

Yli yritysrajojen:

Tuloksia toimitusketjun integraatiosta

Kirjoittaja: Jouni Kauremaa
Projektipäällikkö, TkT
jouni.kauremaa@relexsolutions.com

Toimitusketjujen integraatiosta – toimitusketjujen paremmasta hallinnasta – on puhuttu jo niin kauan että käsitteen merkitys ja käyttökelpoisuus ovat osin hukkuneet korkeiden lupauksen ja käytännön toteutuksen haasteiden väliseen kuiluun. Viime aikoina paljon julkisuudessa olleen Nokian menestyksen yhtenä kulmakivenä oli pitkään toimitusketjuhallinnan erinomaisuus: oikeat tavarat, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikeaan hintaan. Tämän taustalla oli investointeja toimitusketjuun: prosessien kehitystä toimittajien kanssa sekä edistyneiden tietojärjestelmäratkaisuiden hyödyntämistä. Nokian etuna muutosten läpiviennissä on ollut sen vahva asema toimitusketjussa.

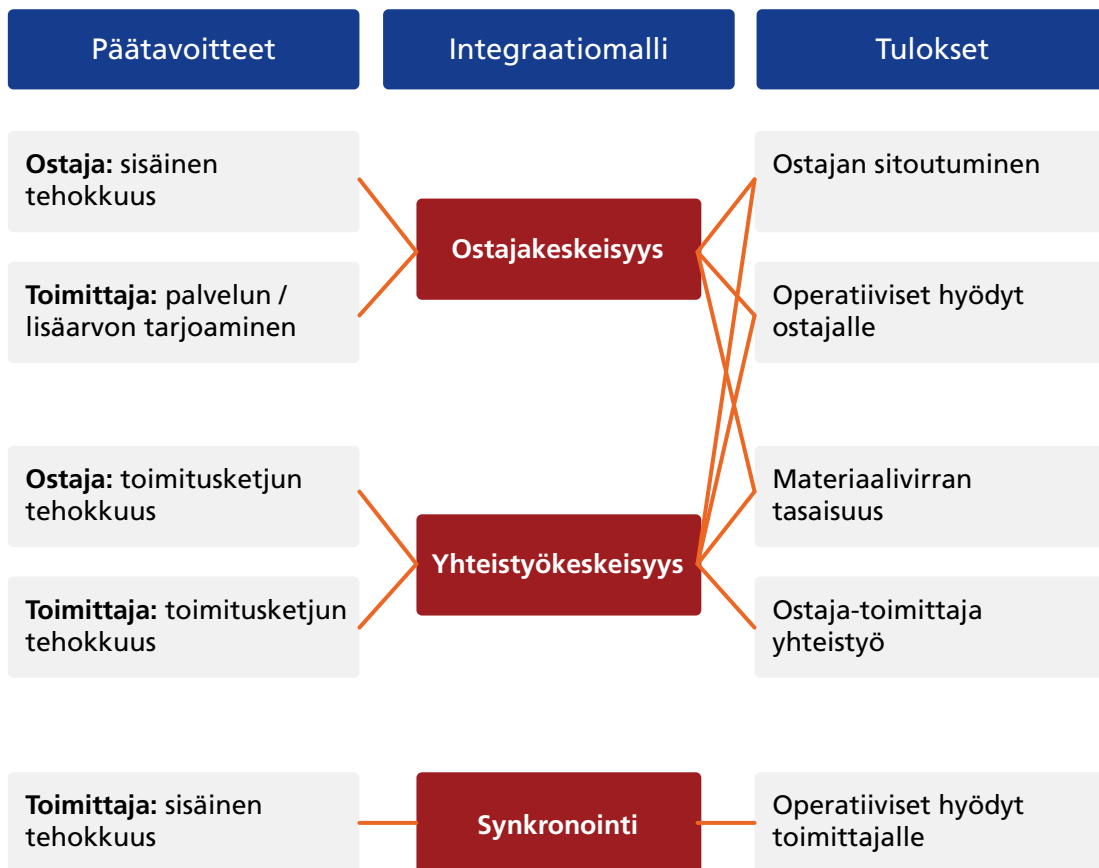
Monet raportoidut menestystarinat ovatkin yhden tai useamman toimitusketjuvaltaa käyttävän ostajan edistämisiä ratkaisuja. Toimitusketjuinnovaatioista tunnettu vähittäiskauppajätti Wal-Mart on malliesimerkki yrityksestä, jossa on laajasti hyödynnetty investointeja edellyttäviä teknologioita ja toimintamalleja monessa eri toimitusketjun portaassa. Wal-Mart on tehnyt pioneerityötä muun muassa ennusteyhteistyössä (CPFR – collaborative planning forecasting and replenishment), toimittajan hallinnoimassa varaston ohjauksessa (VMI – vendor managed inventory) ja etätunnistusteknologiassa (RFID – radio frequency identification).

