



**Tuontikauppa**

# Liiketoiminnan johtaminen



## Strateginen suunnittelu

- Makrotalous
- Asiakkaat
- Kilpailijat
- Oma kyvykkyys
- Skenaariot
- Visio ja missio
- Strategiat
- Organisaatio
- Osaaminen



## Budjetointi

- Budjetit
- Budjettien laatiminen
- Suunnitelmien toteuttaminen
- Seuranta ja eroanalyysit
- Korjaavat toimenpiteet
- Tarkennettu budjetti



## Ennustaminen

- Kysyntä ja tarjonta
- Tuotanto
- Hankinta
- Henkilöstö
- Myynti
- Markkinointi
- Varastointi
- Toimitusketju
- Riskit



## Talouden suunnittelu ja hallinta

- Ulkoinen laskentatoimi
- Sisäinen laskentatoimi
- Kustannuslaskenta
- Tavoite- ja tarkkailu laskelmat
- Vaihtoehto-laskelmat



## Liiketoiminnan ohjausympäristö (dashboard)

- Data
- Informaatio
- Tieto
- Viisaus
- Älykkyys
- Reaaliaikaisuus
- Autonomisuus
- Keinoäly

# Kysynnän ja tarjonnan selvittäminen

## Tarjonta

Saatavuus-  
tutkimukset/  
ennusteet  
-toimittajat  
-alihankkijat  
-kilpailijat

Tavarantoimittajien  
ja alihankkijoiden  
toiminta  
- tilaus- tarjouskanta  
- varastotasot

Tarjonnan kehitys  
- tuotantomäärät  
- yksikköhinnat  
(indeksit)

Yllätyksellisyys  
- lakot  
- sää  
- onnettomuudet

Tavarantoimittajien  
ja alihankkijoiden  
ennusteet  
- myyntiennusteet  
- tuotantos suunnitelmat  
- ostoennusteet

## Ennustaminen

Aikasarjat (historia)  
- trendit  
- kausivaihtelut

Kausaaliset  
ennusteet  
syy/seuraus

Omat ennusteet  
- myynti  
- tuotanto  
- osto

Vikaantumis--  
todennäköisyys-  
ennusteet

Laadulliset ennusteet  
(asiakasten toiminnan  
läheinen tuntemus)  
- ylin johto  
- myyntiorganisaatio  
- osto-organisaatio

## Kysyntä

Kuluttajatutkimukset  
- systemaattiset otokset  
- homogeeniset ryhmät  
tai kerrostumat  
- klusterit

Markkinatutkimukset  
- kilpailijat  
- asiakkaat  
- toimiala

Asiakkaiden toiminta  
- tilaus-tarjouskanta  
- myyntitapahtumat  
- varastotasot

Asiakkaiden ennusteet  
- myyntiennusteet  
- tuotantos suunnitelmat

Makrotalouden  
ennusteet  
- korkotaso  
- vaihtokurssit  
- työttömyys  
- väestö  
- lainsäädäntö  
- poliittinen ilmasto

# Ennustamisen perusoletukset



Ennuste on aina epävarma

Ennuste ei ole yksi luku vaan jakauma



Mitä pidemmälle tulevaisuuteen ennustetaan, sitä huonompi ennuste

Seuraavan viikon ennuste on helpompi kuin saman viikon ensi vuonna



Kokonaistasolla ennusteet ovat tarkempia

On helpompi ennustaa tarkemmin kuukausitason kuin viikkotason myyntiä, koko tuotteen kuin yksittäisen asiakkaan myyntiä, tai koko tuoteryhmän kuin tuotteen myyntiä

**Ennusteet ohjaavat koko suunnitteluprosessia**

Prosessin ja toiminnan tehokkuus on suuressa määrin riippuvainen ennusteprosessin toimivuudesta.

**Tiedon tarkkuus on avainasia**

Tiedon oikeellisuus, oikea-aikaisuus ja saatavuus ovat ennakkoehtoina toimivalle prosessille.

Mahdollisuus lisätä tehokkuutta paremman ja tarkemman tiedon avulla.

# Ennustehorisontit ja -tasot



Erilaiset ennustetarpeet määrittelevät horisontin ja tasot

Tuotannosuunnittelu  
Kapasiteetin suunnittelu ja hankinnat  
Varastonohjaus



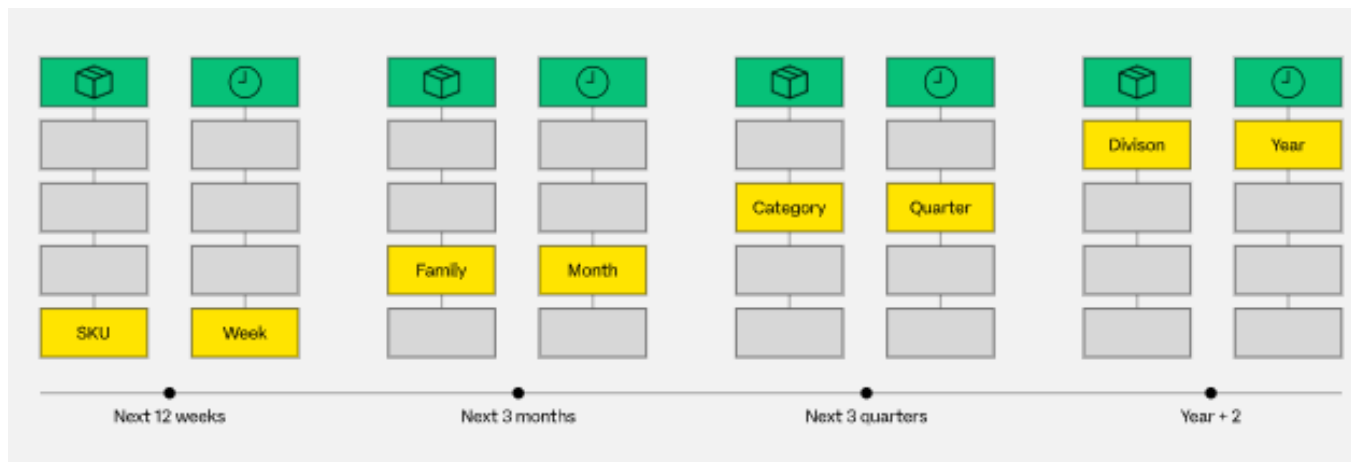
Yksityiskohtaiset suunnitelmat tarvitaan tyypillisesti seuraaville viikoille

