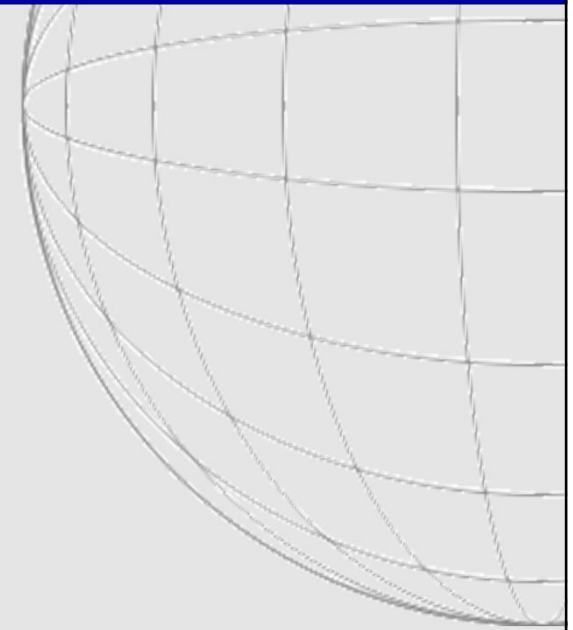


L u e n t o

Hankintatoimi



Luennon sisältö

- Hankinnan tärkeys ja tulevaisuus
- Ostoportfolio
- Toimittajavalinta
- Hankinnan organisointi

Hankinta ja jakelu linkkejä ulkomaailmaan

Markkinat

Yrityksen tuotanto

Hankinta

- raaka-aineiden, komponenttien ja palveluiden hankinta, toimittajasuhteiden hoito ja hallinta

Tuotanto ja materiaalinhallinta

- tuotantotyyppi
- kapasiteetti ja sijainti
- varastot
- tuotannosuunnittelu
- jne.

Jakelu

- tavaroiden ja palveluiden siirto- ja vastuujärjestelyt jakeluketjussa, varastot

Materiaali- / tuotevirta

Tietovirta

Rahavirta

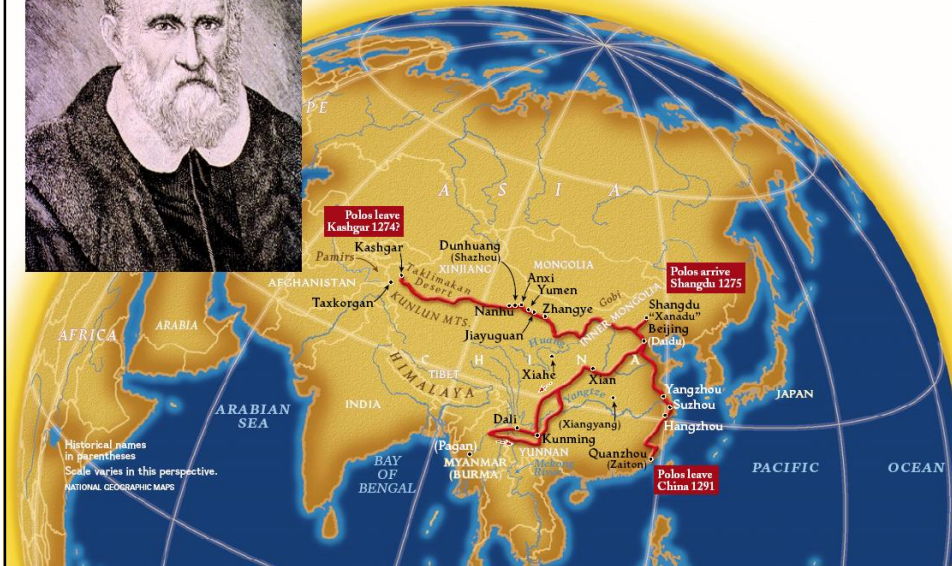
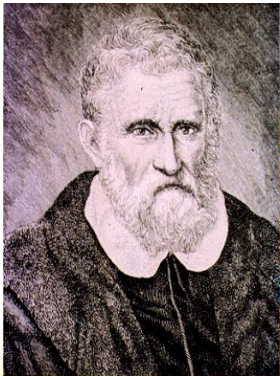
Mitä kaikkea ostajien työnkuvaan kuuluu?

- asioita joita yli 90% ostajista sanoo tekevänsä -

- Suunnitella yrityksen hankintastrategiat
- Edistää hankintastrategioiden toteutusta
- Arvioida sisäisten asiakkaiden toiveita ja tarpeita
- Määritellä hankintatarpeeseen sopiva prosessi
- Etsiä potentiaalisia toimittajia
- Analysoida toimittajien tarjouksia ja valita paras
- Hoitaa toimittajaneuvottelut
- Edistää yrityksen ja toimittajan välistä toimintaa
- Huolehtia, ylläpitää ja kehittää toimittajasuhteita
- Osallistua poikkifunktionaaliseen yhteistyöhön

A wireframe globe is positioned in the upper right corner of the slide, showing a grid of latitude and longitude lines.

Hankinnan tärkeys ja tulevaisuus



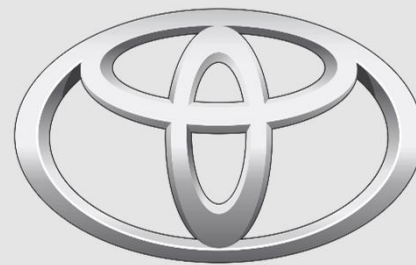
Suuri tuleminen kuitenkin odotuttanut...



Ostamisen tärkeyttä ei kannata aliarvioida

- **Ostot ylivoimaisesti yrityksen suurin kuluerä**
 - yleensä 50-60% myynnistä, toimialojen välillä suuriakin eroja
 - autot 60% (kaikki ostot 80%), virvoitusjuomat 65%, sairaalat 20%
 - ulkoistamisen odotetaan kasvattavan ostojen osuutta entisestään
- **Ostoissa säästetty euro jää paljon helpommin tuloslaskelman viimeiselle riville kuin asiakkaalta laskutettu euro**
 - vaadittu lisämyynti = säästetty euro / kateprosentti
 - jos yrityksen kateprosentti on 5 niin ostossa säästetty euro on yhtä arvokas kuin 20 euron lisämyynti (=1/5%)
 - ostossa säästettyjä euroja kutsutaankin koviksi euroiksi!
- **Ostokustannuksissa hajontaa ostajien välillä!**
 - ostajan osaamisen ja tarkkaavaisuuden merkitys helposti 10%

Ostamisen tärkeyttä ei kannata aliarvioida



TOYOTA



**Vuosittaiset hankinnat
lähes *100* miljardia!**

Ostamisen tärkeyttä ei kannata aliarvioida

- **Ostot ylivoimaisesti yrityksen suurin kuluerä**
 - yleensä 50-60% myynnistä, toimialojen välillä suuriakin eroja
 - autot 60% (kaikki ostot 80%), virvoitusjuomat 65%, sairaalat 20%
 - ulkoistamisen odotetaan kasvattavan ostojen osuutta entisestään
- **Ostoissa säästetty euro jää paljon helpommin tuloslaskelman viimeiselle riville kuin asiakkaalta laskutettu euro**
 - vaadittu lisämyynti = säästetty euro / kateprosentti
 - jos yrityksen kateprosentti on 5 niin ostossa säästetty euro on yhtä arvokas kuin 20 euron lisämyynti (=1/5%)
 - ostossa säästettyjä euroja kutsutaankin koviksi euroiksi!
- **Ostokustannuksissa hajontaa ostajien välillä!**
 - ostajan osaamisen ja tarkkaavaisuuden merkitys helposti 10%

Ostolla myös paljon välillisiä hyötyjä

- **Sisäisen tuottavuuden ja tehokkuuden takaaminen**
 - laatu-, toimitusvarmuus-, joustavuus- ja standardointiaspekti
 - tuotelinjojen muutosten, lisäysten ja karsintojen analyysi (esim. kauppa)
- **Jatkuva informaation kerääminen ja välittäminen**
 - kilpailija- ja teknologiaseuranta, asiakastoiveet ketjussa taaksepäin, talouden kehitys, yhteiskunnalliset trendit, lakien muuttuminen jne.
- **Toimitusketjun ja sijoitetun pääoman hallinta**
 - yritysysteistyön edistäminen ja toimittajasuhteiden kehittäminen
 - ulkoistamisen suunnittelu, toteutus ja hallinta
 - varastot (määrä ja omistus), toimitus- ja läpimenoajat, maksuehdot...
- **Asiakasfokuksen ylläpito**
 - ”miten me voimme osaltamme edistää loppuasiakkaan kokemaa hyötyä”
 - huomioitava sekä sisäinen että ulkoinen asiakas
- **Sisäinen koulutus piste J**

LISÄ-

ARVO

Miten ostajat näkevät tuottavansa lisäarvoa?

- case allokoii 100 % eri "lisäarvokategorioihin" -

38 %

Kustannusten vähentäminen

19 %

Kustannusten välttäminen

(tarpeen pienentäminen tai
kustannusten nousun hillitseminen)

10 %

Riskienhallinta

(tasaisen toiminnan varmistaminen)

9 %

Taseen parantaminen

(esim. käyttöpääoman minimointi)

9 %

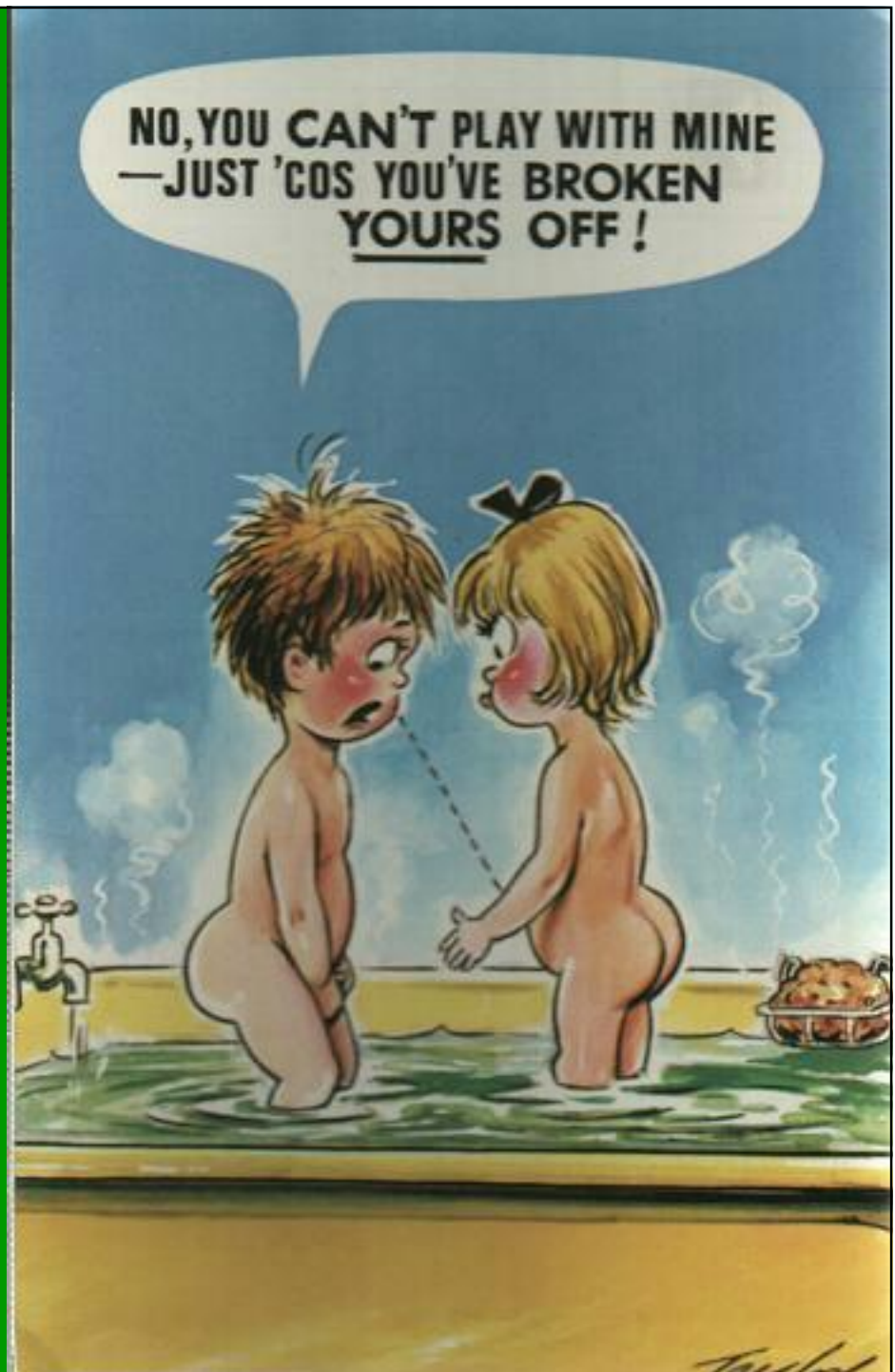
Liikevaihdon kasvattaminen

JERRY MAGUIRE



*"Perinteinen" näkemys ostamiseen
siis turhan usein vielä voimissaan L*

**Mihin
kaikki
rahat
oikein
katoavat
???**



Ostotoiminta on kaikkea mistä tulee lasku!