Hyötyvätkö toimitusketjun muut osapuolet tällaisista – toisinaan vaateiksi asetetuista – ratkaisuista moniyritysympäristössä? Vastaus osin riippuu siitä mitä toimitusketjuintegraatiolla oikeasti ymmärretään, mitä sillä tavoitellaan ja miten avautuvia mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään sisäisen toiminnan paremmassa ohjaamisessa.

Tiiviisti esitettynä toimitusketjun integraatiossa on kyse eri yritysten toimintojen yhdistämisestä: Äärimmilleen vietyinä kaksi tai useampi erillinen yritys voi toimia saumattomana kokonaisuutena yhden yrityksen ohjauksen alla, täysin yhdistettyjen tietojärjestelmien kautta. Tämänkaltaisen tiukan integraation sivuvaikutus on voimakas keskinäisriippuvuus: yhdistetyt toimitusketjukumppanit ovat enemmän tai vähemmän – ainakin lyhyestä keskipitkään aikaväliin – kiinteästi sidotut toisiinsa. Toimitusketjun integraatio voi kuitenkin olla myös luonteeltaan vähemmän lukitsevaa.

Kolme lähestymistapaa toimitusketjuintegraatioon: ostajakeskeisyys, yhteistyökeskeisyys ja synkronointi

Toimitusketjujen yhtenäistämässä voidaan nähdä kolme pääasiallista tavoitteeltaan ja tuloksiltaan eroavaa integraatiomallia: ostajakeskeisyys, yhteistyökeskeisyys ja synkronointi (ks. kuva 1). On tärkeää tunnistaa mitä tavoittelee ennen kuin lähtee investoimaan prosessi- ja tietojärjestelmäkehitykseen.



● Kuva 1: Toimitusketjuintegraation perusmallit (soveltaen Kauremaa ym. 2009)

1. Ostajakeskeinen integraatio

Ostajakeskeisessä mallissa lähtökohtana ovat tehokkuushyödyt ostajalle. Ostaja pyrkii tehostamaan omaa toimintaansa, esimerkiksi vähentämällä tilaamiseen liittyvää manuaalista työtä. Ostaja maksaa tästä kasvaneella riippuvuudella toimittajasta. Toimittaja puolestaan tavoittelee investoinneilleen korvausta kasvaneen asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden kautta. Silloin kun ostaja vaatii integraatiota toimittajaltaan tämän ainoaksi mahdollisuudeksi saattaa jäädä täyttää ostajan toivomus – ja pohtia kuinka hyvin yhden asiakkaan kanssa toteutettua integraatoratkaisua voisi hyödyntää muissa asiakassuhteissa.

Ostajakeskeisen integraation lähtökohta voi toisaalta olla toimittajan innovaatio lisätä arvoa asiakkaalleen, ja siten tarjota parempaa palvelua. Toimittaja saattaa esimerkiksi tarjota varaston täydennyspalvelua ja siten vähentää ostajalta tilaustoimintaan kuluva panostusta. Oli lähestymistapa mikä hyvänsä, ostajakeskeisessä integraatiossa päästään tasaisempaan materiaalivirtaan kun ostajan ja toimittajan välinen toiminta on paremmin yhtenäistettyä.

2. Yhteistyökeskeinen integraatio

Yhteistyökeskeisessä lähestymistavassa hyödyt muodostuvat kasvaneesta yhteistyöstä toimittajan ja ostajan välillä. Molemmilla osapuolilla on yhteinen intressi kehittää toimintaa ja tehdä toimitusketjusta – tehokkaampi, ennustettavampi ja paremmin ohjattava. Yhteistyökeskeisessä integraatiossa avautuu keskustelukanava jota kautta voidaan käydä keskustelua monista eri tason asioista. Lisääntynyt yhteistyö voi johtaa suorien tavoiteltujen operatiivisten etujen rinnalla yllättäviin, ennalta arvaamattomiin hyötyihin, kun osapuolet oppivat ymmärtämään paremmin toistensa toimintaa.

Luonnollisesti myös yhteistyökeskeisessä integraatiossa ostajan sitoutuminen toimittajaan kasvaa yhteistyösuhteeseen sijoitettujen investointien kautta. Ero ostajakeskeiseen lähestymistapaan on se, että suorat kaupalliset tavoitteet ovat toisella sijalla verrattuna ostajakeskeiseen lähestymistapaan. Jälkimmäisessä tilanteessa toimittajan selvä ensisijainen tavoite on erottua kilpailijoistaan joko vastaamalla ostajan vaatimukseen tai tarjoamalla erilaistavaa palvelua.

