

# Hankintojen johtaminen

28.10.2019

Pasi Korhonen

1980-luku



2020-luku

## ■ Ostaminen

- Yritys on tuotantoyksikkö
- Tehokas tuotanto on menestymisen edellytys
- Osto on tukitoiminto

## ■ Ulkoisten resurssien johtaminen

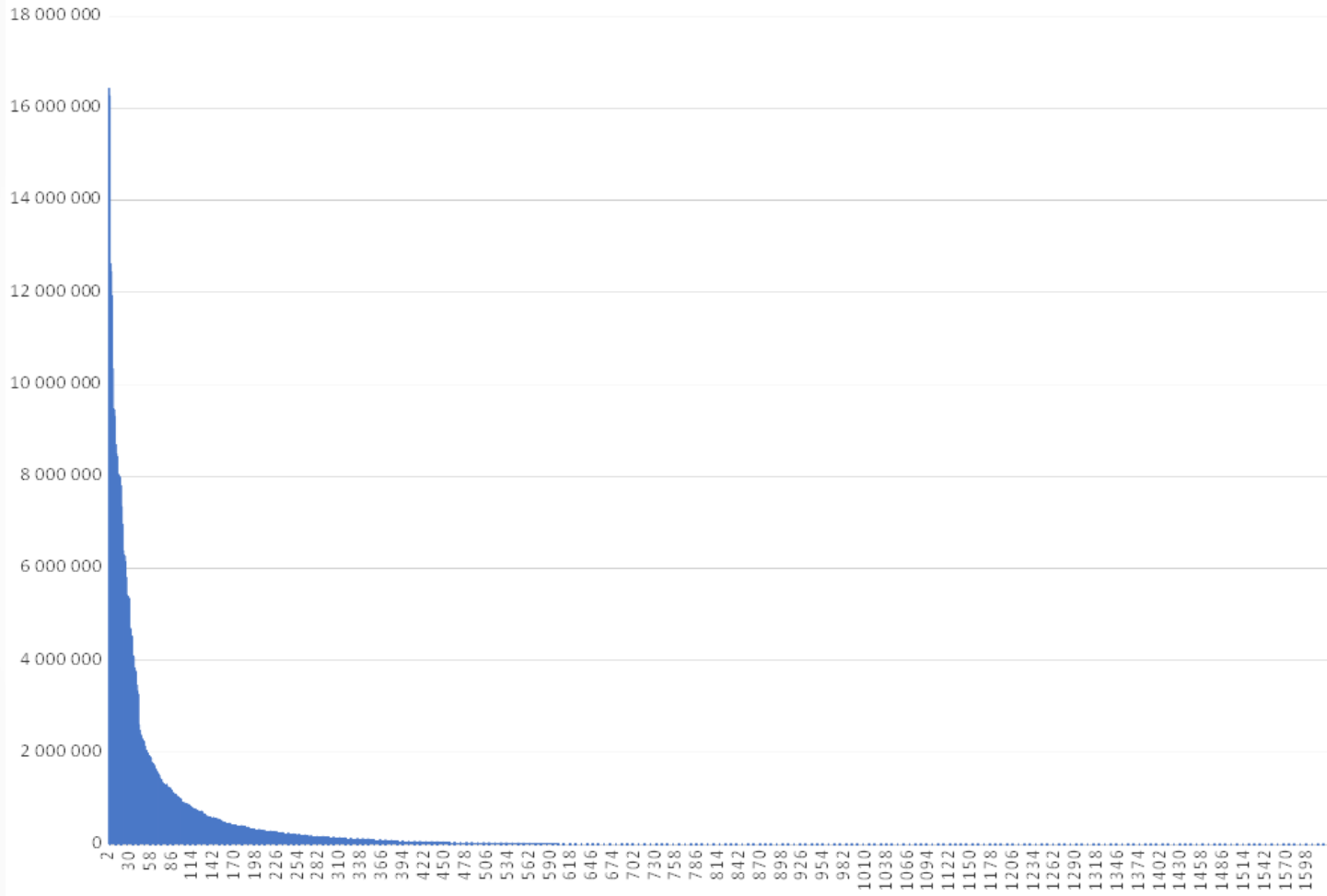
- Yritys on sopimus Kumppaneiden integraattori
- Menestymisen edellytys on löytää parhaat kumppanit, hyödyntää tehokkaasti globaali tarjonta, kyky mukautua nopeasti muuttuvaan asiakastarpeeseen
- Ulkoisten resurssien johtaminen on yrityksen ydinosasta