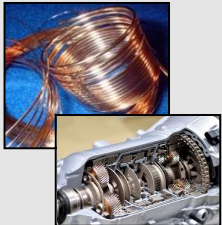
- ostot, leasing, vuokraus, ulkoistus -

- **Raaka-aineet** (mineraalit ja kasvatus/viljely)



- esim. rauta, kupari, hiili, öljy, liha, vilja, kahvi, sokeri, puuvilla
 - saatavuus voi vaihdella, hintamuutosten takia oston ajoitus tärkeätä
 - laadussa saattaa olla joskus yllättävää vaihtelua

- **Puolivalmiit tuotteet ja komponentit**



- esim. teräslevyt, langat/vaijerit - autonrenkaat, vaihdelaatikko
 - neuvotellaan mm. vuosisopimuksia ja tehdään kotiinkutsuja
 - laadunvalvonta toimittajavalinnassa ja -arvioinnissa tärkeätä

- **MRO-tarvikkeet** (maintenance, repair and operating materials)



- esim. huolto- ja siivousvälineet, vara-osat, toimistotarvikkeet jne. (nykyään melkein kaikki mitä ei kuulu lopputuotteeseen)
- tuotevalikoima ja toimittajakanta varsin runsas
 - ostajat keskittyvät usein prosessin tehostamiseen (keskittäminen, standardointi, ostokortit, e-hankinta, ulkoistaminen...)

Ostotoiminta on kaikkea mistä tulee lasku!

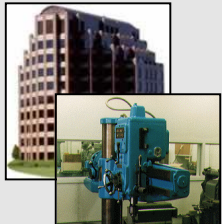
- ostot, leasing, vuokraus, ulkoistus -

• Palvelut



- ulkopuolisten toimittamia erilaisia ”sopimus pohjaisia” aktiviteetteja (kertaluonteisista hankinnoista ulkoistettuihin prosesseihin)
 - tarvemäärittely monivaiheisempaa ja palvelutarjoajien vertailu vaikeaa
 - kaikki on neuvoteltavissa, sopimus tärkeä ja mittaaminen hankalaa
 - osto-osasto pääasiallisena hankkijana ainoastaan puolessa caseistä!

• Investointihyödykkeet

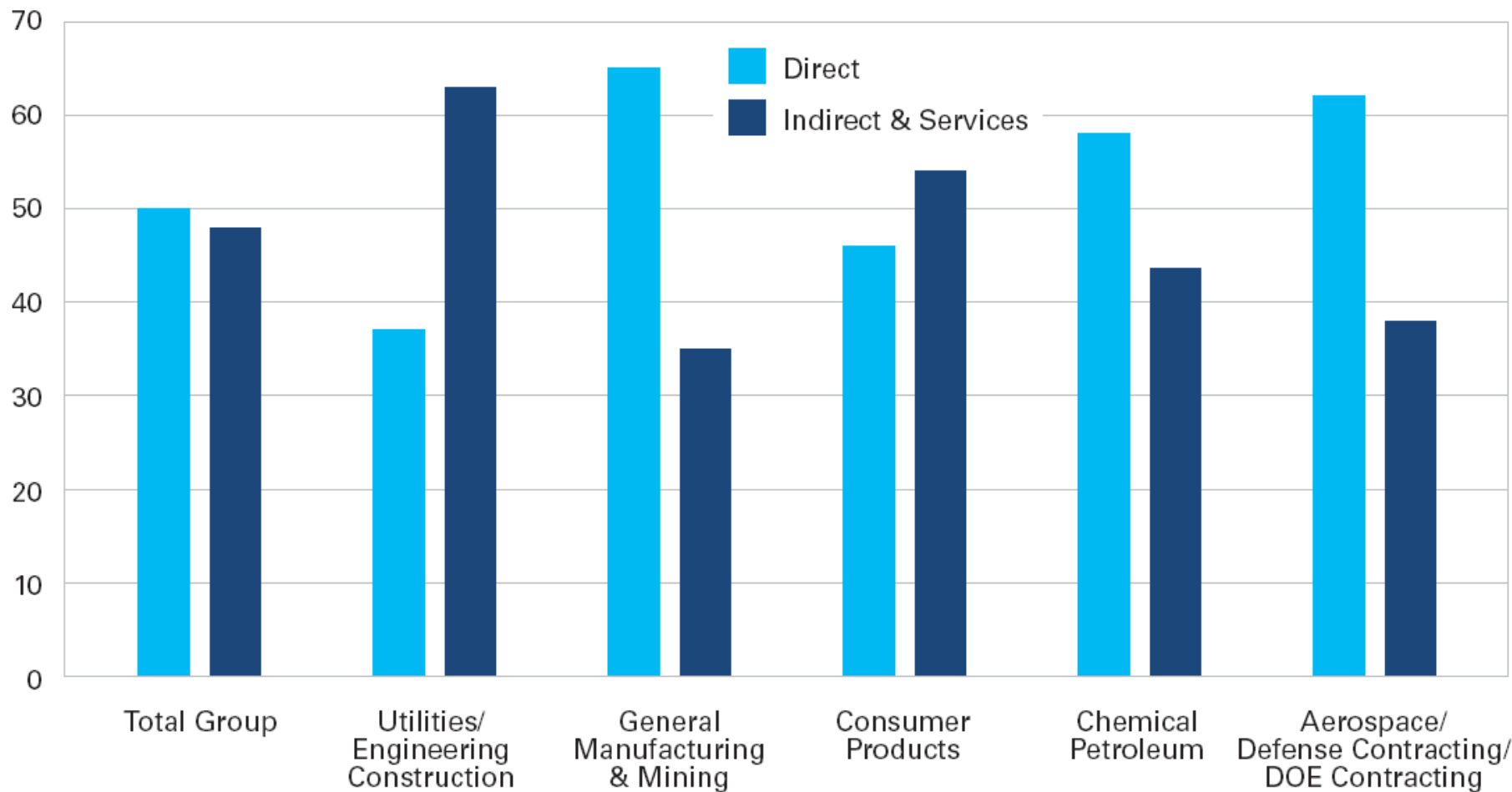


- hankinnat joista tehdään poistoja (esim. rakennukset, koneet, IT)
 - ostajat tuovat mm. selkeyttä spesifikaatioihin ja varmistavat markkinat
 - osto-osasto aivan liian harvoin mukana investointihankinnoissa!

• Jälleenmyyntihyödykkeet



- vähittäis- ja erikoiskaupassa myytävät tavarat, omat merkit
 - päätöksinä ”mitä myydään” ja ”mikä myy”
 - toimittajien etsintä ja hyvien ehtojen neuvottelu keskeistä osaamista

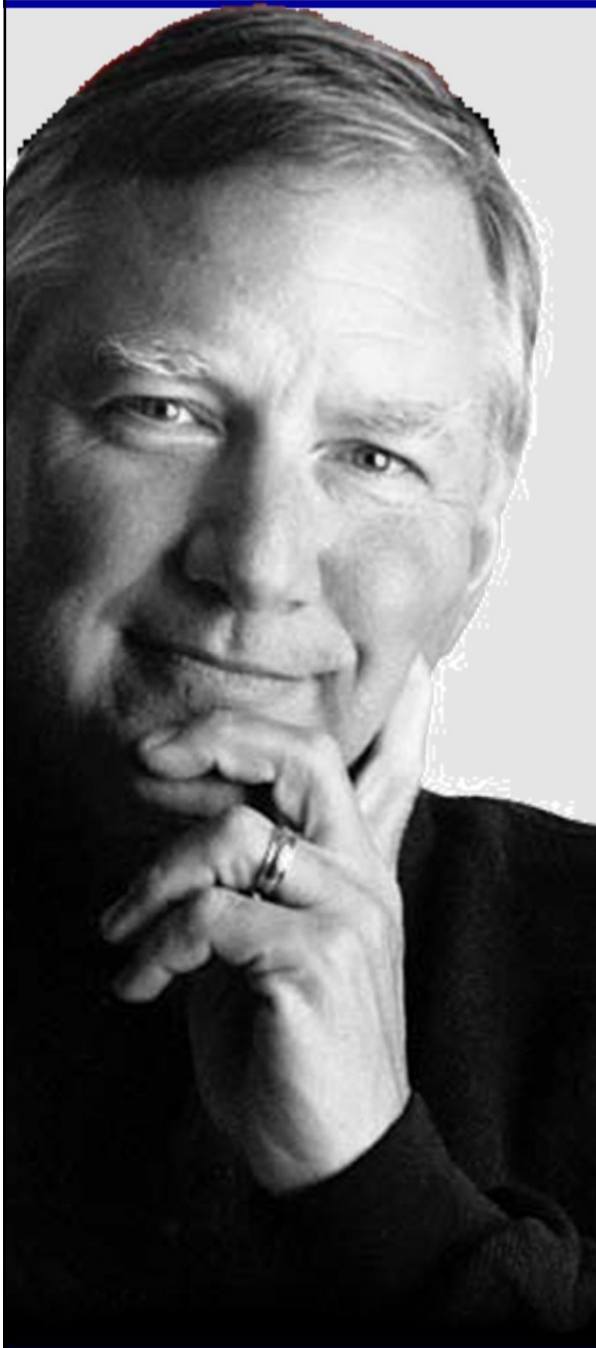


Painotuksissa tietysti toimialaeroja

Oston tulevaisuus näyttää valoisalta



- **Halutaan keskittyä ydinosaamiseen**
 - ”kukaan ei voi tehdä kaikkea itse”
- **Pyritään lisäämään kokonaistehokkuutta**
 - ”ostettava mistä halvimmalla saa”
 - kokonaispalvelu paranee kun ammattilainen hoitaa
 - tuotannon globalisoituminen pakottaa
- **Yritetään parantaa joustavuutta**
 - mm. ulkopuolisen kapasiteetin sopeuttaminen helpompaa
- **Vähennetään investointeja ja jaetaan riskiä**
 - esim. kapasiteetin laajentamistilanteissa
- **Kohdemarkkinoiden erityispiirteet pakottavat**
 - esim. kauppapoliittiset rajoitteet



Tom Peters Amerikan ostajille

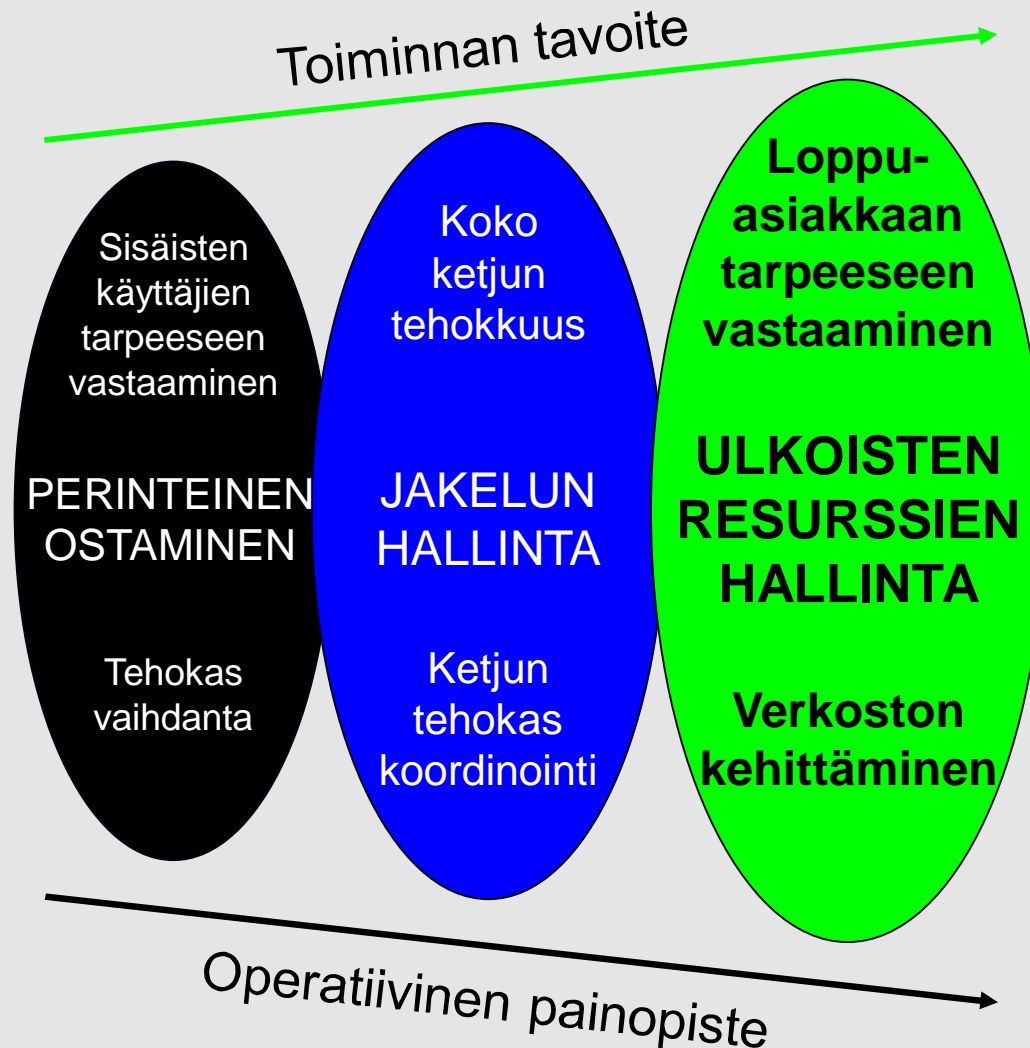
You are the ...

Rock Stars

of the

B2B Age!