3. Synkronointi

Viimeisessä integraatiomallissa, synkronoinnissa on kyse toimittajan tavoitteesta aidosti hyödyntää näkyvyyttä asiakkaiden suunnasta omassa toiminnassaan: siitä kuinka toimittaja voi käyttää ostaja- tai yhteistyökeskeistä integraatiomallia sisäisesti.

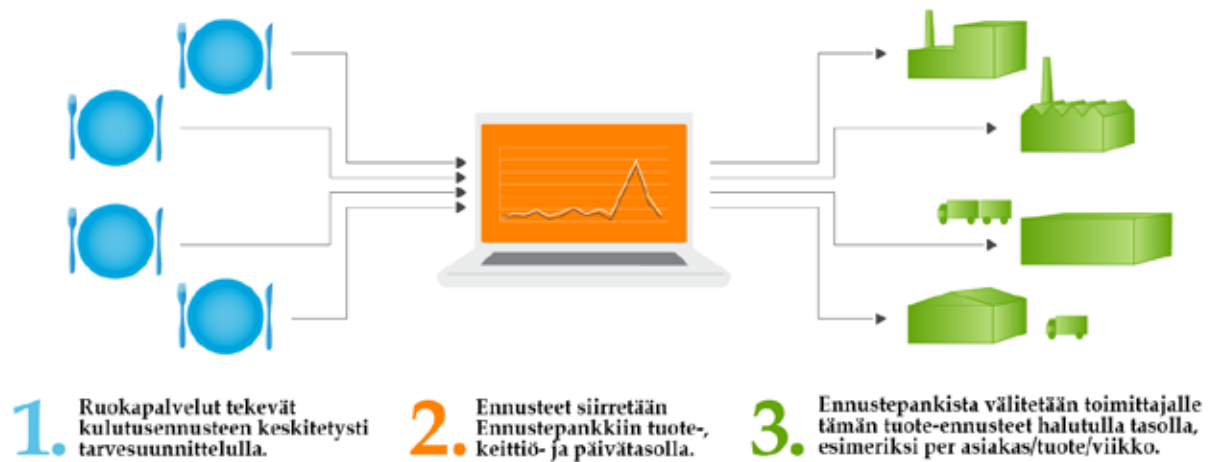
Valmistaja voi esimerkiksi käyttää myymälätasolta saatavaa kassapäätetietoa (POS –point-of-sale) oman tuotantonsa tehokkaammassa ohjaamisessa uutuustuotteiden lanseerauksen tilanteessa (ks. aiheesta tarkemmin aiempi RELEX-julkaisu, "[Hyödynnä POS-dataa toimitusketjussasi – reagoi nopeammin kysynnän muutoksiin!](#)"). Tällöin, vaikka ostaja esimerkiksi tavoittelisi sisäisiä hyötyjä ulkoistamalla täydennyksen toimittajalleen, ja siten vaatimalla palvelua, toimittaja voi kattaa lisätyöstä aiheutuvat kustannukset jos se pystyy esimerkiksi alentamaan omia lopputuotevarastojaan ennakoitavamman materiaalitarpeen vuoksi.

Itse asiassa viisas toimittaja pyrkii aina mahdollisuuden tullen hyödyntämään toimitusketjuintegraatiota sisäisesti, vaikka alkuperäisenä lähtökohtana olisikin ostajan asettama vaatimus toimia tietyllä, ostajaa hyödyttävällä tavalla. Aina se tosin ei ole mahdollista, esimerkiksi jos tuotannon vasteajat ovat liian pitkät jotta parantuneen läpinäkyvyyden kautta saatavilla lisätiedoilla olisi käytännön merkitystä ohjaukseen.

Yhteistyötä ja synkronointia suunnittelutietojen tehokkaalla jakamisella: case Ruokapalveluiden Ennustepankki

Yksi viimeaikainen mielenkiintoinen esimerkki laajemmasta toimitusketjun integraatiosta usean yrityksen kesken on Suomessa suurkeittiöalalle rakennettu Ruokapalveluiden Ennustepankki. Suurkeittiöt tarjoavat ruokapalveluja useimpia suomalaisia tavalla tai toisella koskeville tahoille – kuten päiväkodit, koulut, sairaalat, vanhainkodit, varuskunnat ja työpaikkaruokalat. Tavarantoimittajina ovat tukut ja elintarvikevalmistajat joko tukkujen kautta tai suoraan.