# Tehokas ulkoisten resurssien johtaminen vaatii muutosta koko organisaation toimintaan

Nykytila	ERM ( External Resource Management )
Ulkoisten resurssien hallinta on hajautunut organisaation eri tasoille (projektiti, yksiköt, divisioonat, myynti, markkinointi, IT, talous, osto jne.	Ulkoisia resursseja johdetaan keskitetysti yrityksen ylimmän johdon toimesta
Ulkoisten resurssien johtamiseen on rajoitetusti osaamista ja henkilöstöä	Koko organisaation systemaattinen kehittäminen ERM:n osajiksi
Yksittäisten funktioiden osa-optimointi (yksikkö, projekti, toiminto)	Kokonaisvaltainen liiketoiminnan tehokkuuden kehittäminen ja johtaminen -Myynti- ja volyyymi ennusteet -Logistiikka ja varastointi -Indeksit ja markkinatieto
Toimittajien vaikuttamiskeinoina kilpailuttaminen tai avoin yhteistyö	Tarkoituksellinen markkinavoimiin sekä ihmisten sosiaalisiin ja psykologisiin tarpeisiin vaikuttaminen
Sosiaaliset ja psykologiset vaikuttimet huomioidaan vain neuvottelutilanteessa, jos silloinkaan	Digitaalisuuden voimakas hyödyntäminen, BIG DATA

Data is growing faster than ever before and by the year 2020, about 1.7 megabytes of new information will be created every second for every human being on the planet.

Chart Title

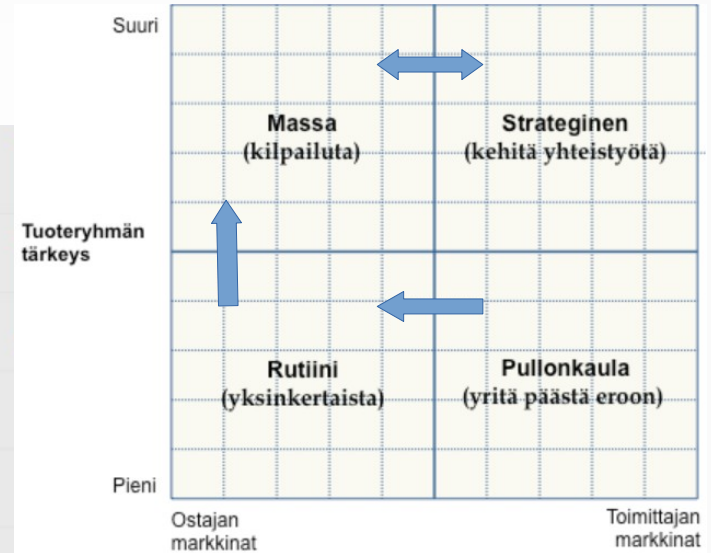
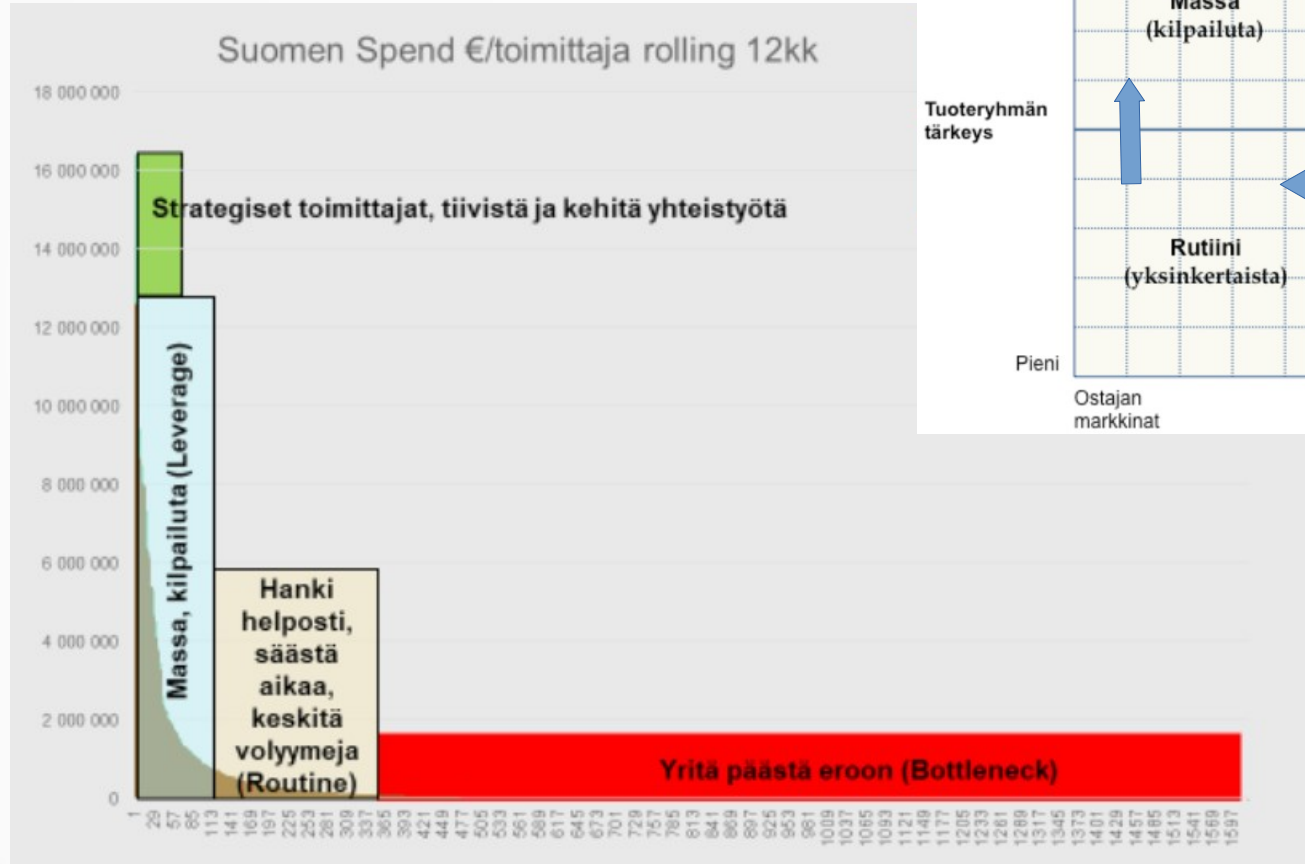