Oston ja toimitusketjun raja hämärtyvässä

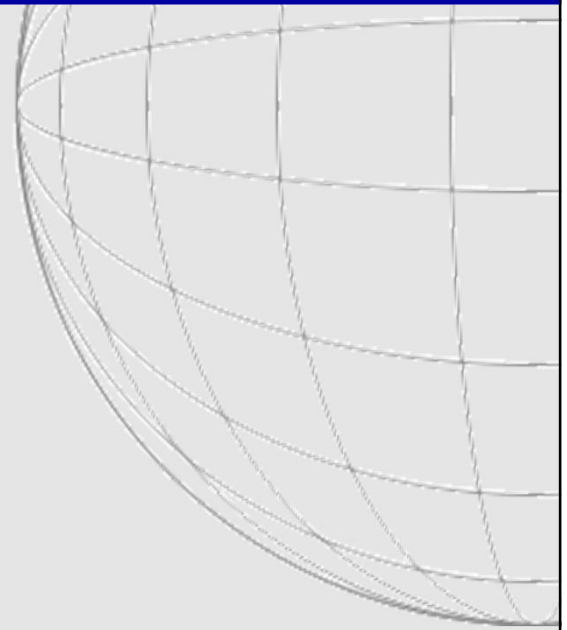


Ostotoiminta on sisäisten ja ulkoisten resurssien ja kyvykkyyksien hallintaa

Reality-ohjelma antaa vielä odottaa itseään...



Ostoportfolio



Ostostrategia sisältää monia päätöksiä I



- **Miksi ostetaan**

- yrityksen fokus ja ydinosaaminen, ostajien osaaminen
- yritysympäristömuutokset, tuotevastuu, tullimääräykset jne.

- **Mitä ostetaan**

- valmista itse vs. osta -pätös, ulkoistamisen rooli ja syvyys
- räätälöidyt vs. standardiratkaisut, neuvotteluvoiman analysointi

- **Miten ostetaan**

- järjestelmät ja prosessit, tietotekniikan kehittyminen
- neuvottelut vs. tarjouskilpailut, pitkät vs. lyhyet sopimukset
- tilausten avoimuus sekä riskien ja tiedonjakaminen

- **Millä perusteilla ostetaan**

- tasapainottelua hinnan, laadun, palvelun, riskien jne. välillä
- hinta vs. toiminnallisuus, etiikka ja vihreät arvot, osto vs. leasing

Ostostrategia sisältää monia päätöksiä II

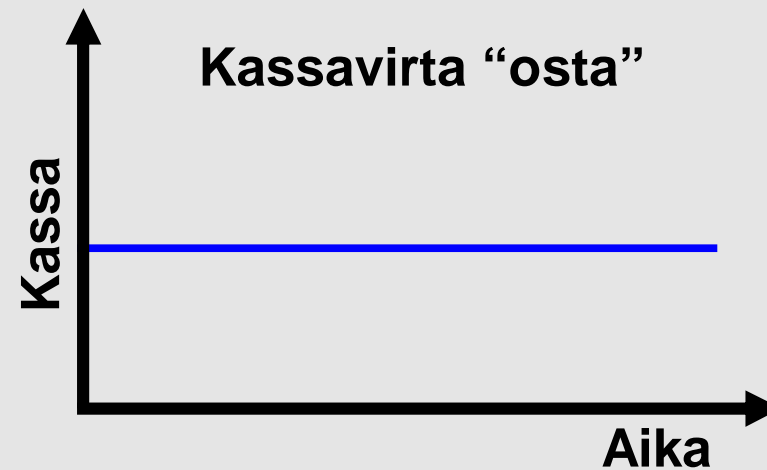
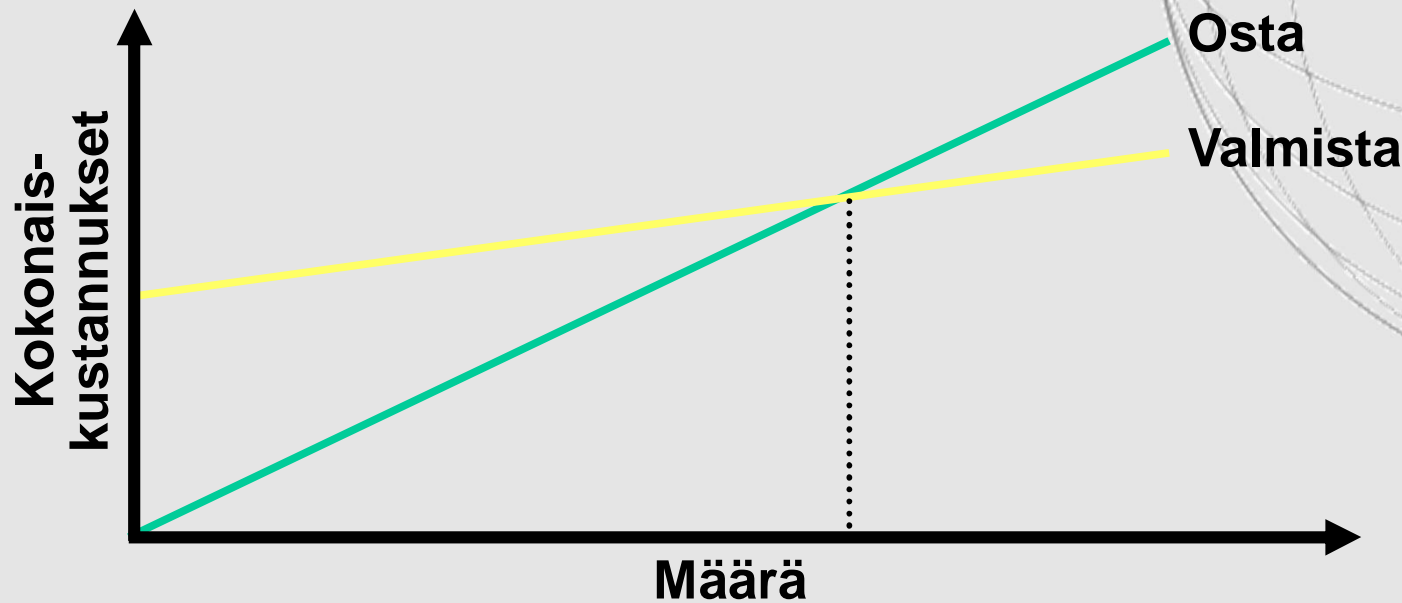
- **Keneltä ostetaan**
 - yksi vs. usea toimittaja, isot vs. pienet toimittajat
 - paikallinen, alueellinen, kotimaa, maanosa, kansainvälinen
 - toimittajasuhteiden johtaminen (SRM), toimittajien kehittäminen
- **Kuinka paljon ja milloin ostetaan**
 - pidettyjen varastojen määrä, rooli ja omistuskysymykset (VMI)
 - ostohinnan muodostuminen ja suojausmahdollisuudet
- **Kuka ostaa**
 - keskitetty vs. keskijohtoinen vs. hajautettu organisointi
 - ostajien osaamisen kehittäminen, ostamisen ulkoistaminen
- **Kuinka hyvin ostetaan**
 - ulkoinen ja sisäinen tehokkuus, mittarien kehittäminen

Pitäisikö valmistaa itse vai ostaa?

- make or buy -päätös -

- **Vertikaalinen integraatio toimintatapana vähentynyt**
 - paljon puhuttu lisääntyneen kilpailun aiheuttamasta ostopakosta
 - keskittyminen, tuottavuus, joustavuus, asiakaspainotteisuus...
- **Päätöstä tehdessä huomioitava monia muuttujia**
 - nykyinen osaaminen ja osaamisen kehittämissuunnitelmat
 - nimikkeen ennustettu kysyntä ja oma kapasiteetitilanne
 - kustannukset, laatu, toimitusvarmuus ja joustavuus
 - ketkä kaikki edes pystyisivät ja haluaisivat tarjota tuotetta?
 - ulkoiset, sisäiset ja henkilökohtaiset vaikuttavat voimat
 - riippumattomuuden merkitys, työllistäminen, yrityskoon pieneneminen...
- **Ostamista tukee fokusajattelu ja kustannukset**
 - tuotetta ei haluta / osata itse valmistaa
 - vältetään sitoutumista, ei haluta investoida teknologian kehittämiseen...
 - tuote helposti ostettavissa tehokkailta markkinoilta
 - ostaminen kustannuksiltaan halvempi vaihtoehto

Valmista vai osta -kustannuskäyrät



Valmista vai osta esimerkki

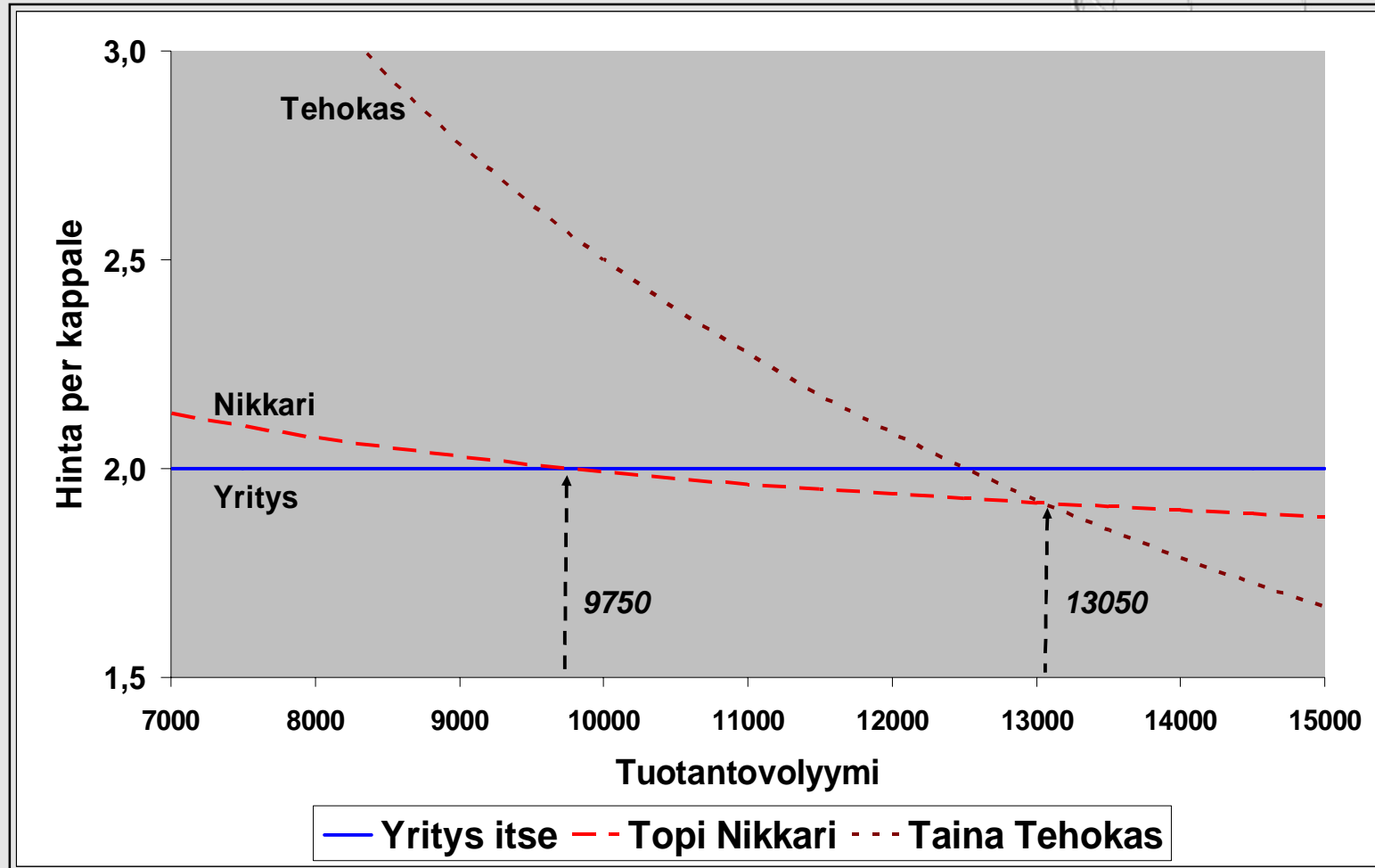
Yritys miettii kannattaako tuotteen käyttöohje tehdä yrityksen sisällä vai teettää työ ulkopuolisella henkilöllä. Topi Nikkari on ilmoittanut olevansa valmis tekemään ohjepaketit, mikäli yritys vuokraa hänelle vuodeksi tietokoneen ja printterin. Ennen päätöksentekoa yritys saa kilpailevan tarjouksen Taina Tehokkaalta. Vaihtoehtojen kustannukset ovat seuraavat:

Yritys itse	Topi Nikkari	Taina Tehokas
2 €/ paketti	1,667 €/ paketti	25000 €/ vuosi
	Tietokone 2500 €/ vuosi Tulostin 750 €/ vuosi	

Mikä seuraavista vaihtoehtoista on oikein?