Tuotetaso tai tuote-/asiakastaso  
Päivätaso tai viikkotasotaso

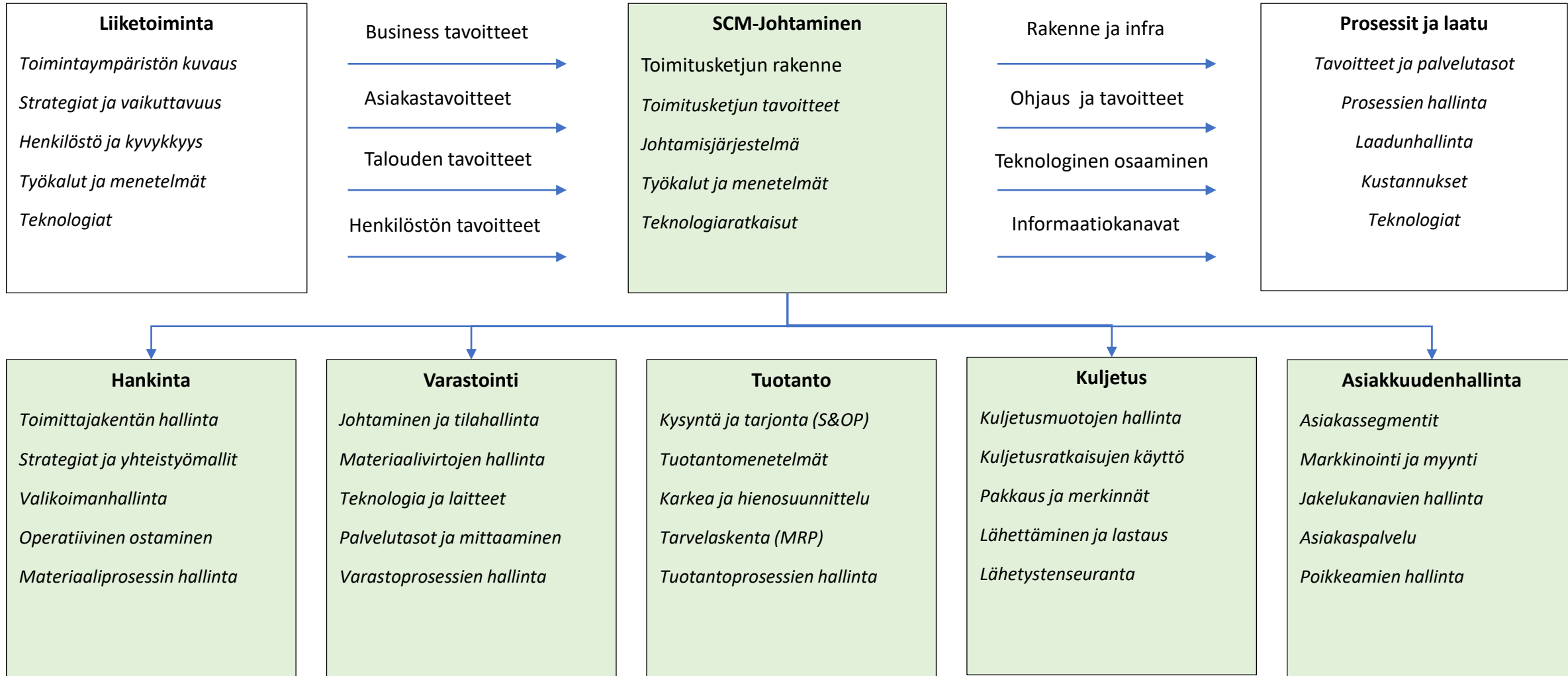


Pidemmälle tulevaisuuteen kannattaa yleensä ennustaa aggregaattitasoilla

Tuoteryhmätaso  
Viikko-, kuukausi- tai kvartaalitasot



# Toimitusketju (Supply Chain Management)



# Toimitusketjun kehitys



Materiaalitalous

Kustannukset ja prosessit



Logistiikka

Asiakasratkaisut



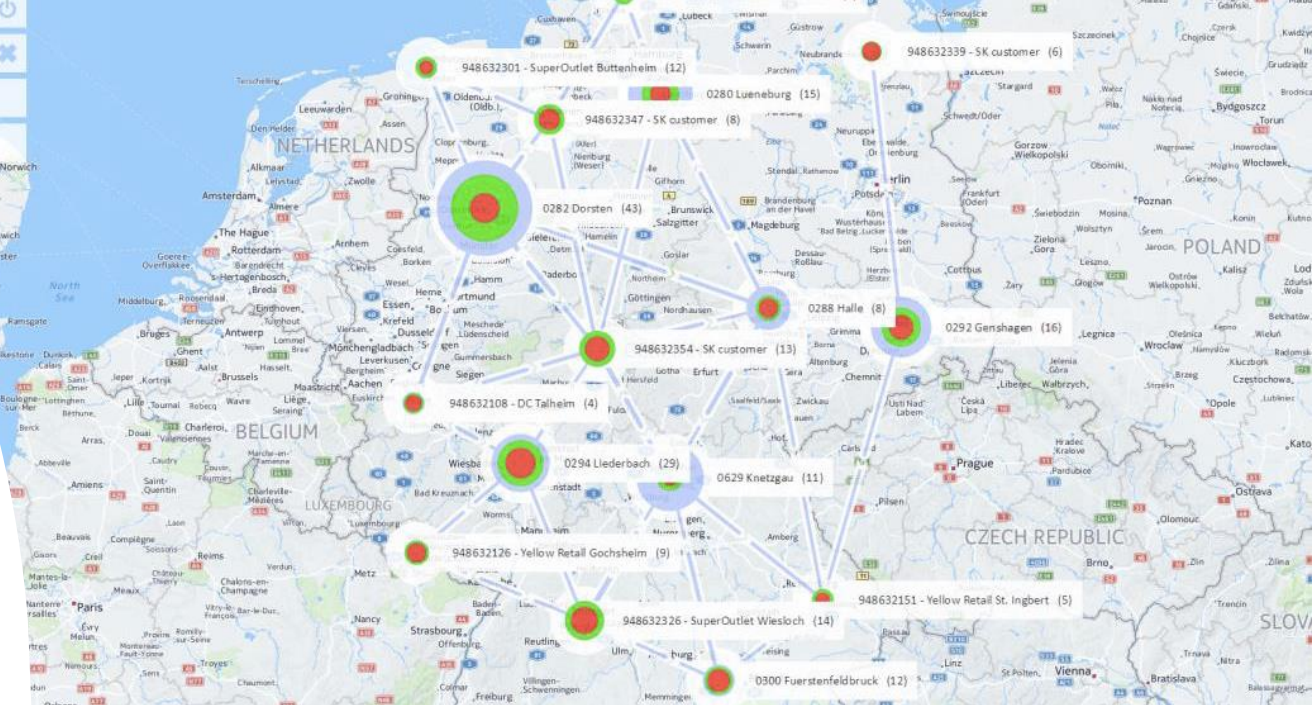
Toimitusketju

Yhteistyö ja vuorovaikutus



Tuotto-ohjaus

Kannattavuus ja tuottavuus

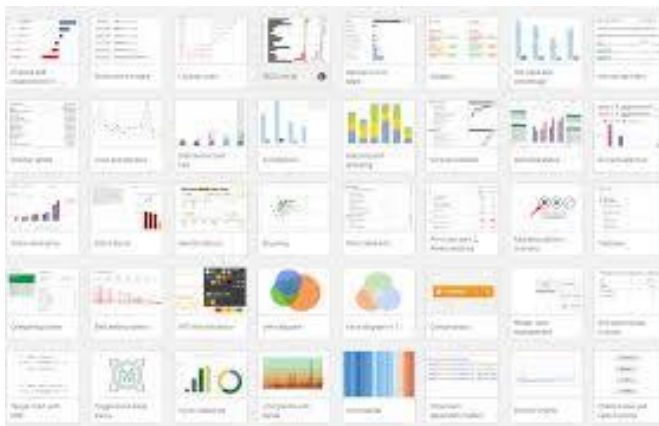


```
System: PUBL
the following:
AS/400 Data File Utility
with AS/400 Query
Create an object from a source file
a program
a command
submit a job
to a menu
edit a source file member
design display format using SDA
Sign off
Parm . . . . .
Parm 2 . . . . .
Source file . . . . . Source library . . . . . *LIBL
Object library . . . . . Job description . . . . . *JOBDEF
```

# Supply Chain Management

Toimitusketjun hallinta on vuorovaikutuksessa olevien yritysten verkoston hallintaa, jotka osallistuvat loppuasiakkaille tuotettujen tuotteiden ja palveluiden toteuttamiseen.

