaskenta, MRP</i>	90
<i>Imuohjaus</i>	91
<i>Imu vai työntö</i>	92
<i>VMI-varastot</i>	93
<i>Tiivistelmä</i>	94

8 MENEKIN ENNAKOIMINEN.....	95
<i>Aikasarja-analyysi.....</i>	<i>95</i>
<i>Keskiarvo ennustamisessa.....</i>	<i>96</i>
<i>Eksponenttitasoituksen menetelmä.....</i>	<i>97</i>
<i>Mallin hyvyyden ja tarkkuuden mittarit.....</i>	<i>98</i>
<i>Menekin hajonta.....</i>	<i>99</i>
<i>Tiivistelmä.....</i>	<i>100</i>
9 VÄHITTÄISKAUPAN TOIMINTATAVAT	101
KAUPASSA MUUTOKSEN AJAT	102
<i>Päivittäistavarakauppa on keskittyneenä.....</i>	<i>102</i>
<i>Kauppan ketjut.....</i>	<i>103</i>
<i>Sortimentin hallinta ja tuotemerkit.....</i>	<i>103</i>
PÄIVITTÄISKAUPAN TUNNUSLUVUT	104
<i>Suuret kaupat dominoivat.....</i>	<i>104</i>
<i>Myyntikate on kasvanut mutta liikevoitto alentunut.....</i>	<i>105</i>
<i>Vähittäiskauppa kilpailee valikoimien runsaudella.....</i>	<i>106</i>
<i>Muut kulut ovat kuin lisäkilot vyötäröllä.....</i>	<i>107</i>
<i>Kauppan tehokkuus heikentynyt.....</i>	<i>108</i>
<i>Vaihto-omaisuus kiertää hitaasti.....</i>	<i>108</i>
<i>Leveä sortimentti – paljon tappiollisia tuotteita.....</i>	<i>109</i>
<i>Alkoholi ruokakauppaan olisi oiva apu.....</i>	<i>110</i>
ERIKOISTAVAROIDEN KAUPPA	110
<i>Tilastolukuja.....</i>	<i>110</i>
<i>Keskiarvovyritystä ei ole olemassa.....</i>	<i>111</i>
<i>Materiaalin ohjaus.....</i>	<i>112</i>
UUSI MONIKANAVAINEN KAUPPA	113
<i>Tiivistelmä.....</i>	<i>114</i>
10 VERKOSTOITUVA B2B-LIIKETOIMINTA	115
<i>Tukkukaupan tunnuslukuja.....</i>	<i>115</i>
<i>Tukkukaupan tilaus-toimitusketjujen analyysi.....</i>	<i>116</i>
<i>Asiakaskannattavuus.....</i>	<i>117</i>
VERKOTTUMINEN KÄYNTIIN HETI	118
<i>Nettiin jotta resurssirovoista pääsee eroon.....</i>	<i>119</i>
<i>Nettiin koska liiketoiminnan sirpaloituminen jatkuu.....</i>	<i>119</i>
<i>Nettiin koska logistiikkapalvelut voi ostaa.....</i>	<i>119</i>
<i>Nettiin koska verkostoituminen on kasvun moottori.....</i>	<i>120</i>
<i>Nettiin koska se on keino vahvistaa viestintää.....</i>	<i>120</i>
<i>Nettiin koska se antaa aivan uusia mahdollisuuksia.....</i>	<i>121</i>
<i>Myyjästä logistiikan konsultti.....</i>	<i>121</i>
<i>Jos netistä ei ole avuksi.....</i>	<i>122</i>
<i>Tuotehinnoittelu ja toimitusmaksut.....</i>	<i>123</i>
<i>Tiivistelmä.....</i>	<i>124</i>
11 HANKINNAT OSANA LIIKETOIMINTAA.....	125
SUORAT JA EPÄSUORAT HANKINNAT	125
<i>Hankintojen merkitys liiketoiminnassa.....</i>	<i>126</i>

<i>Hankinnan sudenkuopat</i>	127
<i>Hankintojen kehittämisen tarpeet</i>	128
<i>Onko jäävuorimalli historiaa?</i>	129
<i>Hankintakuutio ja nykytilan kartoitus</i>	130
<i>Hankinnan portfolioanalyysi</i>	132
<i>Sourcing ja hankintastrategiat</i>	134
<i>Kategoriajohtaminen</i>	136
PALVELUIDEN HANKINTA	137
Ostajat – globalisaation portinvartijat	138
<i>Etiikka ja yhteiskuntavastuu</i>	139
<i>Erlaisia tapoja hankintojen toteuttamiseen</i>	140
<i>Ostaja, sisäänostaja vai ammattiostaja</i>	142
<i>Tiivistelmä</i>	142
12 JULKISET HANKINNAT JA NIIDEN LOGISTIIKKA	143
<i>Kynnysarvot</i>	143
<i>Innovatiiviset hankinnat</i>	144
KUNTIEN AINE- JA TARVIKEHANKINNAT	145
<i>Kunnan varastot ja erilaiset kuljetustarpeet</i>	146
<i>Valikoiman ja tavarantoimittajien määrän rajaaminen</i>	147
<i>Hintamuutosten ja prosessikulujen seuraaminen</i>	148
<i>Tiivistelmä</i>	148
13 HINTOJEN SEURAAMINEN	149
HINNAN MUODOSTUMISEN ARVIOIMINEN	149
<i>Ostajan oma kustannusanalyysi</i>	150
<i>Sukulaistuotteiden hintavertailut</i>	151
HINTOJEN MUUTOSTEN SEURAAMINEN	151
<i>Omien ostohintojen muutosten seuraaminen</i>	152
<i>Ostohintojen muutoksen vertaaminen</i>	153
<i>Eurostat tietolähteenä</i>	154
<i>Tiivistelmä</i>	155
<i>Hakemisto</i>	156
<i>Lähdeviitteet</i>	158

Jouni Sakki

Liikkeenjohdon konsulttina kirjan kirjoittajalla on 40 vuoden kokemus hankintatoiminnan ja logististen prosessien kehittämisestä kaupassa, teollisuudessa ja julkisessa hallinnossa.

Suomen Logistiikkaforum myönsi *Vuoden 2008 Logistiikka* -tunnustuksen konsultti ja yrittäjä Jouni Sakille. Tunnustuksen perusteluna oli hänen työnsä oston ja logistiikan koulutuksen kehittämiseksi.

Yhteystiedot: www.jounisakki.fi,
sähköposti: [jouni.sakki\(at\)jounisakki.fi](mailto:jouni.sakki(at)jounisakki.fi),
puhelin +358 50 60828.



Jouni Sakki on aikaisemmin julkaissut seuraavat kirjat:

- *Yrityksen ostotoiminnot. Taloustieto ry, 1979.*
- *Materiaalitoiminnot 1. AKH, Valtion painatuskeskus, 1981.*
- *Ostotoiminnan kehittäminen (toim.) Ekonomia-sarja. Weilin+Göös, 1982.*
- *Suomalaisen yrityksen materiaalihallinto. Weilin+Göös, 1985.*
- *Käytännön materiaalin ohjaus kaupassa ja teollisuudessa. Weilin+Göös, 1986.*
- *Yrityksen materiaalitalous. Taloustieto ry, 1987.*
- *Logistiikan opas. MH-Konsultit Oy, 1992.*
- *Logistinen materiaalin ohjaus. MH-Konsultit Oy, 1994.*
- *Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. (Myös muita kirjoittajia.) WSOY, 1995.*
- *Logistiikka tuottamaan – arvoketjuanalyysi avuksi. TT-Kustannustieto Oy, 1996.*