- 1) ohjepaketti kannattaa tehdä aina itse
- 2) Taina Tehokkaan tarjous hyväksytään vasta yli 14 000 kpl vuosivolyymilla
- 3) ostaminen ja tekeminen ovat yhtä kalliita 9 500 kpl vuosivolyymilla
- 4) Nikkarin tarjous voittaa vuosivolyymien ollessa 13 000 kpl
- 5) väitteistä enemmän kuin yksi pitää paikkansa

Valmista vai osta esimerkki



Oikea vastaus vaihtoehto 4

Nikkarin tarjous 82,90 halvempi per vuosi kuin Tehokkaan

Kaikki ostokset eivät ole samanlaisia

- **Mitä tuotetta asiakas on ostamassa?**

- kuinka tärkeä
- kuinka helppo saada
- mikä on hintataso
- mitkä ovat volyymit

- **Miten tuote ostetaan?**

- ”mitä maksimoidaan”
- sopimusten luonne
- hinnan määräytyminen
- yhteistyön muodot
- ostoalue ja -muoto

- **Toimittajien valinta?**

- mahdollisten toimittajien valinta ja vertailu
- päätösmuuttujien keskinäinen paino

Ostojen erilaisuus vaikuttaa ostoprosessiin



HBR
SEPTEMBER-OCTOBER 1983

Purchasing Must Become Supply Management

Peter Kraljic

The stable way of business life many corporate purchasing departments enjoy has been increasingly impeded. Threats of resource depletion and raw materials scarcity, political turbulence and government intervention in supply markets, intensified competition, and accelerating technological change have ended the days of no surprises. As dozens of companies have already learned, supply and demand patterns can be upset virtually overnight.

How can a company guard against disastrous sup-

ply interruptions and cope with the changing economics and new opportunities brought on by new technologies? What capabilities will a profitable international business need to sustain itself in the face of strong protectionist pressures? Almost every kind of manufacturer will have to answer these questions. Some companies have already responded to the growing pressures. For example:

□ Finding that purchasing outlays had increased in less than one year from 40% to 70% of the cost of goods sold, one European office-equipment manufacturer began to rely more heavily on American and Japanese suppliers, revise its materials planning system to reduce in-process inventories, and require its divisions to add people with electronics and foreign language skills to their purchasing staffs.

□ Through contracts that include long-term shipping charters and run to 1988 with suppliers in countries as distant as Brazil, the Japanese steel industry has secured an 18% cost advantage over its chief U.S. and European competitors.

□ Hoechst (the German petrochemical giant) has established ties to Kuwait and DuPont recently acquired Conoco as part of their new acquisition strategies. This reflects a long-term approach to supply security that other chemical companies like Dow Chemical in the United States and BASF in Europe have used to good advantage.

In many companies, purchasing, perhaps more than any other business function, is wedded to routine. Ignoring or accepting careless economic and political disruptions to their supply of materials, companies continue to negotiate annually with their established networks of suppliers or sources. But many purchasing managers' skills and outlooks were formed 20 years ago in an era of relative stability, and they haven't changed. Now, however, no company can allow purchasing to lag behind other departments in acknowledging and adjusting to worldwide environmental and economic changes. Such an attitude is not only obsolete but also costly.

In this article, the author offers pragmatic advice on how top management can recognize the extent of its own supply weakness and treat it with a comprehensive strategy to manage supply. He leads the reader step by step from the roots of the problem to the implementation of a solution.

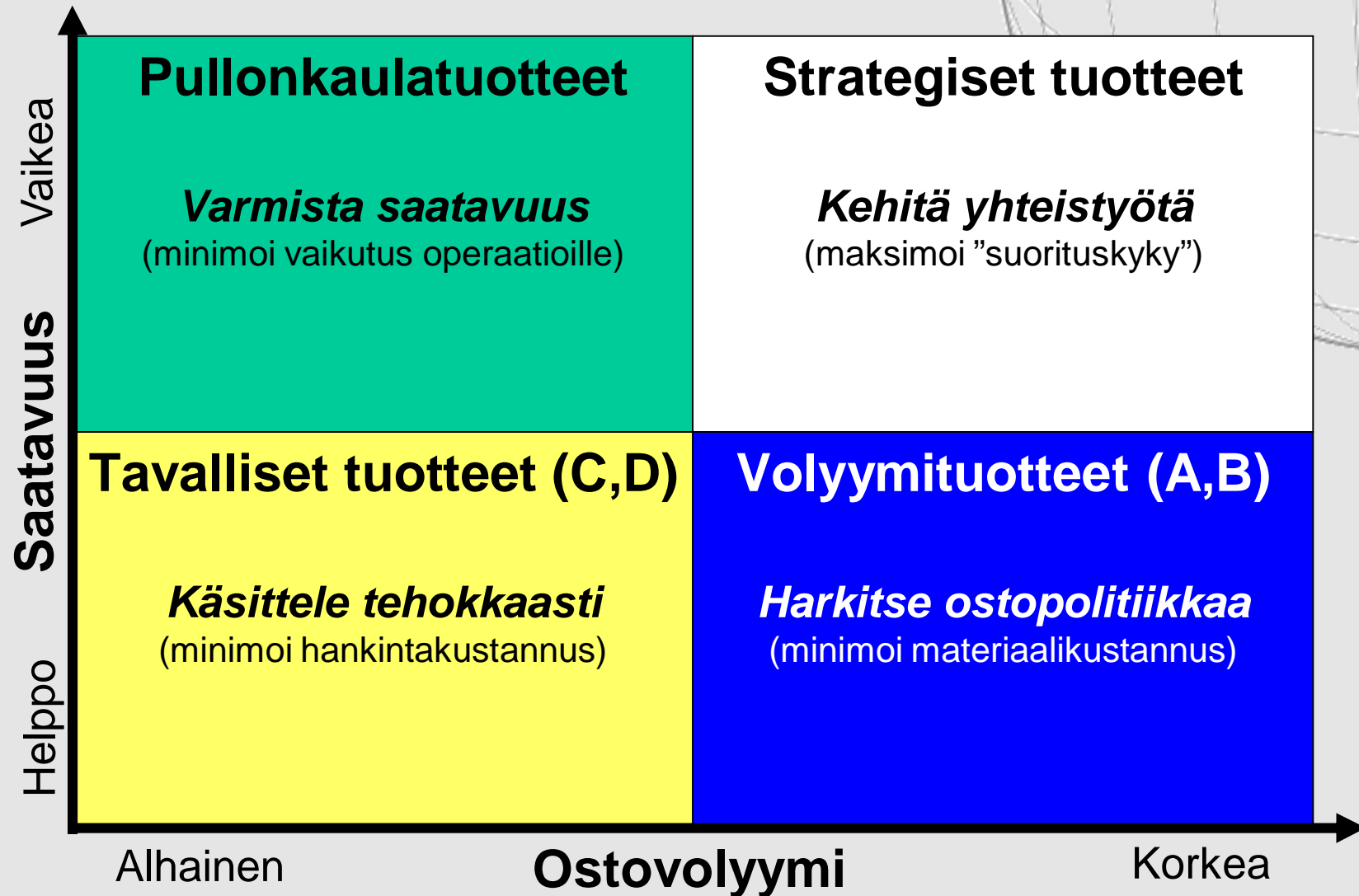
Mr. Kraljic is a director in the Düsseldorf office of McKinsey & Company, Inc., the international consulting firm.

Copyright © 1983 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä

- **Yrityksellä erilaisia intressejä toimittajia kohtaan jotka tulee huomioida käytöksessä**
 - kehitelmä myynnin portfoliomallista (Peter Kraljic 1983)
- **Kahden akselin nelikenttämalli; ostavan yrityksen suhteellinen ostovoima ja ostoriski (Suomi)**
 - ostovoimaa voidaan pitää suurena jos ostot yli 1% toimittajan myynnistä
 - akselina käytetään joskus myös kokonaisostoja, kokonaiskustannuksia...
 - ostoriskiin liittyy mahdollisten tavarantoimittajien lukumäärä ja etäisyys
 - akselina käytetään joskus myös teknistä monimutkaisuutta...
- **Pohjalla kuluanalyysi ja toimittajakantatuntemus**
 - usein työntekijöillä varsin erilaiset käsitykset tuotteiden sijainnista
 - ”miten valta jakautunut ostajan ja myyjän välillä”
- **Tuotteen sijainti matriisissa vaikuttaa ostostrategiaan**
 - selventää mihin ostajan tulisi käyttää suurin osa ajastaan!
 - matriisin sisäiset siirtymisen mahdollisia arvoanalyysillä, standardoinnilla...

Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä



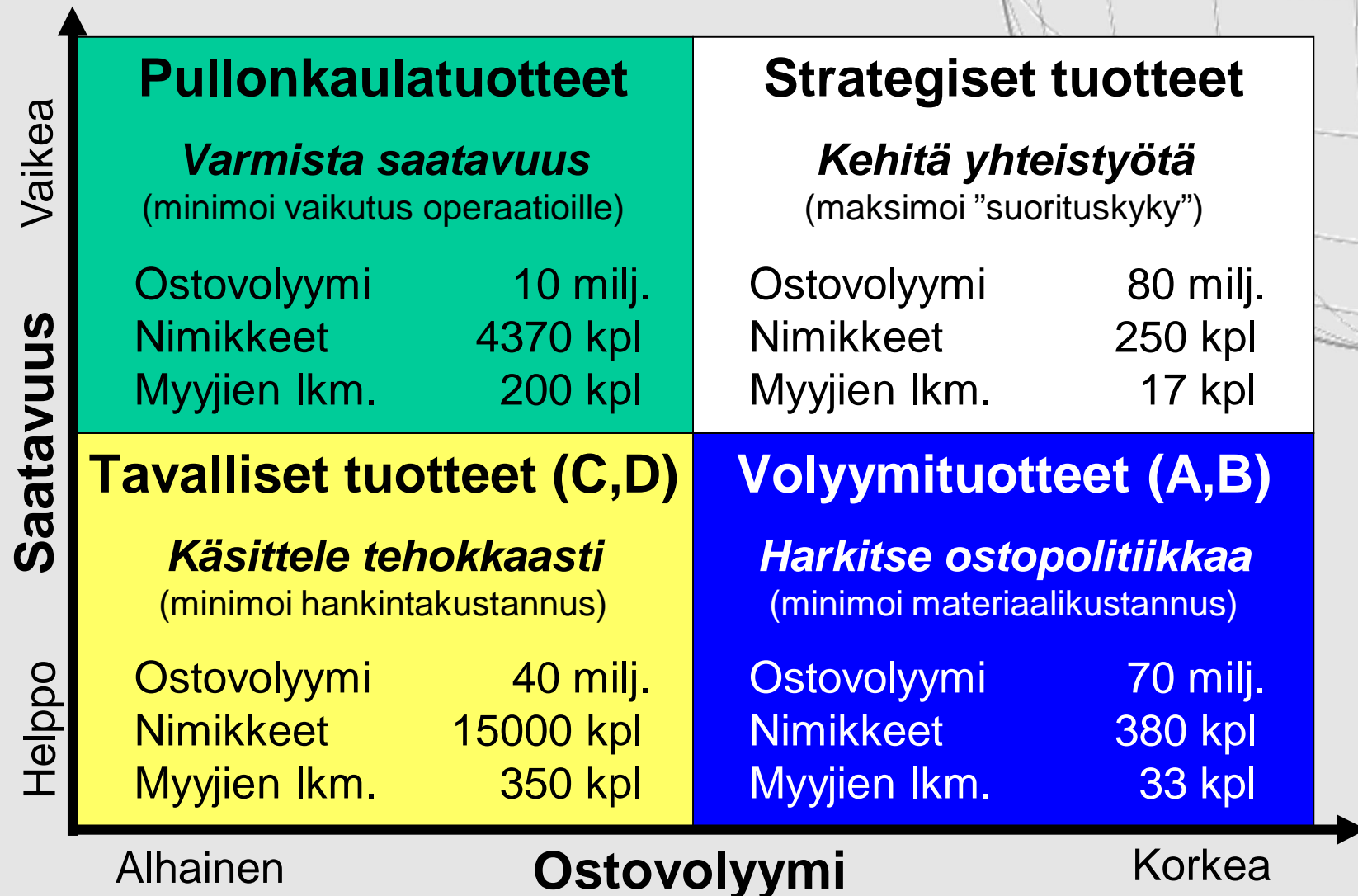
Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä



- **Yrityksellä erilaisia intressejä toimittajia kohtaan jotka tulee huomioida käytöksessä**
 - kehitelmä myynnin portfoliomallista (Peter Kraljic 1983)
- **Kahden akselin nelikenttämalli; ostavan yrityksen suhteellinen ostovoima ja ostoriski (Suomi)**
 - ostovoimaa voidaan pitää suurena jos ostot yli 1% toimittajan myynnistä
 - akselina käytetään joskus myös kokonaisostoja, kokonaiskustannuksia...
 - ostoriskiin liittyy mahdollisten tavarantoimittajien lukumäärä ja etäisyys
 - akselina käytetään joskus myös teknistä monimutkaisuutta...
- **Pohjalla kuluanalyysi ja toimittajakantatuntemus**
 - usein työntekijöillä varsin erilaiset käsitykset tuotteiden sijainnista
 - ”miten valta jakautunut ostajan ja myyjän välillä”
- **Tuotteen sijainti matriisissa vaikuttaa ostostrategiaan**
 - selventää mihin ostajan tulisi käyttää suurin osa ajastaan!
 - matriisin sisäiset siirtymisen mahdollisia arvoanalyysillä, standardoinnilla...