# Spend jakauma



***Hankinnan pirstoutumisen takia suurikin yritys voi olla toimittajille yhtä kiinnostava, kuin pienet kilpailijansa!***

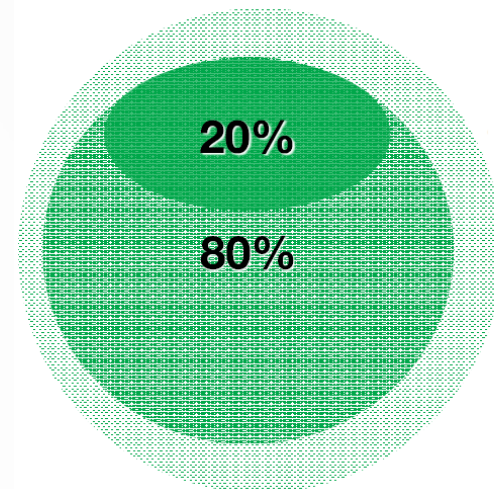
# Toimittajaluokitus



←  
Portterin voimat

# Miksi hankintoja pitää johtaa ja kehittää?

- **80%** toiminnan **kustannuksista** syntyy yhtiön ”johtoryhmän huomion ulkopuolella”
- Yleisesti 80%:n kuluerää johtaa **alle 2%** yhtiön **henkilöstöstä**
- Yhtiön pitää oivaltaa ulkoisten resurssien tärkeys strategian kannalta. Jos asiaan panostetaan, **10-20 prosentin tulosparannus on mahdollinen**. Mutta tähän ei päästä sillä, että pidetään tarjouskilpailu ja **tingitään hinnasta**





# Miksi hankintoja pitää kehittää?

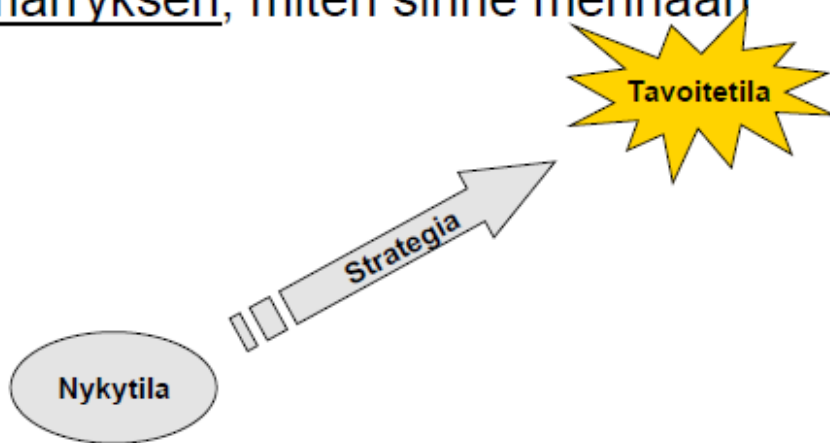
Tiukassa markkinatilanteessa tarvitaan **uusia ajatuksia ja tapoja toimia** kilpailukyvyn parantamiseksi ja kannattavuuden varmistamiseksi

Hankinnan toimintojen kehittäminen vaatii **koko organisaation panoksen ja sitoutumisen** pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi

Yrityksellä pitää olla halu ja resurssit löytää uusia **osaavia, innovatiivisiä, taloudellisesti kilpailukykyisiä ja riskittömiä** yhteistyökumppaneita

# Hankintastrategia

Strategia luo organisaation jäsenille yhteiset tavoitteet ja yhteisen ymmärryksen, miten sinne mennään



- Paikallinen, alueellinen vai globaali
- Yksi, kaksi vai useita toimittajia
- Kilpailutus vai tiivisyhteistyö
- Pitkäsopimus vai spotkauppa
- Hinta vai suoristustaso
- Kiinteä hinta vai suorituksesta riippuva
- Idekseihin sidottu vai absoluuttinen
- Osina vai kokonaispakettina

Milloin jokin asia on strateginen?