Dataa on, mutta.....



Reaaliaikaisuus, läpinäkyvyys, autonomisuus ja simulointi mahdollisuudet puuttuvat jotka mahdollistavat joustavan toimitusketjun, keinoäly on jo keskuudessamme.

## Smart Supply Network

### • Strateginen

- Verkostosuunnittelu
- Skenaarioanalyysit

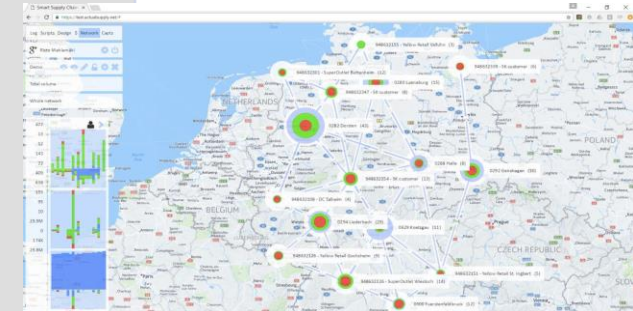
### • Taktinen

- Sales & Operations planning
- Hinnoitteluanalyysi
- Toimitusprojektin rakentaminen

### • Operatiivinen

- Reaaliaikainen ongelmanratkaisu
- Osapuolten välinen koordinointi
- Nopea paikallinen reagointi

- Kysyntä (sisältäen ennustamisen)
- Tuotot (yksikkö)
- Varastot
- Asiakkaat
- Toimittajat
- Tehtaat
- Kuljetusmuodot ja kustannukset
- Käyttöaste ja yläraja
- Toimitusten ajoittaminen

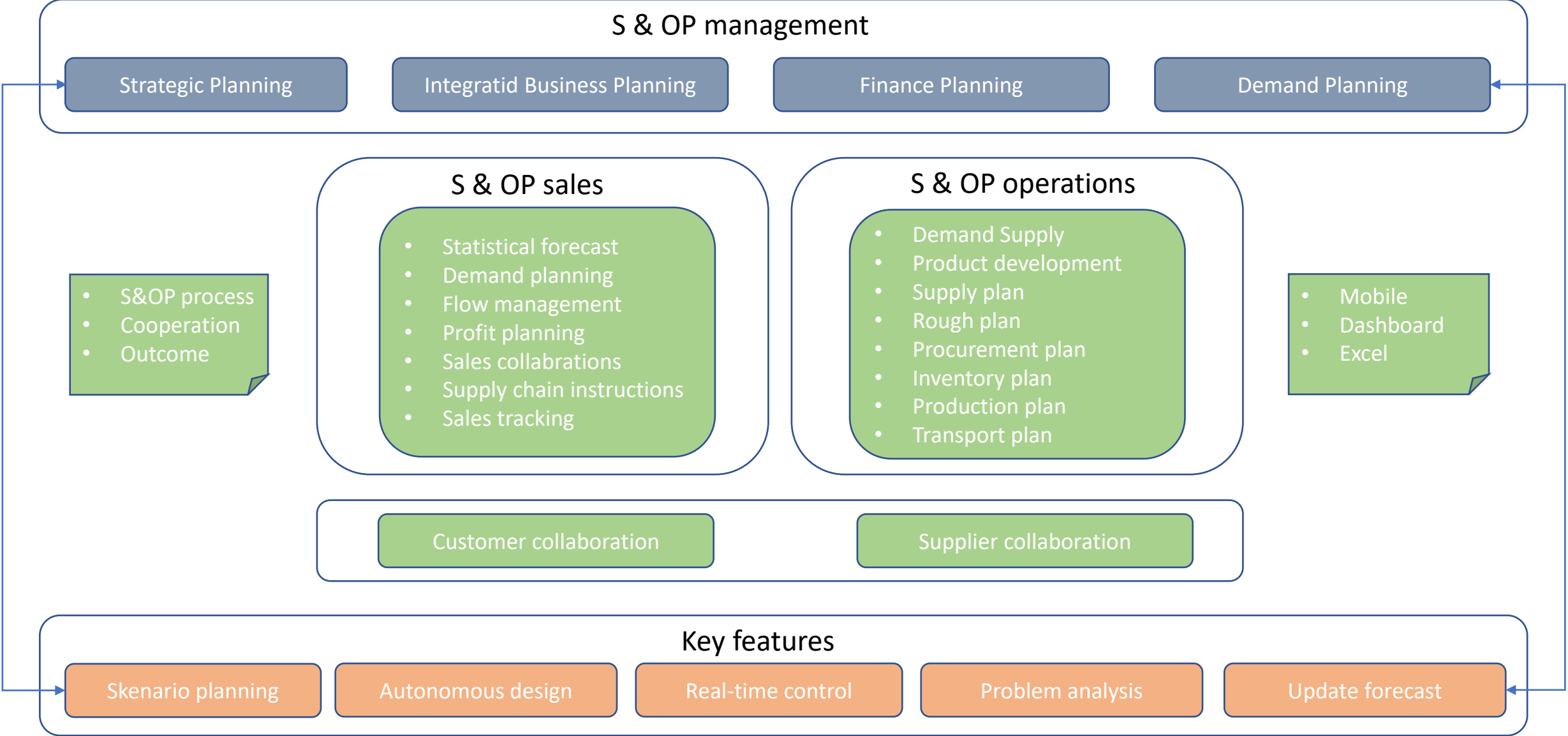


- Varastoivat tuotteet
- Varastojen määrät ja koot
- Toteuttaminen
- Tarjontaketjun ongelmat
- Tulos
- Parhaan yksikön tulos
- Kanavan käyttöaste (koko verkosto)
- Varaston käyttöaste (koko verkosto)
- + kustannusanalysointi kaikille tasoille