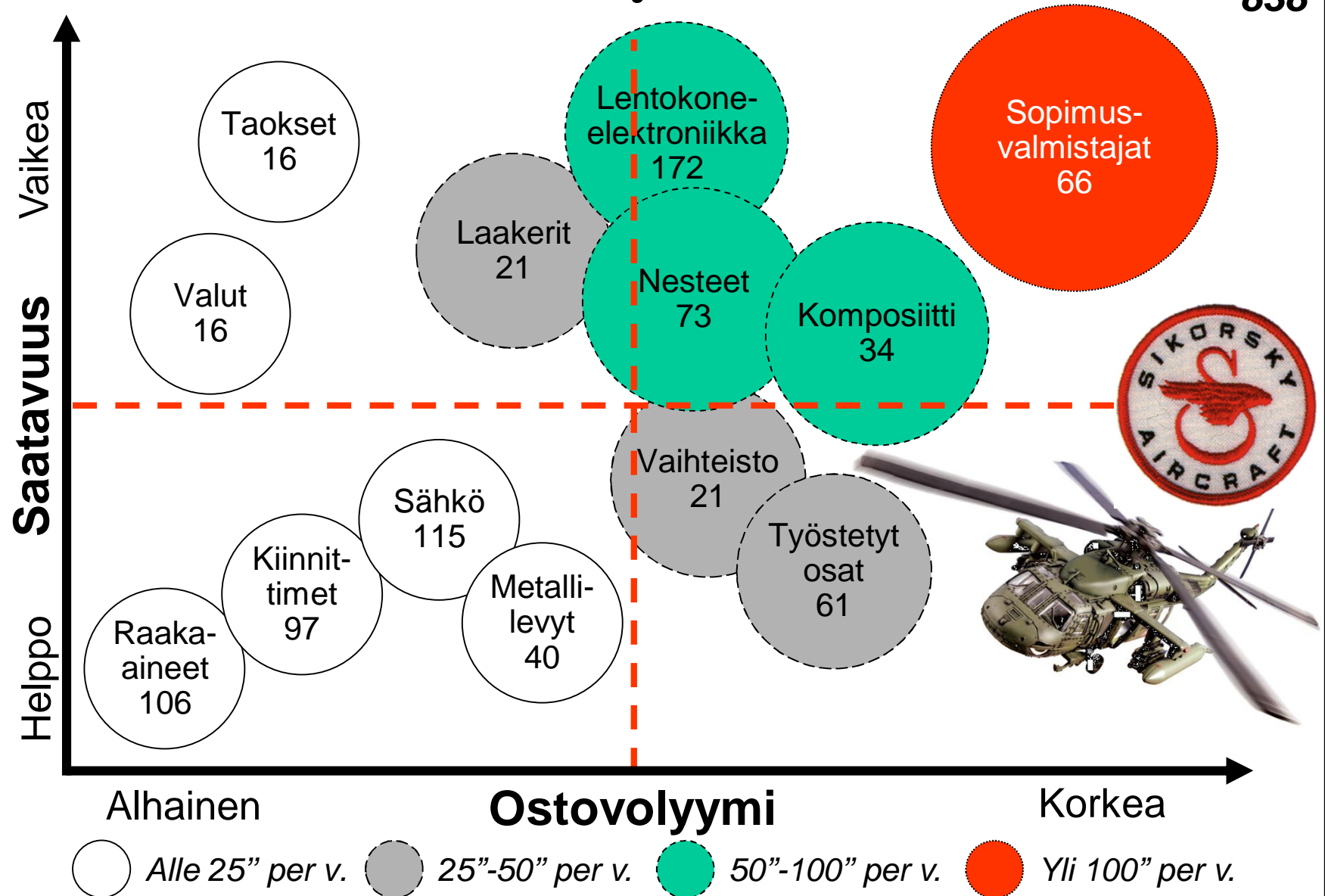
Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä 200'' 20000 600

- case Schneider -



Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä 600''

- case Sikorsky Aircraft - 838

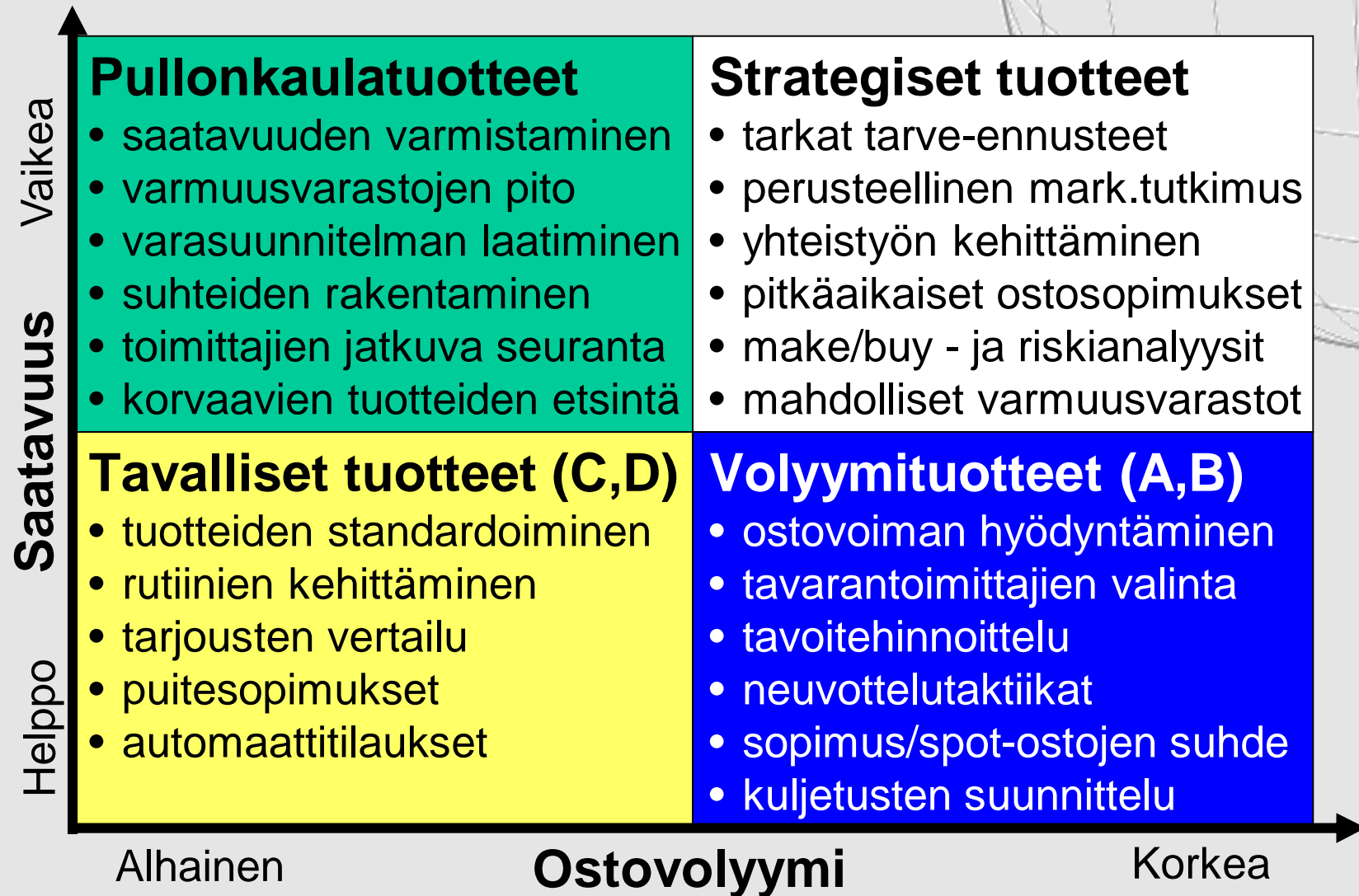


Ostoportfolio ostamisen apuvälineenä

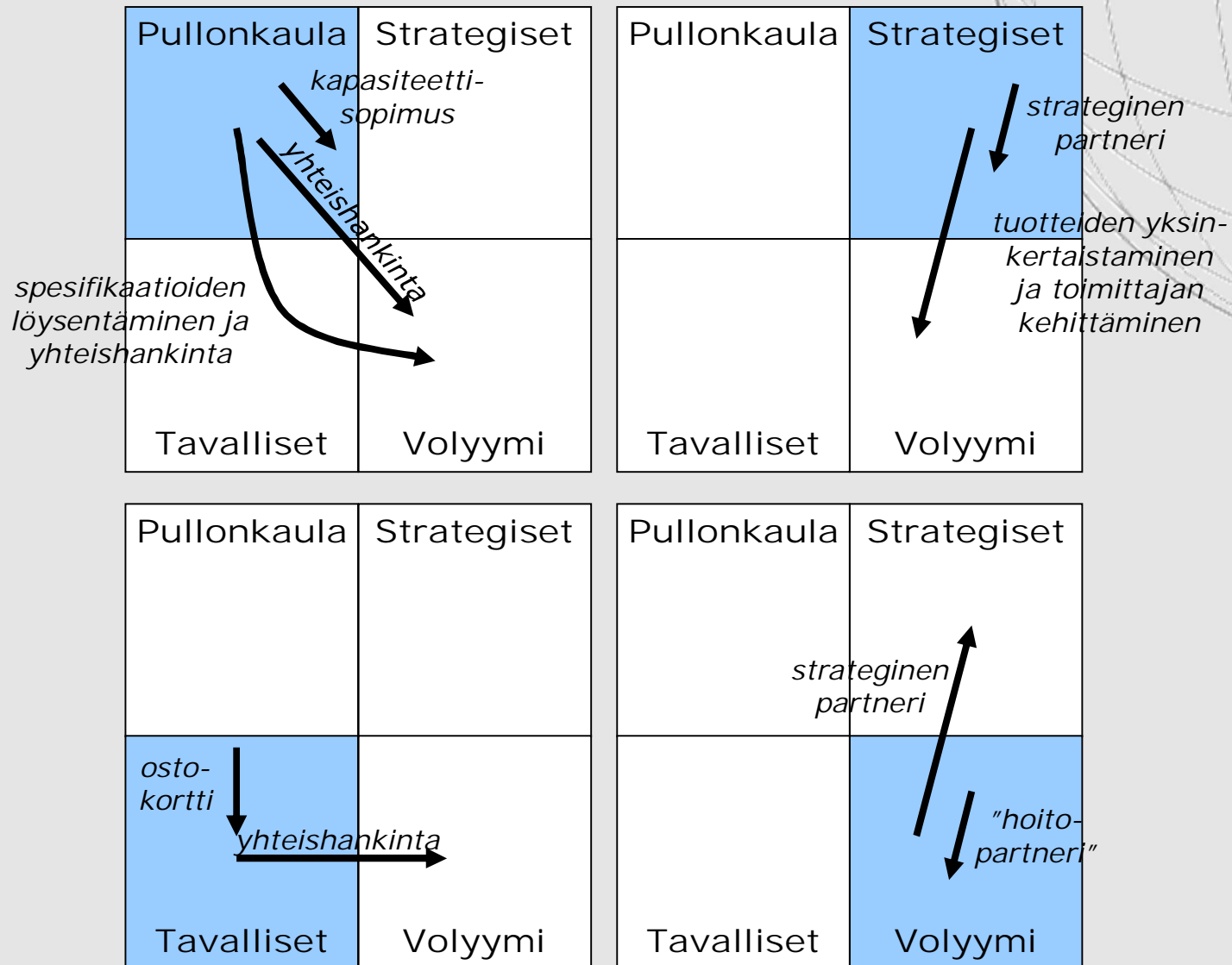


- **Yrityksellä erilaisia intressejä toimittajia kohtaan jotka tulee huomioida käytöksessä**
 - kehitelmä myynnin portfoliomallista (Peter Kraljic 1983)
- **Kahden akselin nelikenttämalli; ostavan yrityksen suhteellinen ostovoima ja ostoriski (Suomi)**
 - ostovoimaa voidaan pitää suurena jos ostot yli 1% toimittajan myynnistä
 - akselina käytetään joskus myös kokonaisostoja, kokonaiskustannuksia...
 - ostoriskiin liittyy mahdollisten tavarantoimittajien lukumäärä ja etäisyys
 - akselina käytetään joskus myös teknistä monimutkaisuutta...
- **Pohjalla kuluanalyysi ja toimittajakantatuntemus**
 - usein työntekijöillä varsin erilaiset käsitykset tuotteiden sijainnista
 - ”miten valta jakautunut ostajan ja myyjän välillä”
- **Tuotteen sijainti matriisissa vaikuttaa ostostrategiaan**
 - selventää mihin ostajan tulisi käyttää suurin osa ajastaan!
 - matriisin sisäiset siirtymisen mahdollisia arvoanalyysillä, standardoinnilla...

Erilaisilla tuotteilla erilainen ohjaus



Nimikkeen position voi yrittää vaikuttaa!