- Se on niin **tärkeä**, että siihen liittyvillä valinnoilla ja päätöksillä voidaan luoda **eroa** kilpailijoihin
- Ero kilpailijoihin voi olla myös negatiivinen, ts mitä tapahtuu, jos kilpailija panostaa, mutta me emme!

# Miten hyvä strategia näkyy toiminnassa?



- Selkeä päämäärä
- Yhteinen tavoite
- Yhdessä toimiminen yli yksikkörajojen

# Hankinnan menestystekijät



# Hankinnan muuttuva rooli

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä hankinnan kysymykset avartuvat

Mitä tarvitaan?

Keneltä saa?

Mitä maksaa?

Miten  
varmistetaan  
saatavuus?



Optimaalinen sisäisten ja ulkoisten resurssien yhdistelmä?

Ulkoisten resurssien parhaat lähteet?

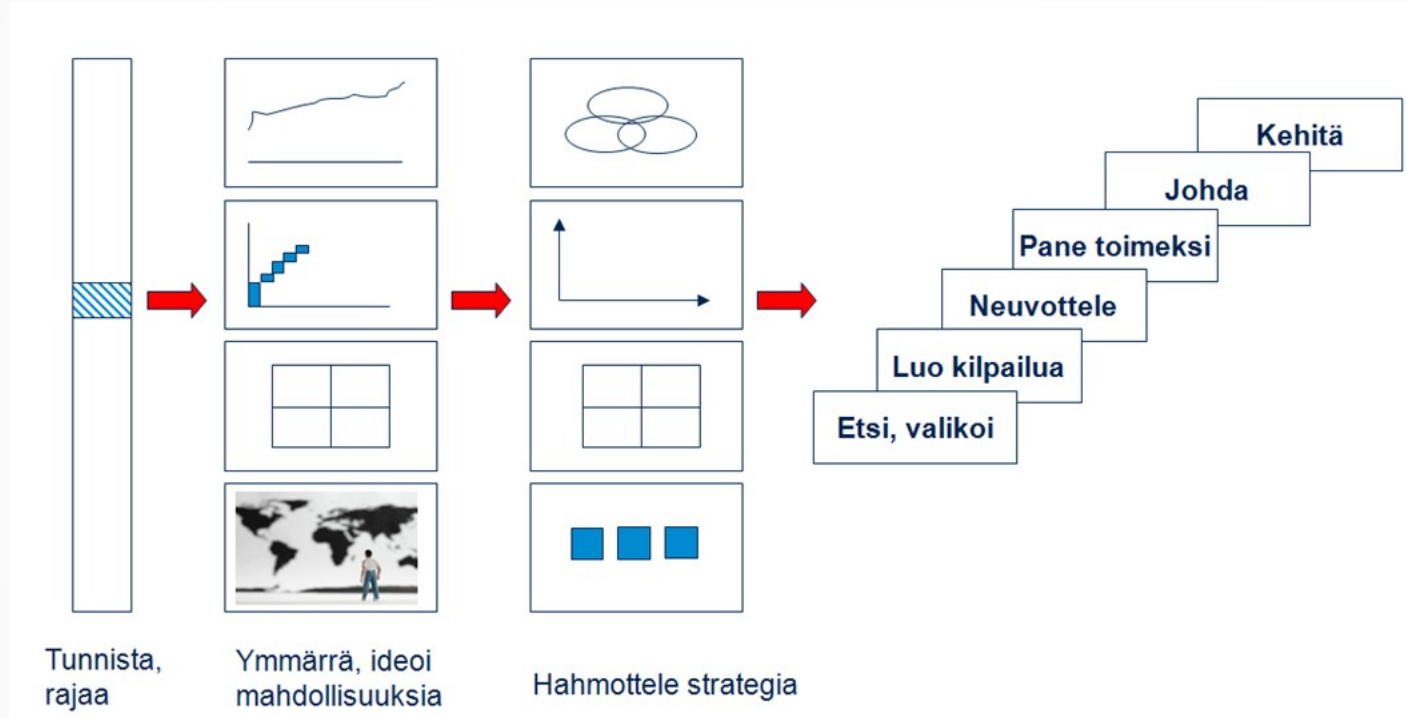
Kokonaiskustannusvaikutukset?

Optimaalinen toimittajasuhde kussakin tilanteessa?

Miten johtaa ja kehittää ulkoisia resursseja?

Miten johtaa ja kehittää toimittajia ja verkostoja tulevaisuutta silmällä pitäen?