# Product concepts, Industrial Sales & Operations Planning

*Industrial*



# Oston ja myynnin reaktiivinen vai proaktiivinen toimintaympäristö?



Merkitys toimitusketjulle!

Myyjä ei ymmärrä omaa rooliaan toimittajan tarpeita ja vaatimuksia

- Keskittyy tuotteiden esittelyyn
- Hyödyntää neuvottelutekniikoita
- Myy ylipalvelua tai yliominaisuuksia
- Ei kuuntele ostajaa, ei kiinnostunut
- Aktiviteetti lisää myyntiä
- Toimitus- ja laatuongelmia
- Aika menee ongelmien selvittelyyn
- Uskottavuus ja luottamus kärsii

Myyjä ymmärtää oman yrityksensä roolin osana ostajan toimittaja/ tuotekategoriaa

- Myynnin kohdistaminen paranee
- Merkittävää ajansäästöä
- Palvelutason merkitys korostuu
- Syvän yhteistyön mahdollisuus
- Lisäkaupan mahdollisuus
- Vuorovaikutus paranee
- Ymmärtää oston vaatimukset
- Asiakastyytyväisyys kasvaa

Myynti

Osto



Ostajalla toimittajakentän ja tarvemäärittämisongelmia, toiminta reaktiivista (shoppailua)

- Toimittaja- ja tuotekategoriat/ valikoimanhallinta puuttuvat
- Tarvekartoituksen heikko laatu
- Muuttuvat ostokriteerit
- Valmistautuminen puutteellinen
- Logistinen osaaminen heikkoa
- Ostetaan pelkästään hintaa

Ostajalla hankintastrategia, toiminta proaktiivista (suunnitelmallista)

- Toimittaja- ja tuotekategoriat/ valikoimanhallinta määritelty
- Toimittajayhteistyö konseptoitu
- Toimittaja auditointi käytössä
- Elinkaarihallinta ja vastuullisuus
- Toimitusketju määritelty
- Poikkeamien hallinta määritelty
- Kustannuslaskenta toimii

Vai olisiko tämä tavoitteena parempi...tutkitaan asiaa.

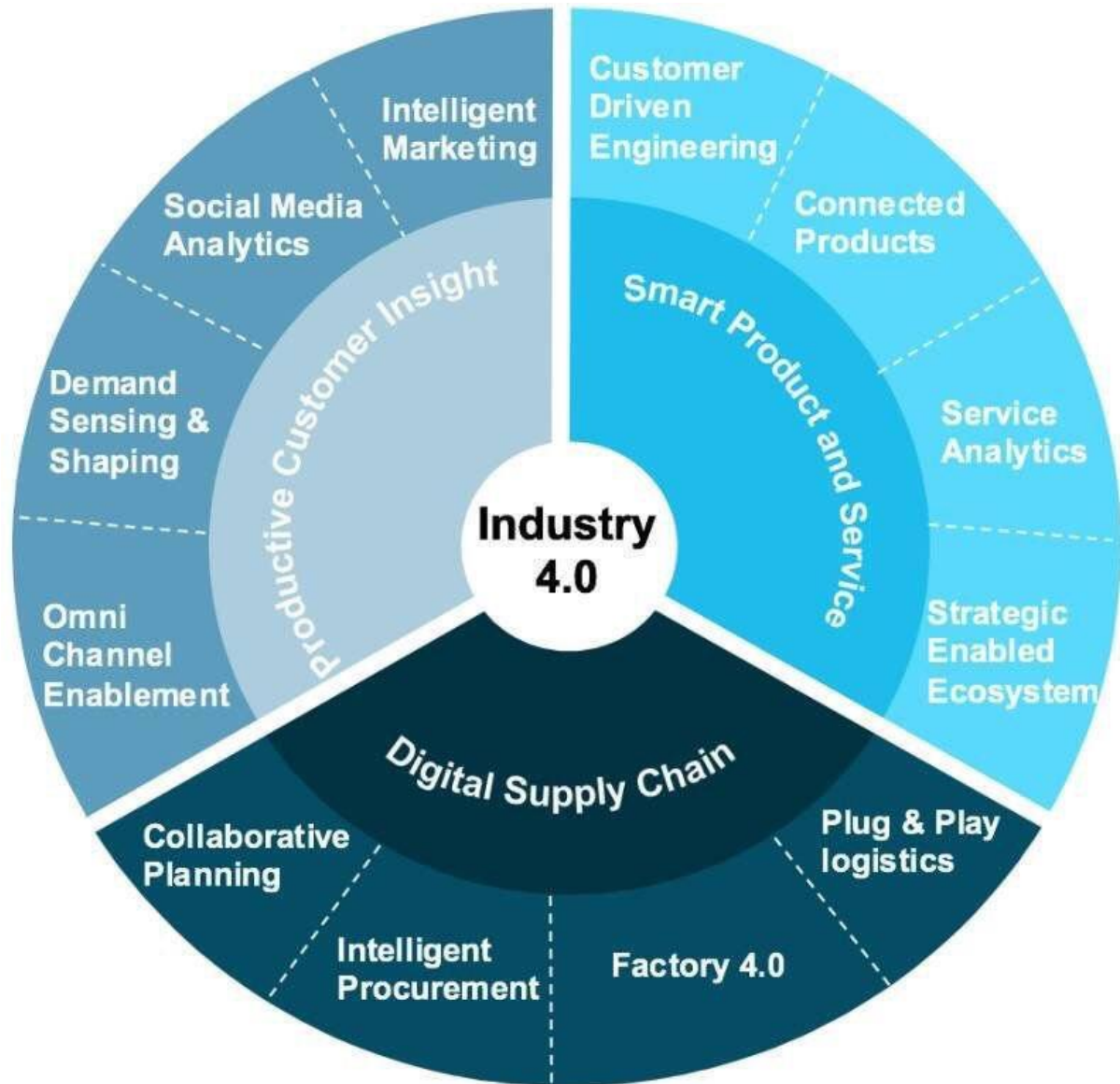




# Hankintatoimen rooli yrityksen menestystekijänä

---

# Teollisuus 4.0 ja digitaalinen toimitusketju



- Yhteensopivuus
  - Koneiden, laitteiden ja jopa ihmisen kyky muodostaa yhteys ja viestiä toistensa kanssa esineiden internetin (Iot) kautta.
- Tietojen avoimuus
  - Kyky kerätä digitaalista reaali maailman toteumatilastojen perusteella.
- Tekninen tuki
  - Kyky tukea ihmisen päätöksiä yhdistelemällä tietoja ja näyttämällä helposti ymmärrettävää tietoa.
- Hajautetut päätökset
  - Kyky suorittaa päätöksiä itse ja suorittaa tehtäviä mahdollisimman itsenäisesti