Uudessa, kehitetyssä ratkaisussa ruokapalvelujen tarvesuunnitelmat – suunnitellut ruokalistat arvioitune ruokailijamäärineen käännettynä tuotetason raaka-ainetarpeeksi – siirtyvät keskitettyyn Ennustepankkiin tuote-, valmistustoimipiste- ja päivätasolla (ks. kuva 2). Tämä tarve-ennuste on tavarantoimittajien tarkasteltavissa halutulla tasolla esimerkiksi asiakas-, tuote- tai viikkotasolla. Tarkastelua voidaan tehdä joustavasti tietokantaan yhdistetystä web-käyttöliittymästä. Ennustepankki tarjoaa myös mahdollisuuden integroida suunnittelutieto suoraan toimittajan omaan taustajärjestelmään.

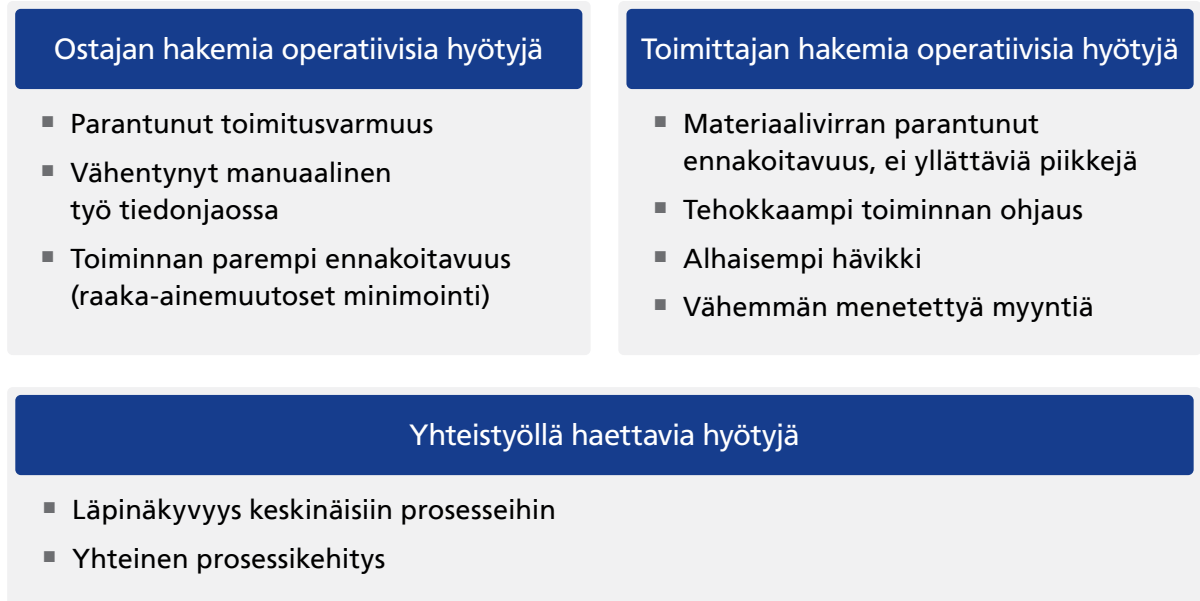


● Kuva 2: Ruokapalveluiden Ennustepankki

Tarve ennusteiden jakamiseen seuraa suurkeittiötoimitusketjun peruspiirteestä: menekkihiikit ovat usein suuria ja niihin varautuminen on lähtökohtaisesti hankalaa. Trendi ruokalistasuunnittelun keskittymiseen lisää haasteita. Kun yhden suuren kaupungin päiväkodit, koulut ja vanhainkodit tarjoavat samana päivänä pääruokana lasagnea, muodostavat tähän liittyvät raaka-ainetarpeet valtakunnallisellakin tasolla selvän piikin yksittäisen valmistajan tuotteille. Kun suurkeittiöiden käyttämät tuotteet saattavat vielä olla toimittajille pienemmän volyymin tuotteita, tuottaa kokonaisuus päänvaivaa, hampaiden kiristystä ja lisäkustannuksia. Yllättävät menekkihiikit ovat vaatineet manuaalista työtä, viime hetken muutoksia tuotannossa, hävikkiä ja toimituspuutteita. Ruokapalvelujen puolella haasteena on ollut ruokalistoihin tarvittavat viime hetken muutokset kun toimittaja ei pystykään toimittamaan tilauksen mukaisesti.