# Onnistuneen hankintastrategian askelmerkit

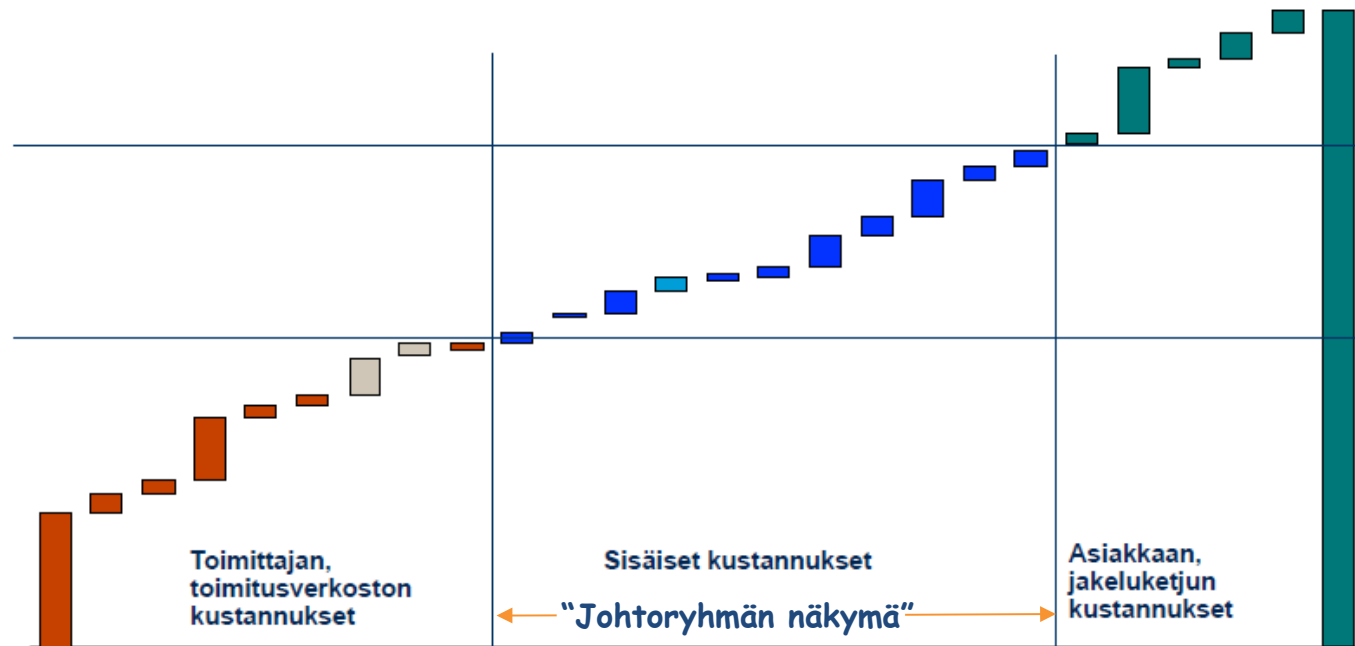


# Hankintatastrategian keskeisiä pohdintoja

- Miten hyödyntää volyymejä?
- Miten tehostaa kilpailun painetta?
- Miten minimoida kokonaiskustannuksia?
- Miten rajata tarvetta?
- Miten yksinkertaistaa speksejä?
- Miten erilaistaa toimittajasuhteita?
- Miten sujuvoittaa prosesseja?
- Miten muuttaa ketjun ja verkoston rakenteita?
- Millä argumenteilla neuvotella uudelleen?

# Kustannusten ymmärtäminen

Moderni hankintatoimi näkee koko toimitusketjun kustannukset





# Kokonaiskustannusajattelu

- Tuotteen tai palvelun kustannus ei ole pelkästään siitä maksettu “hinta”

Kokonaiskustannus voi sisältää mm:

- Ostohinnan siihen sisältyvine kustannuksineen
- Hankinnan kustannukset
- Hankinnan valmistelun, esim. toimittajan etsinnän ja oston hallinnon
- Varsinaisen transaktion kustannukset, rahdit, verot, tullit ym
- Hankinnan jälkeiset kustannukset, esim. tarkastukset, riitojen selvittelyt ja erilaisten riskien kustannukset ym.
- Käyttökustannukset
- Kaikki tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät kustannukset, kuten työaika, käsittely, prosessointi, hukka, takuu, koulutus, seisokki jne
- Usein lasketaan kustannuksiin myös menetetty hyöty
- Lopettamiskustannukset

# Miksi kustannusmallinnuksia ei tehdä?

- Itse ei osata
- Toimittaja (=myyjä) ei useinkaan tiedä kustannuksia, joten on turha kysellä
- Toimittajat eivät yleensä paljasta kustannustietojaan
- Markkinahinta / myyntihinta ei riipu myyjän kustannuksista
- Vaikka tietoja olisikin käytettävissä, olisi vaikea kohdistaa kustannuksia juuri tälle tuotteelle, kaupalle, toimitukselle, asiakkaalle
- Ostajaa ei kiinnosta kustannusrakenne, tärkeintä on saada haluttu tavara / palvelu edullisesti
- Ostajaa ei aina kiinnosta hinta, tärkeätä on joku aivan muu asia (irrationaalinenkin)