# Kaupan kehittyminen

1. Verkkokaupan jatkuva kasvaminen
2. Uudenlainen ajattelu ja palvelut
3. Digitaalisen median, sosiaalisen median ja paikallisten palveluiden merkittävä kasvaminen
4. Hienostunut personointi ja asiakkuudenhallinta
5. Edistymistä sähköisten palveluiden käyttämisessä ja digitaalisessa maksamisessa
6. Digitaalisen ohjauksen kehittyminen asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtämisessä
7. Dynaaminen hinnoittelu



*"asiakkaat odottavat ostokokemuksen tyyppiä. sellainen, joka ulottuu saumattomasti eri kanavien yli ja johon pääsee käsiksi milloin ja mitä tahansa asiakas haluaa."*

"Asiakasinformaation analysointi ja ymmärtäminen on tullut entistä tärkeämmäksi."

"luoda lisää avoimuusvaatimuksia asiakkailta samalla, kun samalla voidaan lisätä tuottavuutta."

"logistiikasta tulee entistä ketterämpää ja todennäköisesti jaettavampaa, kun kyky hallita laatua ja palvelukustannuksia niin kutsutulla viimeisellä maililla kasvaa tärkeänä."



# Riskien kasvamisen ajurit

- Toimitusketjujen monimutkaistuminen
  - Jakelukanavien hallinta, joustavuus odotus ja palvelulupaukset
  - Sisäisen eheyden säilyttäminen nopeissa muutoksissa
  - Ulkoistettujen palveluiden ohjaaminen
- Hankinnan kansainvälistyminen
  - Globalisaatio ja lisääntyneet uhat
  - Pitkät toimitusajat ja pitkäkestoisen kuljetustapahtumat
  - Toimittajamarkkinoiden ja toimittajien hallinta
- Markkinoiden globalisoituminen
  - Voimakkaammat kysyntä- ja tarjontavaihtelut (Leanistä Agileen)
  - Kilpailun kansainvälistyminen ja kilpailukyvyyn säilyttäminen
- Lean-operaatiokehitys
  - Varastoja, kapasiteettia ja työntekijöitä vähennetty (puskurit pois)
  - Prosessi- ja laatujohtaminen/Sales & Operations Planning
- Toimittajakannan karsinta
  - Yhteistyön lisääminen johtanut vaihtoehtojen vähenemiseen
  - Reaktiivyydestä proaktiivisuuteen (toisaalta kun joustavuuden merkitys kasvaa.....)