Olennaista tilanteessa on kysynnän luonne: lähtökohtaisesti valmistajien ja tukkureiden kohtaama kysyntä on riippuvaa kysyntää. Se merkitsee sitä että ruokapalveluiden materiaaliatarve – toimittajien kysyntä – on suoraan johdettavissa niiden tuotantosuunnitelmista, eli ruokalistasuunnitelmista ja taustalla olevista resepteistä. Tämänkaltaisen kysynnän laskennallinen ennustaminen johtaa lähtökohtaisesti huonoihin tuloksiin, sillä taustalla ei ole satunnainen prosessi vaan päätökset siitä, mitä ruokaa tarjotaan missäkin toimipisteessä tietyllä suunnittelujaksolla.

Ruokapalveluiden Ennustepankilla tavoitellaan viime kädessä suurkeittiötoimitusketjun aitoa yhtenäistämistä – operatiivisia hyötyjä molemmille osapuolille samalla kun yhteistyötä tiivistetään (ks. kuva 3). Erityisesti tavoitteena on välittää laadukasta ennustetietoa joka auttaa toimittajia aidosti ohjaamaan toimintaansa tehokkaammin ja siten synkronoida koko toimitusputkea.



● Kuva 3: Tavoitellut hyödyt Ruokapalveluiden Ennustepankista

Ennustepankin osapuolten keskeisenä lähtökohtana on toimialatason järjestelmä. Tavoitteena on aidosti parantaa yhdessä toimintaa ja saavuttaa hyötyjä toimitusketjun tasolla. Tärkeänä havaintona hankkeesta on ollut se että tehokkaat tietojärjestelmäratkaisut, ennusteiden vaivaton tuottaminen ja joustava tarkastelu, tarjoavat hyvän pohjan keskusteluihin myös toiminnan yleisestä kehittämisestä. Kun toimittajat saavat näkyvyyden ennusteisiin, voidaan myös ongelmakohtia tunnistaa yhdessä paremmin. Eräät ruokapalvelut ovatkin pystyneet kehittämään sisäistä toimintaansa esimerkiksi tunnistamalla puutteita ruokalistasuunnittelussa kun Ennustepankkiin siirretty ennuste on heittänyt toteumasta. Toimittajapäässä puolestaan on pystytty ennakoimaan menekkipiikkejä. Jo yksikin useamman tuhannen kilon erä oikein toimitettuna on rahallisesti merkittävä summa, oli tuloksena sitten pienempi hävikki, vähentynyt menetetty myynti tai alentunut, ehkä jopa tappiollinen, poistomyynti.

Yhteenveto

Ruokapalveluiden Ennustepankin sanoma on selvä: kun tiedät mitä haluat ja kun välineet ovat kunnossa, voidaan aidosti hyötyä toimintojen yhtenäistämistä ja tiiviimmästä ostajan ja toimittajan välisestä toiminnasta. Tällöin toimitusketjun integraatio realisoituu konkreettisiksi tuloksiksi korkeiden puheiden ja pelkästään kuluja aiheuttavien pakkoinvestointien sijaan.

Miten eteenpäin?

Meillä RELEXissä on laajaa kokemusta erilaisista toimitusketjun integraatiota tukevista teknisistä ratkaisuista – niin sisäisen toiminnan ohjauksen tukena kuin yritysten välisen tiedonvälityksen toteuttamisessa. Ruokapalveluiden Ennustepankki on yksi esimerkki moniyritysympäristössä toteutetusta tehokkaasta tietojärjestelmäratkaisusta jonka vaatimat kiinteät investoinnit ratkaisun käyttäjille ovat pienet. Ratkaisu toimii tiedonvälityksen integraattorina solmukohdassa yhdistäen lukuisia eri taustajärjestelmiä.

Mikäli toimitusketjuintegraation kehittäminen kiinnostaa, ota yhteyttä: samuli eklund@relexsolutions.com. Tunnin tapaaminen riittää yrityksesi tilanteen läpikäymiseksi ja ensimmäisten askeleiden määrittämiseksi!

Lähteet

- Kauremaa, J., Holmström J., Småros, J., "Patterns of vendor-managed inventory: findings from a multiple-case study", International Journal of Operations and Production Management, Vol. 29, No. 11, ss. 1109-1139.
- Småros, J. "Hyödynnä POS-dataa toimitusketjussasi – reagoi nopeammin kysynnän muutoksiin!", RELEX julkaisu, saatavilla internetissä http://www.relexsolutions.com/fi/uutiset-ja-julkaisut//3022/#page_id=3022&hydynn-pos-dataa-toimitusketjussasi-reagoi-nopeammin-kysynnn-muutoksiin-pdf.