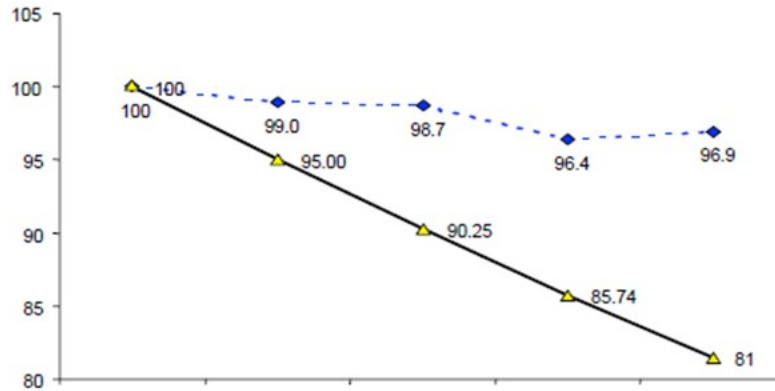
Kokonaiskustannus on raskas laskea, mutta usein hyvä arviokin riittää

## Kustannusten mallintaminen



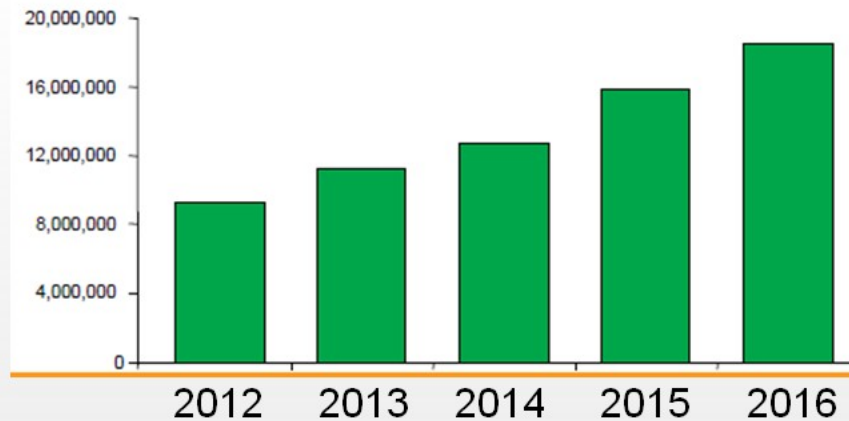
- Mistä osioista kokonaishinta muodostuu?
- Mikä on kunkin osion suhteellinen / absoluuttinen suuruus?
- Mitkä tekijät vaikuttavat kunkin osion suuruuteen?
- Mitkä asiat vaikuttavat kuhunkin tekijään?
- Mitkä seikat vaikuttavat näihin asioihin?

# Ostohistoria ja hintojen hajonta voi paljastaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia



◆ Maksettu hinta

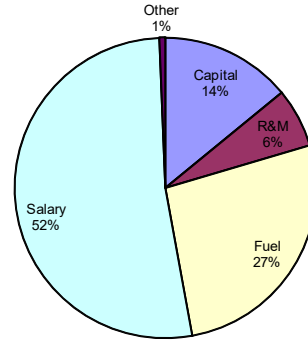
▲ Kustannusperusteinen hinta  
(ostovolyymin kasvaessa)