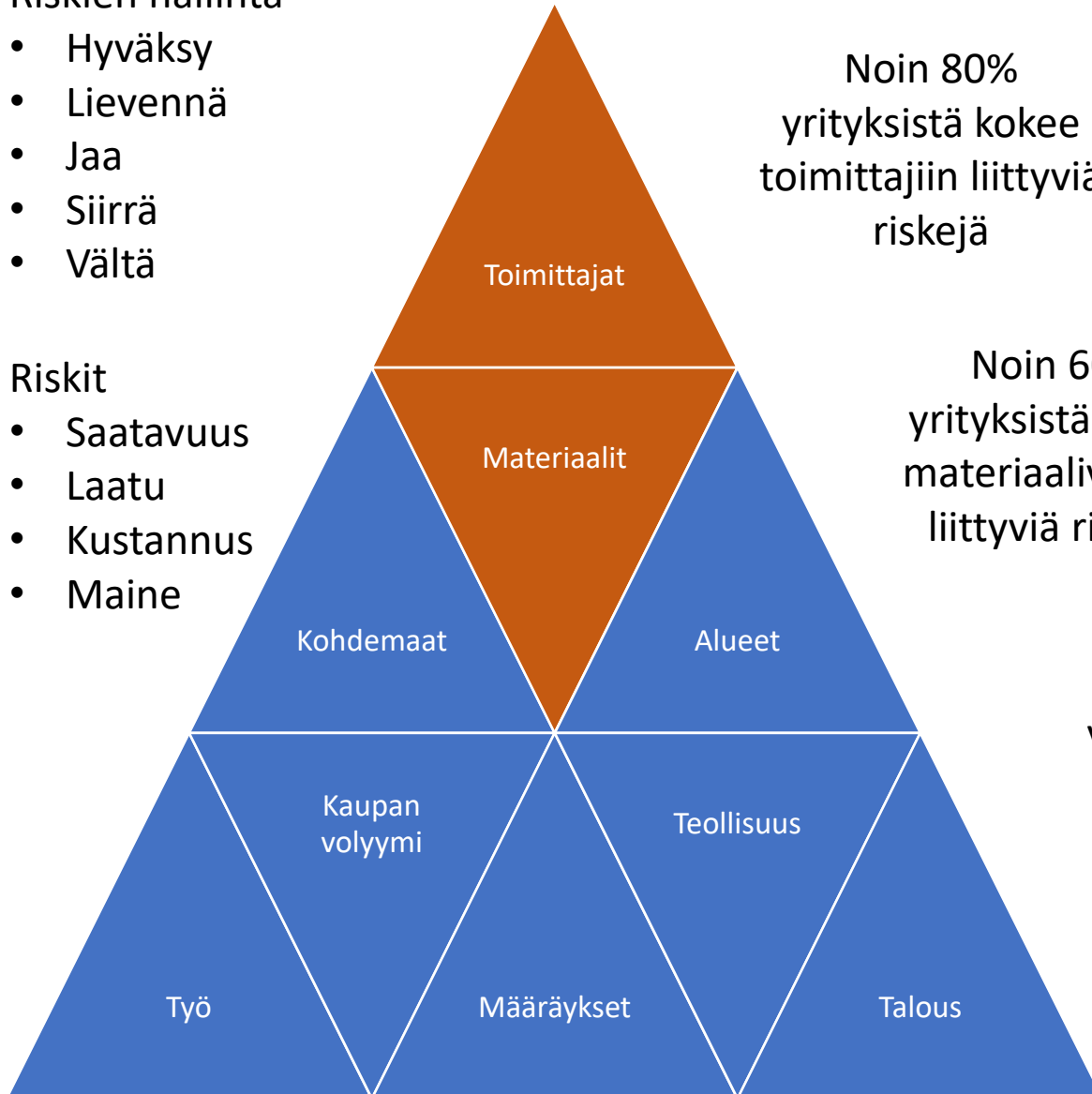


## Riskien hallinta

- Hyväksy
- Lievennä
- Jaa
- Siirrä
- Vältä

## Riskit

- Saatavuus
- Laatu
- Kustannus
- Maine



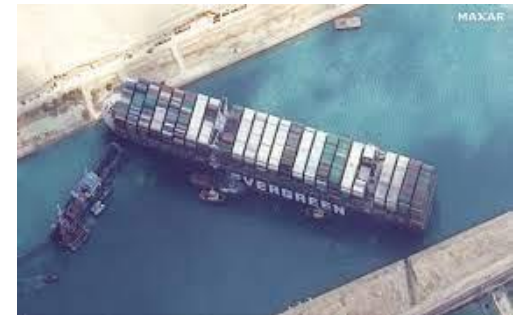
Noin 80%  
yrityksistä kokee  
toimittajiin liittyviä  
riskejä

Noin 60%  
yrityksistä kokee  
materiaalivirtaan  
liittyviä riskejä

Noin 50%  
yrityksistä kokee  
maakohtaisia  
riskejä

Noin 85%  
yrityksistä kokee  
yleisesti riskien  
kasvaneen

Riskien hallintaa suojaavien toimenpiteiden





# Toimittajamarkkinoiden hallinta

---

# Hankinta toimintona

## Hankinnan strategiat

Yrityksen strategia

Hankinnan strategia

Hankinnan tavoitteet

Toimittaja strategiat

## Hankinnan johtaminen

Organisointi resurssit

Järjestelmät raportointi

Hankinnan mittarit

Valikoiman hallinta

## Toimittaja kentän hallinta

Toimittajaluokittelut

Yhteistyömallit

Toimittajien tavoitteet

Sopimus käytännöt

Trendit

Hankintaehdot

## Toimittajayhteistyö

Toimittajasuhteen kehitys

Neuvottelut

Toimittaja arviointi

Toimittaja vertailut

Riskein hallinta

Yhdessä oppiminen

## Operatiivinen ostaminen/ materiaaliprosessi

Ostaminen

Toimitusten valvonta

Huolinta ja kuljetus

Varasto-prosessit

Ongelmien ratkaisu

Osto laskujen hallinta

# Hankinnan strategia- ja operatiiviset prosessit

Toimittajamarkkinoiden hallintaprosessi

Toimittajamarkkinoiden tunteminen

Tarpeen määrittely yhdessä

Tavoitteet ja strategiat

Resurssit, järjestelmät ja raportointi

Tarjousten pyytäminen

Neuvotteluihin valmistautuminen

Neuvottelut ja sopimus

Toimittajien seuranta ja kehittäminen

Tarpeen täsmentäminen

Tilaus ja kotiinkutsu

Huolinta ja kuljetus

Toimitusten valvonta

Maksuliikenteen hoito

Ongelmien käsittely

Onnistumisen arviointi

Strategia-  
prosessi

Operatiivinen  
prosessi



- Oman yrityksen organisoituminen
  - Globaali, alue, kansallinen.....
- Toimittajan ostobudjetin mukainen toimintatapa
  - A,B,C,D.....
- Hankintatavan mukainen järjestys
  - Investoinnit, tuote, palvelut .....
- Tuotteiden kriittisyyden mukainen jaottelu
  - Saatavuuden varmistaminen, vaihtaminen vaikea....
- Hankintaroolin mukainen järjestys
  - Vuosisopimukset, tukihankinnat, kotiinkutsut.....
- Toimittajan haluttavuuden mukaan
  - Kasvavat, ylläpidettävät, laskevat.....
- Yhteistyö halukkuuden mukainen
  - Kumppanit, aktiiviset, passiiviset.....
- Merkittävyyden mukaiset
  - Kriittiset, merkittävät, korvattavat....
- Trendikkäät
  - Suunnannäyttäjät, uusiutuvat, konservatiiviset.....

## Hankinnan toimintamallien laadinta



# Hankinta- ja logistiikkastrategian kehityssuunnat

- Hankinnan tehokkuutta parantavat järjestelmät ja työkalut (uusi toimittajaextranet ja mittaristo)
- Tehokas hankintastrategia
- Toimittajaverkoston johtaminen (toimittajaluokittelu, elinkaarimalli ja uuden toimittajan valinta- ja sisäänajoprosessi)
- Optimoidut ja toimivat nimikkeiden ohjaustavat (jono-ohjaus, Kanban, MRP-nettotarvelaskenta ja hyllyyn kanto)
- Toimittajaverkoston kanssa tehtävä tuotekehitysyhteistyö ja ESI-prosessin luominen sekä käyttöönotto (early supplier involvement)
- Tehokkaat muutos-, tuotteistamis- ja tuotannollistamisprosessit
- Eritasoiset toimittaja-auditoinnit ja toimittajaverkoston jatkuvan parantamisen malli



# Hankinta- ja logistiikkastrategian kehityssuunnat

- Pitkälle automatisoitu toimittajien reklamaatioprosessi
- Toimittajien tavoitteiden asettaminen ja seuranta prosessi
- Toimittajasopimusten kattavuuden parantaminen
- Tehokas ulkoinen logistiikka; kustannustehokkaat ja luotettavat logistiikkakumppanit
- Kustannussäästöt pakkaussuunnittelulla
- Tehokkaat tytäryhtiöiden materiaalihojaustavat
- Hankintatoimen ja logistiikan turvallisuusosaaminen



# Toimittajaverkoston keskeiset kehittämisen haasteet

- Laaduntuottokyky ja valmistusprosessien hallinta
- Toimitusvarmuus ja toimitusaikavalvonta
- Kustannustehokkuus, alenevan kustannustason hallinta
- Pakkaustapa sekä pakkaus- ja lähetemerkinnyt
- Toimitusajat ja läpimenoaikojen kehittäminen
- Toimittaja-extranetin käyttöönotto ja hallinta
- Joustavuus muutoksissa
- Uuden tuotteen valmistus-prosessi
- Asiakaspalvelu, kyselyihin vastaaminen



