

Mikä on roolisi toimitusketjussa? Voiton maksimointi ohjaa ostajan ja toimittajan suhdetta

Professori Andrew Cox Birminghamin yliopistosta oli Supply Chain Forum -seminaarissa vastaamassa luentonsa aiheeseen "Is Supply Chain Management Best Practise?". Professori Cox korosti esityksessään ostajan ja toimittajan roolien eroja. Näiden kahden välisen liiketoimintasuhteen johtaminen on vallankäytön .
- Luottamusta tarvitaan, jos ei ole valtaa, kiteytti Cox.



Järjestyksessään kolmannen Supply Chain Forum -seminaarin olivat järjestäneet Logistiikan koulutuskeskus ECL Oy Ab ja Logistra Consulting Oy. Seminaari keskittyi toimitusketjuihin, ostajan valintavaihtoehtoihin, hankintastrategian suunnitteluun ja toteutukseen sekä käytännön ratkaisuihin.

Seminaarin ulkomaalaisena vierailijana luennoi professori Andrew Cox. Hän toimii professorina Birminghamin yliopistossa ja johtaa sen strategia- ja hankintajohtamisen laitosta (The Centre for Business Strategy and Procurement CBSP). CBSP perustettiin vuonna 1993 ja sen tutkimuksen painopiste on ensisijaisesti liiketoiminnan strategioissa ja hankintaketjujen johtamisessa. CBSP tarjoaa myös valikoidun koulutusohjelmia, joista lippulaivana on strategia- ja hankintajohtamisen MBA-tutkinto.

Cox pohdiskeli hankinta- ja strategiajohtamisen olemusta Logistiikka-lehden haastattelussa.

Voittojen saalistamista

- Yritykset yrittävät pohjimiltaan tehdä voittoa, muistuttaa Cox. Hän väit-

tää opettavansa vain vanhaa tietoa, jonka kirjoitti jo 1700-luvulla Adam Smith (1723 - 1790). Silti Cox törmää jatkuvasti vastaväitteisiin.

- Miksi antaisin muille suuren osan voitosta, jos voin antaa vain vähän, kysyy Cox.

Hänen mukaansa liiketoiminnassa on kyse voittojen jakamisesta ja sen toimintatavan hallitsemisesta sekä vallasta ja markkinoiden dominoimisesta.

Jos toinen osapuoli saa suuremman osan voitosta, ei siinä ole mitään pielessä, jos itse saat parhaan mahdollisen sopimuksen. Tällöin molemmat voittavat, vaikka jakoperiaate on suhteessa 99-1.

- Tämä on nähtävästi liian ilmeistä liike-elämälle, minkä vuoksi hämmästyin, kun ihmiset ovat asiasta eri mieltä, kummeksuu Cox.

Laatu-kustannus-suhde ratkaisee

Jatkuva laadun parantaminen ja kustannusten alentaminen antaa parhaan tuoton hankinnassa. Sen edellytyksenä ovat tuotteen kaikkien ominaisuuksien laadun parantaminen ja hankinnan kustannusten alentaminen.

- Toimittajat haluavat lu-

- Ei voittoja jaeta toimitusketjussa eteenpäin. Ne pidetään itse, luennoi professori Andrew Cox Supply Chain Forum III -seminaarissa.

kita ostajat partnership-suhteeseen päästäkseen tilanteeseen, jossa toimittaja ei voi tai on vaikea vaihtaa, varoittaa Cox.

Kilpailuttamisen tai toimitusketjun hallinnan avulla ostajat voivat jatkuvasti parantaa laatu-kustannus-suhdetta.

Toimittajien kilpailuttaminen yleisintä

Arviolta 90 % maailman hankinnoista tehdään toimittajia kilpailuttamalla, joka on Coxin mukaan vasta toimitusketjujen hallinnan ensimmäinen vaihe.

Pelkän kilpailuttamisen rajoite on, että kilpailijatkin saavat hyvät sopimukset, jos ainoastaan kilpailu vaikuttaa sopimuksiin. Sen sijaan ennakoiva ostaja, joka hallitsee koko toimitusketjun johtamisen, saa kilpailullista etua.

- Toimittajien kilpailuttaminen on hyvä vaihtoehto, jos ei tiedä, miten tehdä toimitusketjun hallintaa (Supply Chain Management, SCM), tai jos ei ole valtaa toteuttaa toimitusketjun hallintaa, neuvoo Cox.

Yhteistyössä ei sinänsä ole mitään huonoa. Cox ei sano, etteivätkö ostaja ja toimittaja voisi tehdä yhteistyötä. Olennaista on, kumpi kontrolloi suhteessa syntyvää lisäarvoa.

- Mikäli et voi kontrolloida yhteistyösuhdetta, on mielestäni vain hyväksyttävä, että se on parasta, mitä voit tehdä. Se ei kuitenkaan muuta sitä periaatetta, että yhteistyösuhhteessa yrität aina pitää syntyvän lisäarvon itselläsi, toteaa Cox.