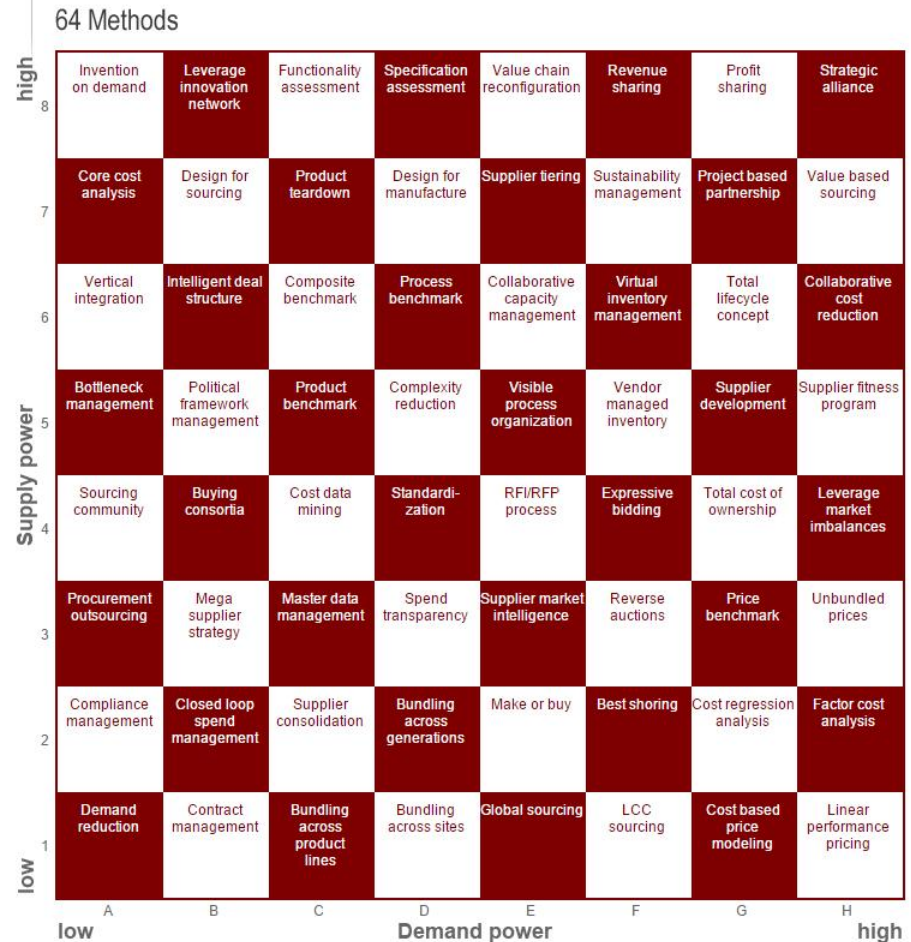


Ostoportfoliota on myös kritisoitu

- **Portfolion operationalisoinnissa ongelmia**
 - mitkä muuttujat oikeastaan tulisi olla akseleilla?
 - akselien mittaaminen varsin ”mutu”-pohjaista; helppo/vaikea jne.
 - miten tuotteiden väliset riippuvuudet pystytään huomioimaan?
 - **Huomioi huonosti verkostojen olemassa olon**
 - toimittajan näkökanta unohdettu oikeastaan kokonaan mallissa
 - yksinkertaistaa myyjän ja ostajan välistä suhdetta liikaa (valtafokus)
 - portfolio ei suoranaisesti edesauta pysyvät kilpailuedun luomista
 - **Suositusohjeita pidetään liian suoraviivaisia**
 - ”yritysmaailman monimutkaisuutta ei voi tiivistää kahteen akseliin”
 - perusmuoto ei ohjeista miten nykyisiä valtasuhteita muutetaan
-
- **Kriitikoiden tausta pääasiassa käsitteellinen J**
 - yritykset tyytyväisiä ja käyttö korreloi oston kehitystason kanssa...

Samoja ohjeita tuotteistettu usealla tavalla

- case purchasing chessboard -



www.kearney.com/web/the-purchasing-chessboard

Innovation breakthru

- core cost analysis
- invention on demand
- leverage innovation network
- design for sourcing

Risk management

- bottleneck mgmt.
- vertical integration
- intelligent deal structure
- political framework mgmt.

Re-specification

- product teardown
- functionality and specification assessment
- design for manufact.

Technical data mining

- product, process, composite benchmark
- complexity reduction

Value chain mgmt.

- supplier tiering
- value chain reconfiguration
- revenue sharing
- sustainability mgmt.

Integ. oper. planning

- visible process org.
- collaborative capacity & virtual inventory mgmt.
- vendor managed inventory

Value partnership

- project based partnership
- profit sharing
- strategic alliance
- value based sourcing

Cost partnership

- supplier development
- total lifecycle concept
- collaborative cost reduction
- supplier fitness program

Co-sourcing

- procurement outsourcing
- sourcing community
- buying consortia
- mega supplier strategy

Demand management

- demand reduction
- compliance mgmt.
- closed loop spend mgmt.
- contract mgmt.

Commerc.data mining

- master data mgmt.
- cost data mining
- standardization
- spend transparency

Volume bundling

- supplier consolidation
- bundling across product lines, generations, sites

Tendering

- supplier market intelligence
- RFI/RFP process
- expressive bidding
- reverse auctions

Globalization

- global sourcing
- make or buy
- best shoring
- LCC sourcing

Supplier pricing review

- price benchmarks
- TCO
- leverage market imbalances
- unbundled prices

Target pricing

- cost based price modelling
- cost regression and factor cost analysis
- linear performance pricing

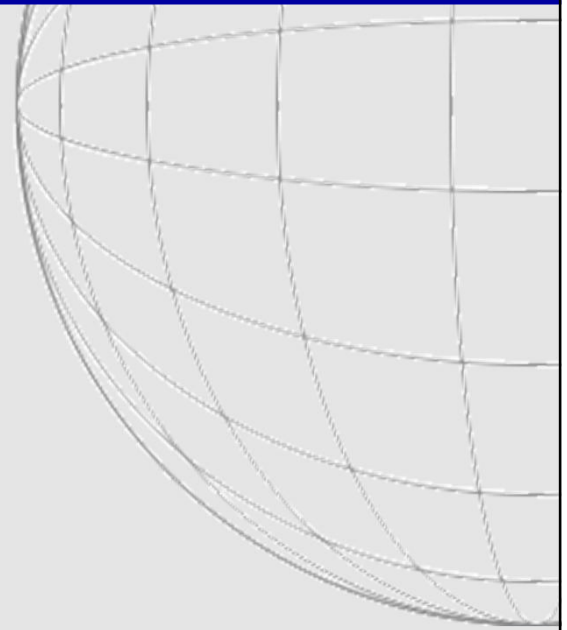
Aina yritys ei voi itse määrittellä ohjausta

Toimittajan
maantieteellinen focus

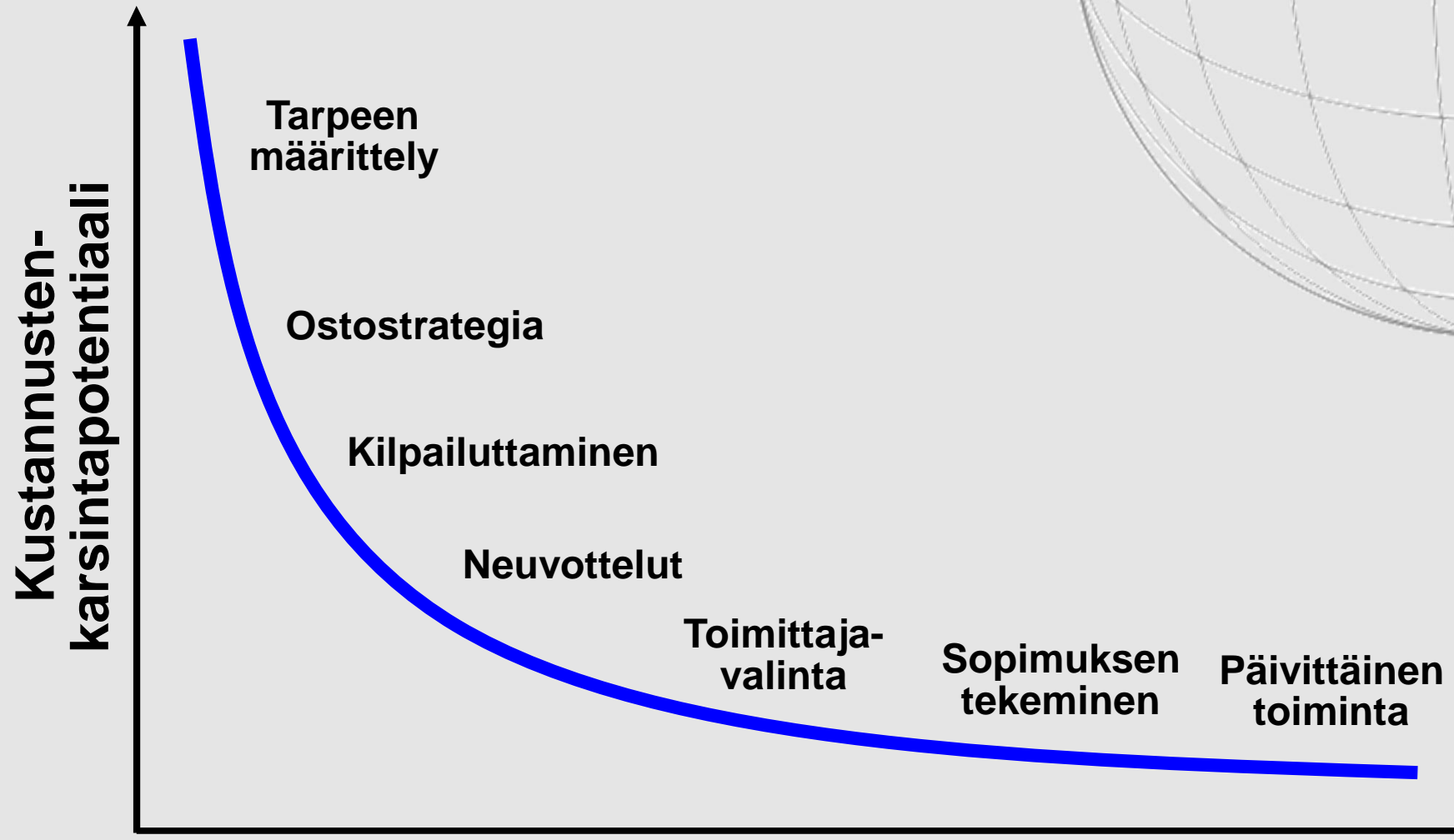
Globaali	“Kuningas- toimittaja”		
Alueellinen			
Paikallinen			
	Ainoa (vain yksi tarjolla)	Yksi (valitaan useasta yksi)	Monta

Toimittajien määrä

Toimittajavalinta



Ostajien tulisi olla mukana tuotesuunnittelussa



Ostajien tulisi olla mukana tuotesuunnittelussa

- **Osallistumisella huomattava katevaikutus**
 - komponenttien standardointi, vähän tarjolla olevien materiaalien ja osien välttäminen, toimitusaikojen huomiointi, hyvien toimittajien suosiminen, teknologiakehityksen seuranta (vanhentuminen), hintatrendien ymmärtäminen, riskianalyysien tekeminen jne.
 - ”pitävät suunnitteluinsinöörien jalat maassa ja auttavat myyntiä tilannekohtaisen tarjonnan kehittämisessä”
- **Ostajien mukana olo tuotesuunnittelussa ei ole mikään uusi konsepti**
 - high-tech aloilla vahvasti mukana 90-luvun alussa, yleistymässä ”voimakkaasti” muillakin aloilla
- **Ostajat mukana suunnittelussa vaikka tuotanto olisi ulkoistettu (strateginen osa)**
 - sopimusvalmistajat hoitavat sitten operatiivisen ostamisen

Osto myös myyntisuunnittelussa mukana - case englantilainen koulu ja HP Omnibooks -



***Osto neuvotteli halvemmat
komponentit jotta koneita tarpeeksi***

Toimittajavalinta ostajan isoin päätös I

- **Tavoitteena hinta-, laatu-, määrä-, toimitus- ja palveluominaisuuksiltaan hyvä valinta**
 - valinta siis monitavoitteista päätöksentekoa jota hankaloittaa vielä useampien tahojen erilaiset ”kriteeripainotukset”
- **Valintakriteereistä pitäisi päättää ajoissa**
 - analyysissä huomioitava sekä nykyhetki että tulevaisuus
 - muuttujina mm. tilanteen/tarpeiden/tavoitteiden ymmärtäminen, ratkaisun sopivuus, hinta/kustannus, hyödyt ja riskit, yhteistyön edellytykset, toimittajan osaaminen ja talous, pitkäjänteisyys...
- **Toimittajien vertailukelpoisuus oma taiteenlaji**
 - vaatii taitoa / työtä ehdotus- ja tarjouspyyntöä tehdessä
 - varsinkin ei-konkreettiset muuttujat hankalia
 - tyyliin referenssit, avainhenkilöt ja henkilökemia, resurssit, kiinnostus asiakkaan tarpeista ja joustavuus, kehityssuunta ja –potentiaali jne.