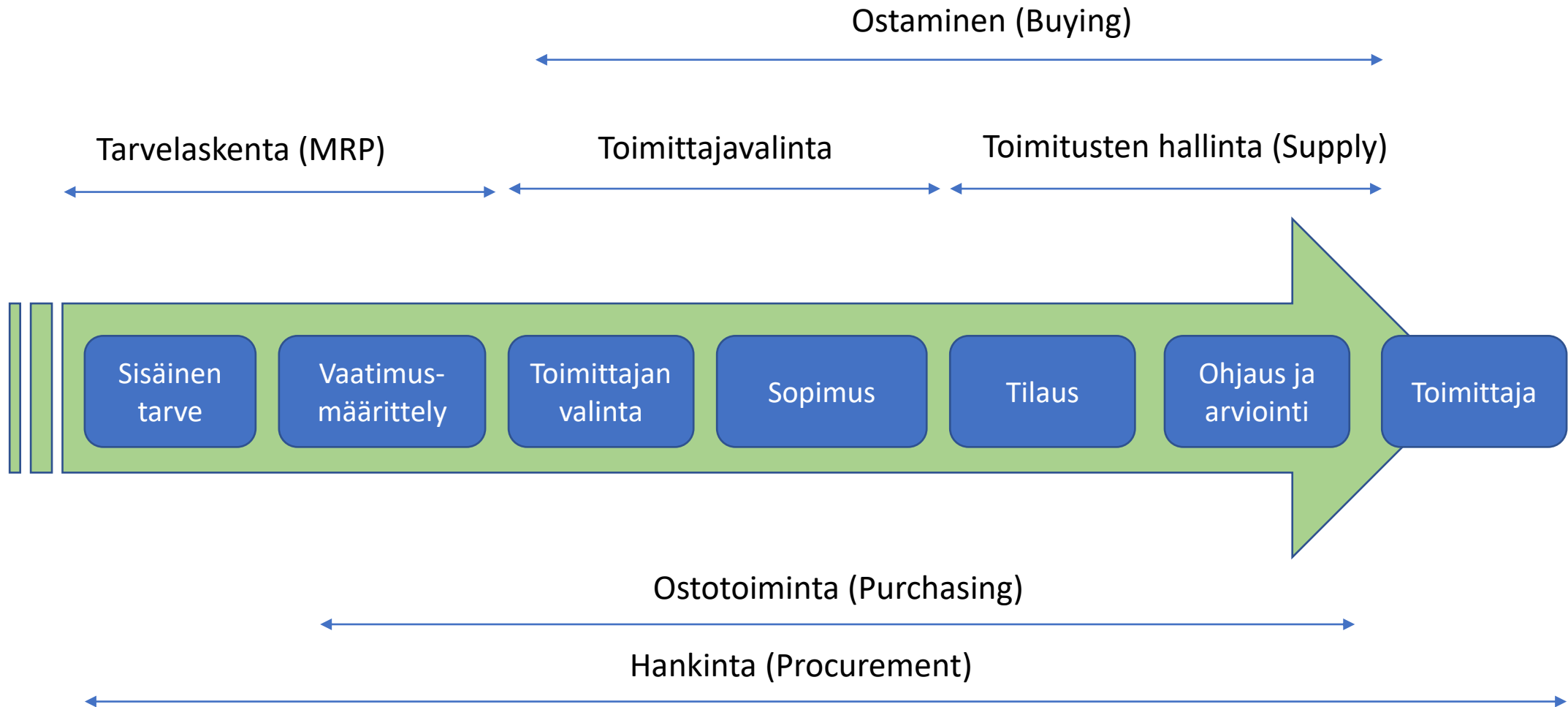


# Lisäarvoa tuottamaton työ

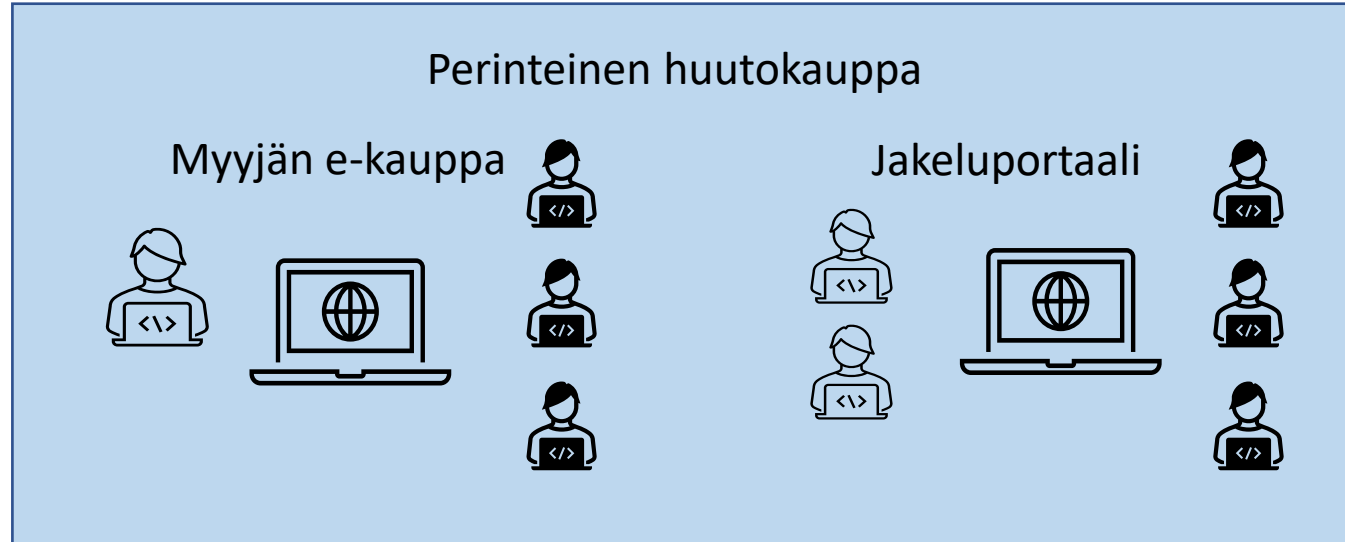
- Tilausten muutospyynnöt
- Laskutuspoikkeamien selvittely
- Laatuasioiden selvittely
- Pakkaus- ja läheteongelmien selvittely
- Sähköisten järjestelmien ongelmien selvittely
- Hinnattomien osien selvittely
- Tarjous epäselvyydet
- Kuvien lähettäminen