Kustannustaso ohjaa toimintaa

Teollistumisen alkaessa Britanniassa tuotantotoiminta oli tehokasta, kunnes työvoimakustannukset nousivat. Suomi on hyödyntänyt uutta teknologiaa, mutta kohtaa kuitenkin samoja ongelmia kuin Britannia. Lopputulos ei ehkä ole hyvä suomalaisille, jos

kalliiden työvoimakustannusten seurauksena työpaikat siirtyvät Suomesta Kaakkois-Aasiaan.

- Jäljelle jää siirtyminen palveluperusteiseen talouteen, jos hyväksyy kapitalismin lait, arvelee Cox.

Cox ei näe mitään esteitä, etteikö lopputuotteita olisi halvempaa koota lähellä asiakkaita. Kuitenkin, jos on halvempaa tehdä osia tai tuotteita halvemman työvoiman maissa, niin myös tapahtuu. Kokoonpano voi olla lähellä asiakkaita tai kaukana riippuen yritykselle jäävästä voitosta.

- Tässä on logiikkaa. Toimintaa siirretään sinne, missä lisäarvo hankintaketjussa on korkein ja kustannukset alhaisimmat suhteessa tuloksellisuuteen. Tällöin saadaan paras tuotto. Työvoimakustannukset ohjaavat liiketoiminnan ratkaisuja. Näin on käynyt Britannian historiassa teollistumisen jälkeen ja tapahtuu edelleen, muistuttaa Cox.

MBA liian toimintokohtainen

Birminghamin yliopistossa on mahdollista suorittaa MBA-tutkinto strategisen hankinnan johtamisessa. Sen voi suorittaa joko osanaikaisesti kahdessa vuodessa tai päätoimisesti yhdessä vuodessa.

- Hankintatoinen MBA:lla saa sekä akateemisen että ammatillisen arvon, toteaa Cox.

Samalla Cox myös kritisoi MBA-tutkintoa yleises-

ti. Akateeminen maailma seuraa yritysmaailman toimintokohtaista jaottelua ja jaottelee itsensä niiden mukaan. Useat koulutusohjelmia tarjoavat organisaatiot ovat modularisoineet opetusohjelmansa esimerkiksi liiketoimintastrategioiden, logistiikan tai toimitusketjun hallinnan mukaisesti. Todellisuudessa hyvä yritys ei tee tällaisia keinotekoisia rajoja, vaan johtaa toimintaansa yli toiminnallisten rajojen esimerkiksi toimitusketjun hallinnan kautta.

- Uskon, että kaikki MBA:t tukevat liiketoimintaa omasta näkökulmastaan, arvelee Cox.

Useimmat opettajat ovat valitettavasti koulutetut jonkin toiminnon asiantuntijaksi, mikä tukee epämuodollista jakoa ja pakottaa yritykset opetettavan liiketoimintajaottelun suuntaan.

- Tämä on tasapuolista kritiikkiä kaikkia maailman MBA-tutkintoja kohtaan, arvostelee Cox.

Myyjät ja ostajat samalle kurssille

Myynti- ja markkinointialoilta ei tahdo löytyä riittävästi henkilöitä hankinnan kurssille. Tavoitteena on kouluttaa logistikkoja ja ostajia ymmärtämään hankintatoiminnan mahdollisuudet ja riskit. Tämä ei tarkoita vain kolikon molempia puolia, vaan koko kolikkoa itsessään.

- Olen yllättyneet, etteivät yritykset ymmärrä etua, joka saavutetaan oman

myynti- ja ostohenkilöstön ymmärtäessä toistensa toimintatapoja, hämmästelee Cox.

Historiallisista syistä myyjät ovat ehkä kokeneet olleensa vahvoilla, eivätkä ole olleet kiinnostuneita kutsumaan ostajia tutustumaan toimintaansa. Nyt ovat asenteet muuttumassa ihmisten ymmärtäessä, että heidän on ymmärrettävä molemminpuolisesti toimintaa. Tähän on vaikuttanut osaltaan hankinnan kilpailukyvyyn kasvaminen.

Logistiikka vai SCM?

Hyvin yleinen ongelma on, miten logistiikan ja toimitusketjujen hallinnan erot olisi määriteltävä ja onko niillä eroa lainkaan. Cox ei ota tähän yksiselitteistä kantaa.

- Logistiikka on osa toimitusketjujen hallintaa, hankintaa ja liiketoiminnan johtamista. Joidenkin mukaan logistiikan pitäisi olla tärkeimpiä johtamisen osia, pohdiskelee Cox.

- Käytännössä yritykset näkevät logistiikan usein tavaroiden lastaamisena rekkoihin ja kuljettamisena paikasta A paikkaan B. Toisille ihmiselle logistiikka on kokonaisvaltainen ajattelutapa, miten liiketoimintaa pyöritetään, arvioi Cox logistiikan erilaisia määritelmiä.

- Joka tapauksessa, jos yritys haluaa olla tulevaisuudessa kaksi kertaa parempi kuin nyt, niin siitä 80 % tulee yrityksen sisäisestä johtamisen ja tavoitteiden parantamisesta, toteaa Cox.



- MBA-tutkinnot mukaelevat keinotekoisesti toimintokohtaisia rajoja. Käytännössä yritykset eivät toimi näin, arvostelee Cox.