Toimittajavalinta ostajan isoin päätös II

- **Tehdaskäynnit ja auditoinnit melko tavallisia**
 - usein poikkifunktionaalinen ryhmä katsastaa yksityiskohtia, mutta aistii myös yrityskulttuuria, henkilökemiaa, motivaatiota
- **Käytettyinä menetelminä mm. TCO-laskelmat, pisteytystaulukot, mutu...**
 - historiallisesti painopiste siirtynyt hinnasta laadun ja nopeuden kautta elinkaarikustannuksiin ja vastuullisuuteen
- **Valintaprosessiin käytetyt kustannukset ja aika riippuvat päätöksen tärkeydestä**
 - satsaukset yleensä suuremmat strategisissa, teknisesti hankalissa, taloudellisesti merkittävissä ja nykyisten toimittajien osaamisen ulkopuolelle menevissä valintatilanteissa

Piilokustannukset muistettava valinnassa



Oston elinkaarikustannukset

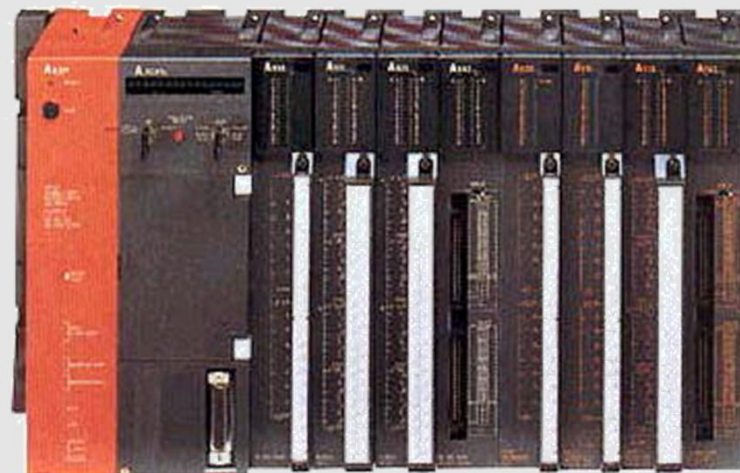
- total cost of ownership -

- **Toimintafilosofia, joka painottaa päätöksenteossa oston kokonaiskustannuksia**
 - huomioidaan ostohinnan lisäksi ostotapahtumaa edeltävät, aikaiset ja jälkeiset kustannuskomponentit
 - kannattaa esim. ostaa korkeammalla hinnalla parempaa laatua
- **Sopii hyvin toimittajavalintaan ja -arviointiin**
 - auttaa ymmärtämään todelliset kustannukset ja säästöpotentialin
 - mahdollisuus suurempiin säästöihin kuin vain neuvottelemalla
 - palkitsee toimittajan hyvästä toiminnasta ja kehityksestä
- **Käyttökelpoinen ”tiukoissa” tilanteissa**
 - ostotapahtumaan liittyvät kustannukset korkeat ja/tai pitkäaikaiset
 - toimittajavaihtoehtoihin liittyvissä kustannuksissa suuria eroja
 - toimittajan kanssa jatkuvia ongelmia jne.

Elinkaarikustannukset ovat usein korkeita

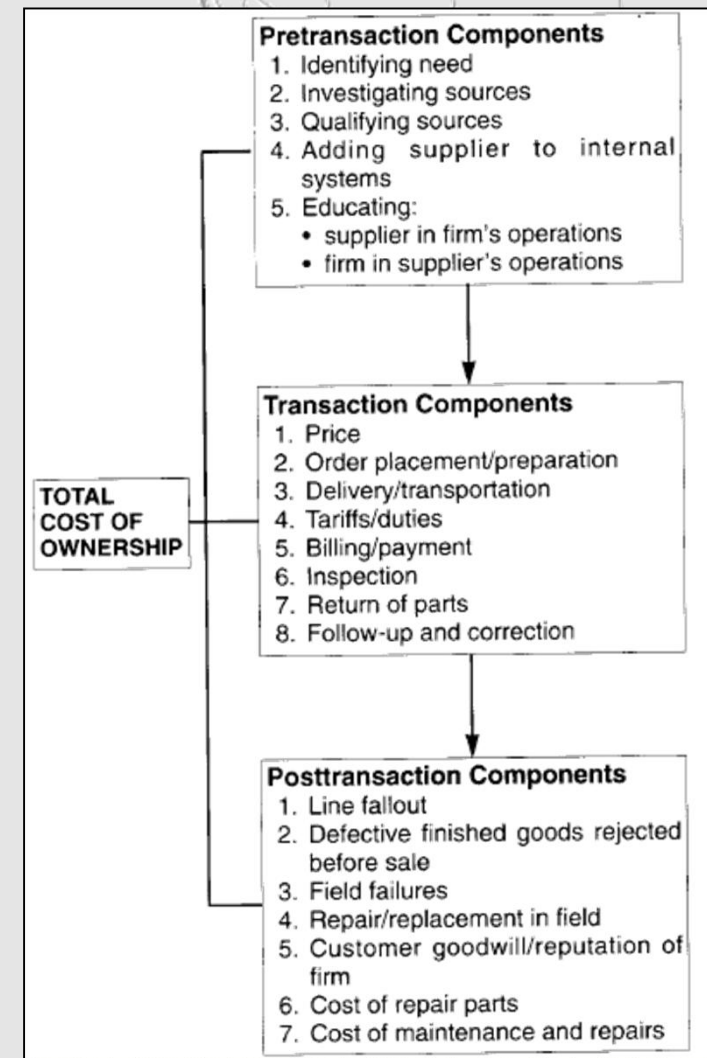
- Kodak ja ohjelmoitava ohjausyksikkö -

Elinkaarikustannukset	
Ostohinta	100 %
Ostakulut	100 %
Suunnittelu	75 %
Asennus	100 %
Komissio	12 %
Osat ja palvelu	15 %
Huolto	50 %
Koulutus	5 %
Alasajo	10 %
TOTAL	467 %



Elinkaarikustannuksen käytännön ongelmat

- **Ajattelufilosofian pitää muuttua pois ostohinnasta**
 - pilottiprojektit todettu hyödyllisiksi
- **Kustannusinformaatiota huonosti tarjolla**
 - vaatii hyvää toimintopohjaista kustannuslaskentaa
 - esim. mikä on myöhästyneen toimituksen taloudellinen arvo?
 - tietojärjestelmät helpottaneet hieman tilannetta
- **Monimutkainen toteutus?**
 - epävarmuutta mistä aloitetaan ja mihin hankintoihin sovelletaan
 - tarvitaanko useampia laskentamalleja?



Toimittajavalinnassa vastuullisuus nousussa

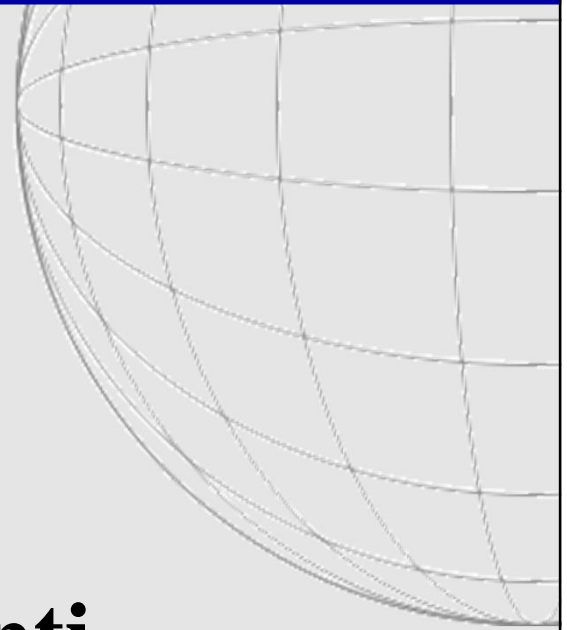
- **Kestävässä hankintatoimessa mietitään ”mitä ostetaan” ja ”keneltä ostetaan”**
 - è mm. toimintakäytäntöjen julkaisu, tarpeiden määrittely, toimittajavalintakriteerit, mittaaminen ja seuranta, toimittajien kehittäminen
 - teoria helpohko, haasteena käytännön toteutus J
- **Monia globaaleja ongelmia yritetään ratkaista**
 - energiankäyttöä supistettava ja uusiutuvia lähteitä korostettava, luonnonvarojen tehokkuutta parannettava, jätettä vähennettävä ja kierrätystä lisättävä, vedenkäyttöä tehostettava, luonnonmonimuotoisuutta suojeltava, sääntely- ja lakiriskien kasvuun varauduttava, työntekijöiden oikeuksia puolustettava...



Vastuullisuuden toteutus hieman haasteellista

- **Sisäiset organisatoriset tekijät korostuvat**
 - ristiriitaiset tavoitteet ja epäselvät vaatimukset, lyhyen aikavälin tuloksia korostavat kannustejärjestelmät, muutosvastarinta, ylimmän johdon tuen puute, osto-osaston operatiivinen rooli
- **Kustannusvaikutusten pelko**
 - rahallisten investointien lisäksi myös aika ja resurssitarve
 - tehokkuuden/säästöjen ja kestävä kehityksen epäselvä yhteys
- **Työntekijöiden osaamispuute**
 - vaatii melko laajaa koulutusta ja ohjausta, päivitettyjä tietokantoja
- **Mittaamiseen ja raportointiin liittyvät haasteet**
 - standardien puute ja johdonmukaisten mittarien kehitys
- **Monimutkaisten toimitusketjujen käytännön ongelmat ja näkyvyys**
 - lisäksi kv.erot säännöksissä ja vaatimuksissa (+muutostahdissa)

Hankinnan organisointi



Organisoi & Johda

(Ellei hankintatoimea organisoida ja johdeta tarkoituksenmukaisesti, kokonaistehokkuutta ei voi parantaa hankintaprosesseja viilaamalla ja ostajien osaamista lisäämällä.)



AP PHOTO



Yksilöiden

Osaaminen

+

Yksilöiden

Motivaatio

+

Ryhmän

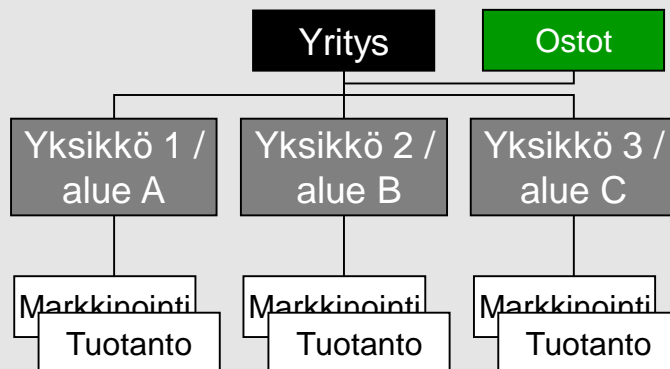
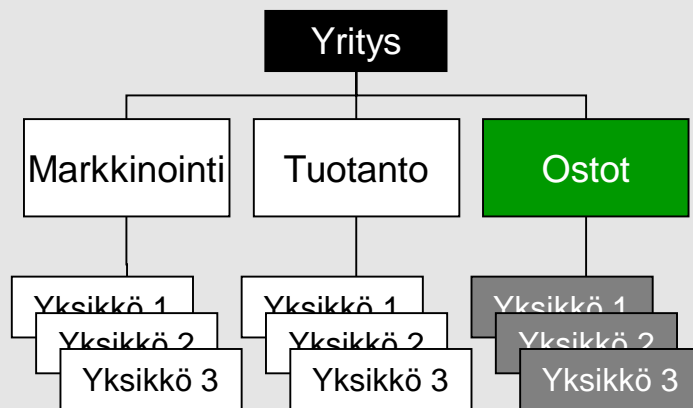
Organisointi

(roolit ja vastuut)

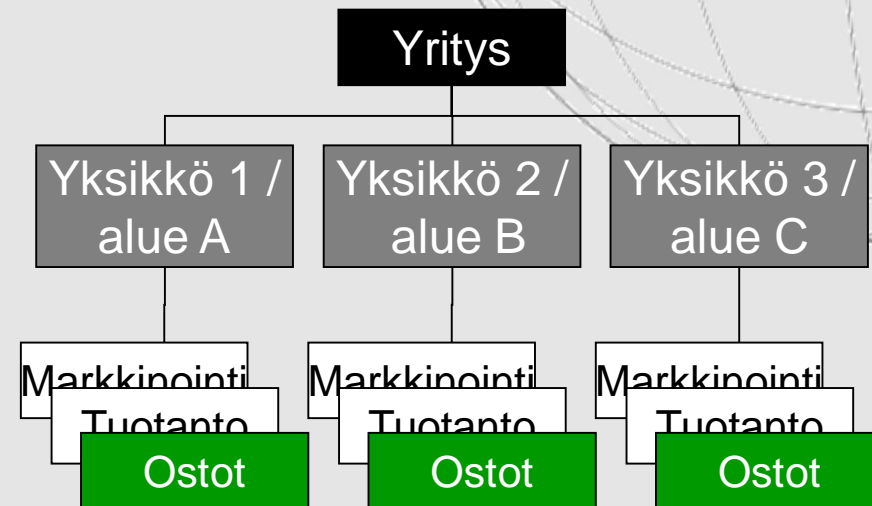


Oston organisoinnin ääripäät vastakkaisia

Keskitetty



Hajautettu



Valintaan vaikuttavia tekijöitä mm.
hankittavien tuotteiden yhdenmukaisuus,
toimipisteiden maantieteellinen läheisyys,
toimittajamarkkinoiden keskittyminen,
nimikkeiden hintakehityksen dynaamisuus,
ostajilta vaadittavat taidot, asiakkaiden
yksilölliset tarpeet...