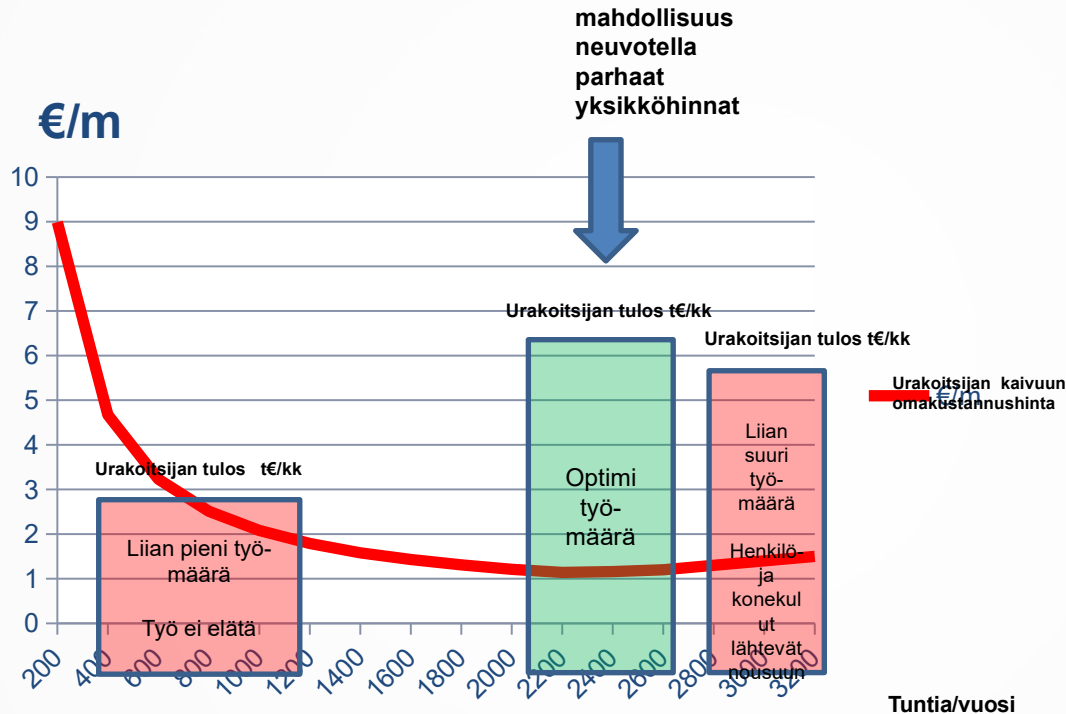
Ostovolyymi

# Hyödykkeen kustannusten ymmärtäminen

Work weight	22								
model	Excavator								
<b>COST ANALYSE</b>									
A	Purchase price <sup>1</sup>			175000	€				
B	Time period <sup>2</sup>			8	years				
C	Hours per year <sup>3</sup>			1800	h				
D	Residual value			90000	€				
E	Average equity	$0,5 * (A-D)+D$		132500	€				
F	Fuel cost			1	€/l				
G	Fuel consumption			14	l/h				
H	Interest rate%			2	%				
I	Driver salary €/h ( no sos. Security )			14	€/h				
K	Daily allowance			0	€/d				
L	Production m/day			400	m/d				
a	Depreciation	$(A-D)/B$		10625	€/y	a+b	Capital		13275
b	Cost of finance	$interest% * E$		2650	€/y	c+d	R&M		6000
c	R&M, including lubricants and liquids			6000	€/y	e	Fuel		25200
d	Overhaul (14000 hours )			0	€/y	i+j+k	Salary		49280
e	Fuel costs	$G * F * C$		25200	€/y	f+g+h	Other		600
f	Tyres/Tracks			0	€/y				94355
g	Transport			0	€/y				
h	Insurance			600	€/y				
i	Salary			30800	€/y				
j	Socail security	60 %		18480	€/y				
k	Daily allowance	$210 * K * 1 \text{ vuoro} / 2 \text{ shifts}$		0	€/y				
	<b>Total cost / year</b>			94355	€/v				
	<b>Per hour</b>			52,4	€/h				
	<b>Per m</b>			1,31	€/m				