Keskittämiseen liitetään tehokkuusajatuksia

Edut

- strateginen toimintafokus
- lähellä ylintä johtoa ja päätöksentekijöitä
- yhtenäiset ja tehokkaat toimintatavat ja -prosessit
- hankinnan skaalaedut ja kokonaisnäkemys
- ostojen standardointi
- erikoistunut osaaminen
- suunnittelu- ja tutkimusresursseja
- yhteiset toimittajat

Haitat

- ”yksikkönäkemys” puuttuu
- etäisyys käyttäjistä
- tasapäistää tarpeet ja spesifikaatiot
- ohjostamisen riskit kasvaa
- tiedonjako yksisuuntaista
- erikoistunut työ saattaa olla tylsää
- yhteisten toimittajien käyttäytymiserot
- hankinnan kokonaiskustannukset näkyvät selvästi

Hajautetun puolestakin voi argumentoida

Edut

- yksikön itsenäisyys
- kommunikointi ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi yksikön sisällä helppoa
- nopeat reagoimisajat
- selvät vastuut ja tehtävät
- yksinkertainen raportointi
- ostajalla laajempi työnkuva
- paikallinen asiantuntemus
- paikalliset toimittajat
- hankinnan kokonais kustannukset pysyvät piilossa

Haitat

- operatiivinen vs. strateginen fokus
- raportointi alemmalle tasolla organisaatiossa
- prosessitehottomuus
- ei skaalaetuja
- standardoinnin puute
- rajoittunut osaaminen (osa-aikaista ostamista)
- päällekkäistä työtä
- osaoptimointia
- kommunikaatio-ongelmat



Organisointi ei joko-tai -päätös!

Keskijohtoinen hankinta muodikasta

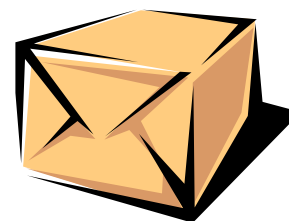
- strateginen hankinta keskitetty, toteutus hajautettu -



Tuotantolaitos tilaa intranetin verkkokatalogista hyväksytyltä toimittajalta (useita vaihtoehtoja)



Tilaus hyväksytetään on-line



Järjestelmä ilmoittaa tilauksesta toimittajalle; suora toimitus tilaajalle



Vastaanoton syöttö

65 tuotantolaitoksen tilaukset hoidettu e-pohjaisella organisoitiratkaisulla

Paras organisointitapa usein tilannekohtaista - case Turner Broadcasting -

Toimistotavarat



*Keskitetty hankinta
2 toimittajaa*

Painopalvelut



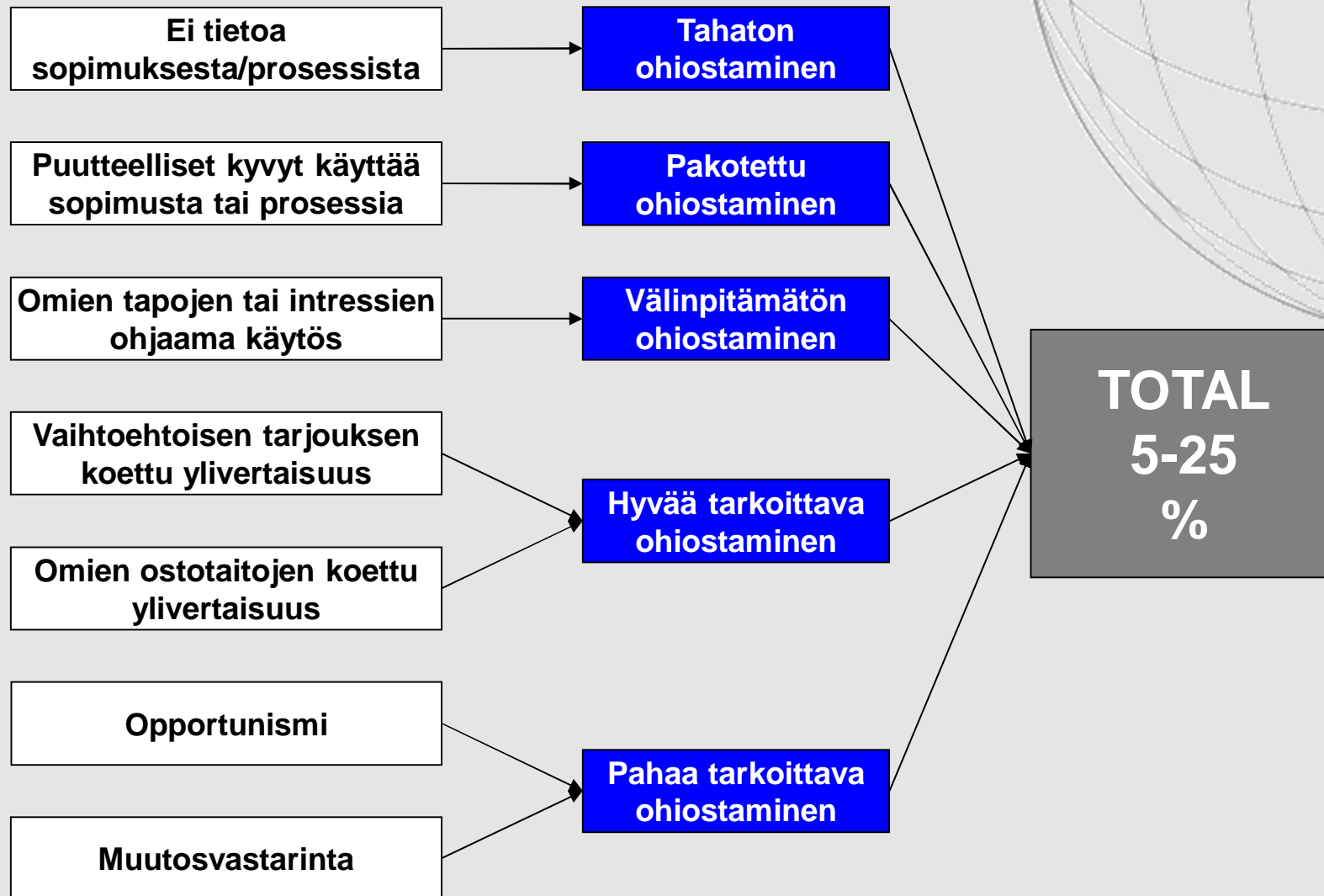
*Hajautettu hankinta
100 toimittajaa*



Ohioistamista tapahtuu turhan paljon

- **Maverick-hankinnoilla tarkoitetaan osto-organisaation tekemän toimittajavalinnan ja neuvottelemien sopimusten sivuuttamista**
 - yleisintä epäsuorissa hankinnoissa ja joissakin palveluissa (toimistotavarat, IT-koneet ja ohjelmat, pienet painotyöt, matkat)
 - yleisempää organisaatioissa jossa kuluanalyysi (näkyvyys) ei kauhean kehittynyttä
- **Nostaa kuluja ja heikentää neuvotteluasemaa**
 - korkeammat hinnat ja alhaisemmat volyymit
 - suuremmat prosessikulut ja arvaamattomat sopimusriskit
 - heikentää ostajien neuvotteluvaltaa ja mahdollisesti jopa mainetta
 - valitun toimittajankin kannalta ikävää

Ohjostamisen erilaiset syyt ja muodot



Miksi maverick-ostoja on niin paljon?

*On helpompi pyytää
jälkikäteen*

anteeksi

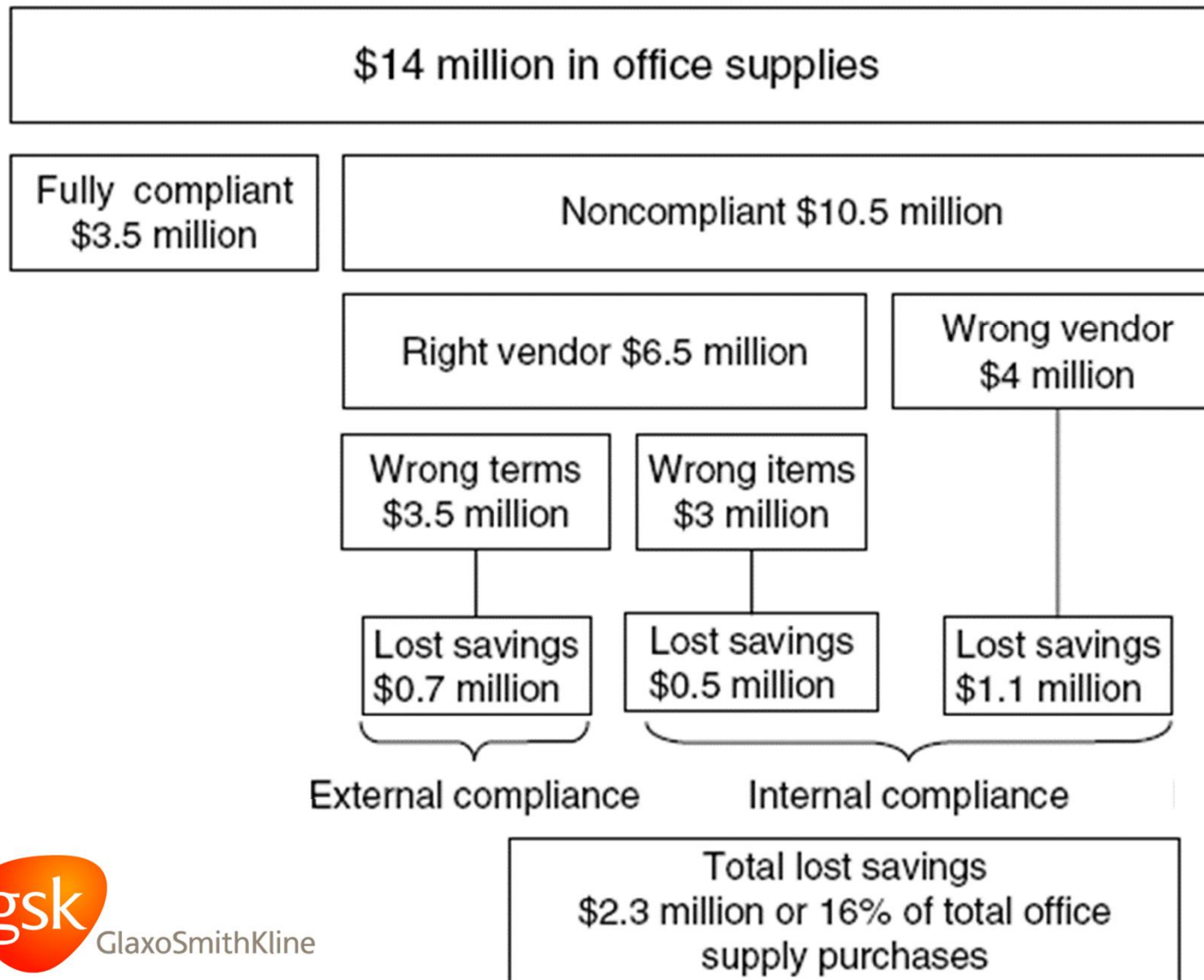
kuin etukäteen

lupa

Ohioistamista tapahtuu turhan paljon

- **Maverick-hankinnoilla tarkoitetaan osto-organisaation tekemän toimittajavalinnan ja neuvottelemien sopimusten sivuuttamista**
 - yleisintä epäsuorissa hankinnoissa ja joissakin palveluissa (toimistotavarat, IT-koneet ja ohjelmat, pienet painotyöt, matkat)
 - yleisempää organisaatioissa jossa kuluanalyysi (näkyvyys) ei kauhean kehittynyttä
- **Nostaa kuluja ja heikentää neuvotteluasemaa**
 - korkeammat hinnat ja alhaisemmat volyymit
 - suuremmat prosessikulut ja arvaamattomat sopimusriskit
 - heikentää ostajien neuvotteluvaltaa ja mahdollisesti jopa mainetta
 - valitun toimittajankin kannalta ikävää

Ohioستaminen nostaa hankintakuluja - case GlaxoSmithKline ja toimistotavarat -





*Väärät
toiminta-
tavat
saatava
kuriin!*

Miten ohioistamista voidaan vähentää?



- **Pehmeillä keinoilla liikkeelle**
 - investoi viestintään, koulutukseen ja kulttuurimuutokseen
 - tietämättömyys usein yleisin syy!
 - hankintaprosesseista selkeät ja yksiselitteiset ohjeet, loppukäyttäjät mukaan
 - helpous edistää toimimaan oikein
- **Vähennetään ”oikeuksia” osto-prosessin eri vaiheissa**
(eli ”pakotetaan” toimimaan oikein)
 - investoimalla järjestelmiin, jotka eivät mahdollista poikkeamista neuvotelluista toimittajista, tuotteista ja hinnoista
- **”Kannustejärjestelmillä” J**
 - myös osto-osastoa tulee kannustaa edistämään toimintamallien jalkautumista

No PO, No PAY!

(ilman ostomääräystä maksat itse)

*Three strikes
and your out!*

(huomautus, varoitus, kenkää...)

Kontrollimekanismeja ei ole koskaan liikaa...

**TOUCHING WIRES CAUSES
INSTANT DEATH**



\$200 FINE



Newcastle Tramway Authority

Ostotoiminnan viimeaikaisia kehitystrendejä

- **Ostamisen strateginen rooli korostunut**
 - kilpailuedun lähde (kustannukset, nopeus, laatu, joustavuus)
- **Osto kiinteämpi osa muuta organisaatiota**
 - kilpailija-analyysistä ja tuotekehityksestä asiakastyytyvyyteen
- **Teknologinen kehitys muuttanut prosesseja**
 - oston taktinen ja operatiivinen puoli automatisoituvat entisestään
- **Oston mittareita kehitetään**
 - sekä ulkoista että sisäistä tehokkuutta pyritään nostamaan
- **Toimittajasuhteissa muutoksia**
 - ostot keskittyvät pienemmälle määrälle globaaleja toimittajia
 - tuotekehitysyhteistyötä viedään entistä pidemmälle
- **Ulkoistaminen, vastuullisuus, riskienhallinta...**

~~**”Myyntihinnan
paras laskea
5% vuodessa!”**~~



***Analyysiä ja
yhteistyötä!***