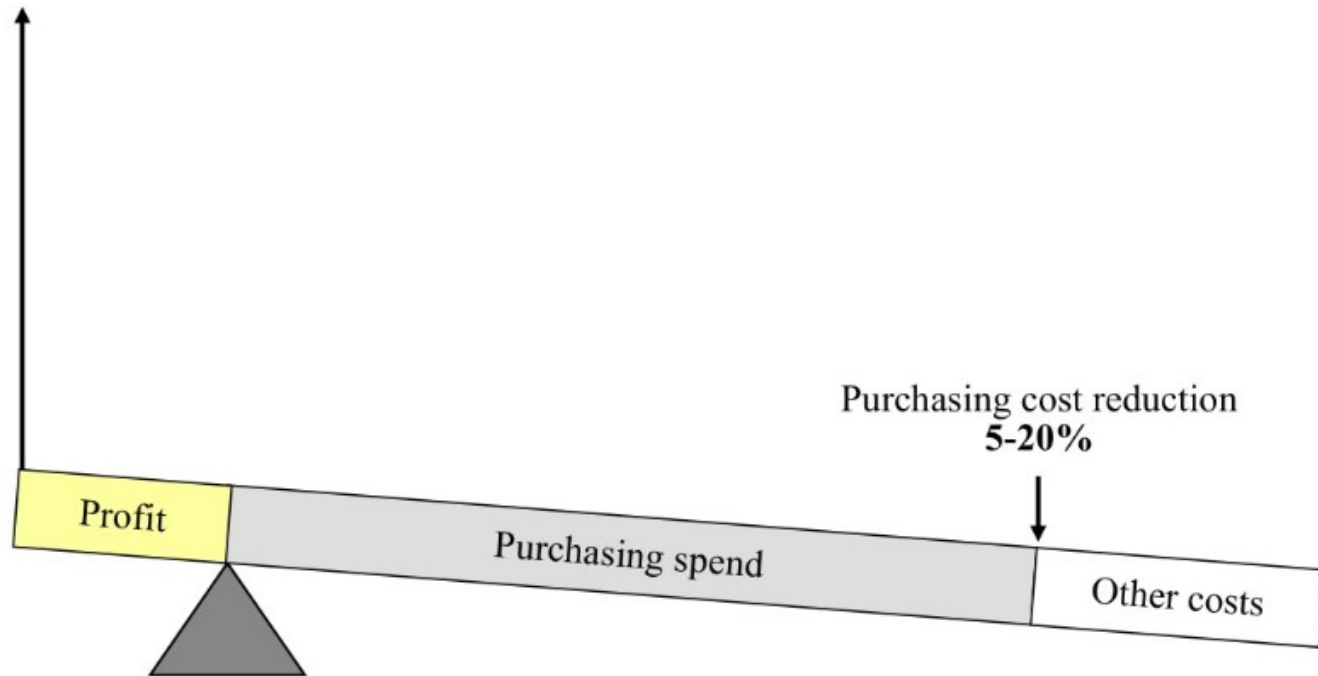
# Työmäärän optimointi



**Urakoitsijan kulurakenteen ymmärtäminen ja työmäärän optimointi on edellytys alhaisempiin yksikköhintoihin**

## Impact of purchasing cost reduction on profit - leverage effect -

Profit increase **10-300%**



# Hankintojen vaikutus tulokseen

Hankintakustannuksilla on merkittävä vaikutus kannattavuuteen

	Alue 1	Alue 2	Alue 3
Myynti	100	100	100
<b>Aliurakointikustannus</b>	<b>57</b>	<b>60</b>	<b>63</b>
Muut kustannukset	30	30	30
Kustannukset yhteensä	87	90	93
Bruttovoitto	13	10	7
Verot 30%	3,9	3	2,1
<b>Nettovoitto</b>	<b>9,1</b>	<b>7</b>	<b>4,9</b>
Lisämyynti, joka vaaditaan tuloksen parantamiseksi Alue 1:n tasolle	-	30%	85,7%



# Hankintojen vaikutus

## A market index is used to split the contribution into pricing vs. sourcing

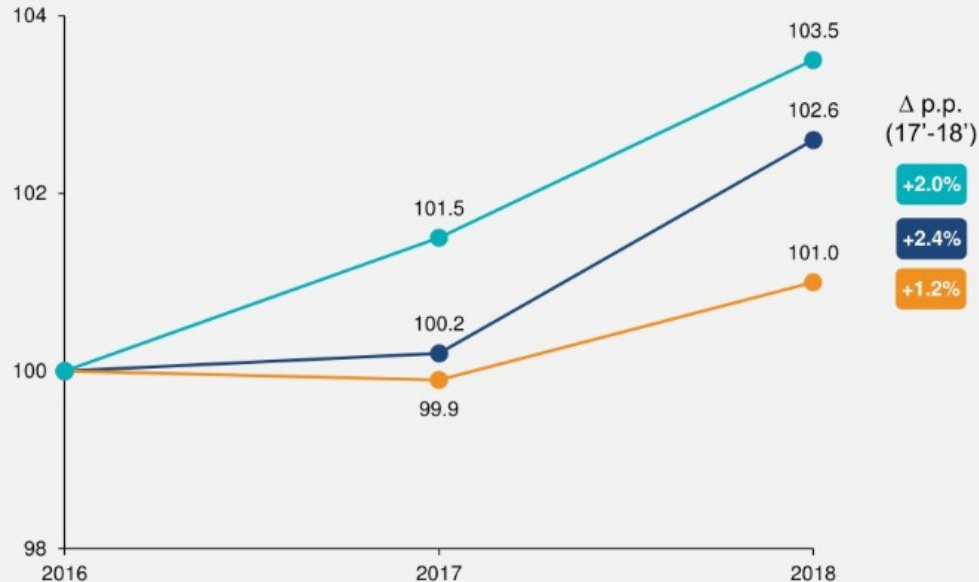
### 1 Price and COGS Index<sup>1</sup>

(Composite index of basket of 61 000 items)

#### Stark Group – GM1

(47% of sales FY18, 61 000 SKUs)

● Price ● Construction material inflation  
● COGS



#### Performance vs index (17'-18')

##### Price vs index

Δ+0.4%

##### COGS vs index

Δ+0.8%

#### • Index price methodology

- Inflation shown is a weighted average of country-specific construction material indices published by national statistical bureaus

#### • Observations

- Nordic weighted construction material inflation index increases with + 2.0. p.p. between FY17 and FY18 driven by Sweden, Norway, and Finland
- Strong COGS development outperforming Nordic index with +0.8 p.p. FY17 to FY18
- Successful execution on strategy of passing on price increases from supplier to market – average prices have increased with +0.4 p.p. vs index

Hinnoittelun tärkeys!