# Hankinnan terminologia ja teknologiat



# Ostamisen mallit



# Hankinta- ja ostotoimintaan soveltuvia sähköisiä ICT- työkaluja

- Sähköinen hankintajärjestelmä (e-hankintajärjestelmä)
  - Koko hankintaprosessi toteutetaan sähköisesti tarjouspyynnöstä hankintapäätökseen Käytetään toimitusketjujen toiminnan, hankinnan toimittajasuhteiden sekä tiedonhallinnan tehostamiseen. Palveluntarjoajasta riippuen e-hankintajärjestelmässä on useimmiten rajapintoja mm. asianhallintasovelluksiin, ERP-, varastonhallinta- ja projektihallintajärjestelmiin.
- Sähköinen huutokauppa
  - Soveltuu, jos hankinnan kohde selkeästi määriteltävissä ja toimittajien tarjoamat tuotteet ovat samankaltaisia. Useita erilaisia variaatioita (esim. käänteinen huutokauppa (reverse auction) hankinnoissa, jossa tavoitteena on alhaisin hinta). Saatavilla erilaisia sovelluksia huutokaupan toteuttamiseen, huomioitava mm: huutokauppatilanteen hallinta, järjestelmien integrointi, tiedonsiirtomahdollisuudet, tietoturvallisuus, käyttöoikeuksien hallinnointi.
- Sähköinen tuoteluettelo (e-katalogi)
  - Mahdollistaa tilaus-maksatus-prosessin automatisointia (sähköinen tilausjärjestelmä + e-katalogi) Soveltuu erityisesti rutiinituotteille ja epäsuoriin hankintoihin Lisää sopimusostamista ja vähentää ohi ostamista.
- Sopimusten hallintajärjestelmä
  - Sopimusten elinkaarten hallintaan - kaikkien versioiden tallentaminen - muutosten tallentaminen ja rekisteröinti. Prosessin läpinäkyvyyden lisääminen ja hankintojen riskien vähentäminen (vakioehdot ja – mallit sopimuksissa.) Sopimusten laatimisen automatisointi

# Hankinnan teknologia ja tuottavuuden parantuminen

Automatisoinnin kohde	Miten	Tuottavuuden parantuminen
Prosessin tiedonkulku, keruu ja arkistointi	Sähköinen hankintajärjestelmä (sähköiset hankintamenettelytavat)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ennustettavuuden lisääntyminen,</li><li>• Tiedon saatavuuden parantuminen ja etsinnän vähentyminen,</li><li>• Tiedon jakelun ja läpinäkyvyyden parantuminen (yhteinen tietokanta ja valmiit raportit),</li><li>• Prosessin työkalujen automatisointi (esim. sähköinen tilaaminen, allekirjoitus, hyväksyntä)</li></ul>
Prosessin työnkulku	RPA, ohjelmistorobotiikka	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lisätyöntekijä prosessin rutiinitöiden tekemiseen, korvaa ja täydentää ihmisen tekemää työtä. Tiedonkulun keruun ja arkistoinnin automatisointi</li></ul>
Informaation käsittely ja prosessointi	RPA, Keinoäly AI, BI-analytiikka (RFID, OCR, CDA)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tietojen käsittelyn nopeampi suorittaminen ja inhimillisten virheiden poistaminen.</li></ul>
Tiedonvaihto yritysten välillä	Verkkosivut, portaali, Extranet, EDI/OVT/IOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saman tiedon kirjaaminen useaan paikkaan vähenee ja tiedonsiirto sekä päätöksenteko nopeutuu</li></ul>

# Liiketoiminnan hallinnan ICT-työkaluja

Kohde	ICT-työkalu	Lisäarvo
Transaktio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkkokauppa</li><li>• EDI</li><li>• E-hankintajärjestelmä</li><li>• Viivakoodi</li><li>• Automaattinen kotiinkutsu</li></ul>	Markkina-alueen kasvattaminen Prosessitehokkuus (transaktiokustannusten vähentyminen)
Tavoitteellinen yhteistyö (kollaboraatio)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intranet</li><li>• Extranet</li><li>• Julkiset web-sivut</li><li>• Projektinhallintajärjestelmä</li><li>• Suunnittelu- ja ennustamistyökalut</li><li>• Keskusteluryhmät FAQ (Frequently Asked Questions)</li></ul>	Yhteinen tuotesuunnittelu Yhteinen kysynnän ja tarjonnan suunnittelu
Toimittajien ja alihankkijoiden välinen tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Viivakoodimerkinnät tuotteissa ja toimituserissä</li><li>• Tilaustietojen integrointi tietojärjestelmissä</li><li>• Automaattinen tilaustietojen (tilaus ja tilausvahvistus) sekä laskutustietojen välitys EDI:n avulla.</li><li>• Toimittajalle sallittu pääsy myyntitilausjärjestelmään</li><li>• Myyntiennusteiden välitys toimittajalle</li></ul>	Tiedon reaaliaikainen välitys Tiedonsiirron standardointi
Muu tiedonhallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sopimusten hallinta - Sähköinen hyväksyntä, allekirjoitus ja arkistointi</li><li>• Operatiivinen, lyhytaikainen tai pitkäaikainen arkistointi.</li><li>• Palautteiden, tuotetiedon ja teknisten dokumenttien hallinta</li></ul>	Informaation saatavuus ja käytettävyys

# Tietoon liittyvä työajan hukka

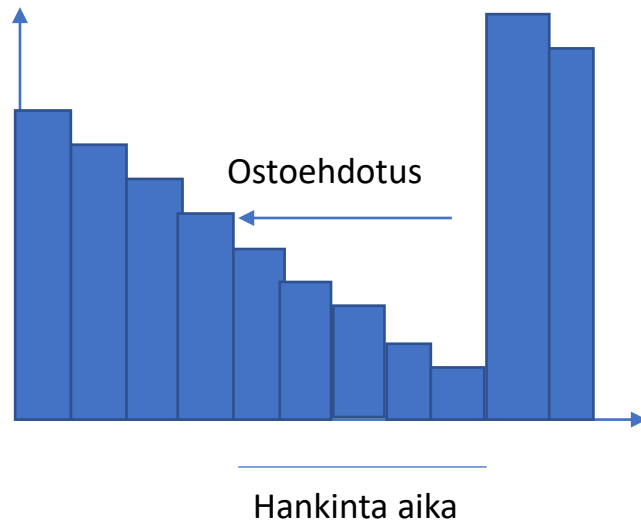
Hukkatyyppi	Keinoja hukan korjaamiseen
Päätöksenteon viive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiedon läpinäkyvyys</li><li>• Tiedon oikea-aikaisuus</li><li>• Oleellinen tieto (tietotulvan vähentäminen)</li><li>• Tiedon laatu</li><li>• Tiedon oikea formaatti (tietorakenteen standardointi)</li></ul>
Tiedon käsittelyn/ tukinnan virhe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiedon jalostaminen tulkittavaksi</li></ul>
Tiedon hakemisesta johtuva viive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitaaliset dokumentit</li><li>• Digitaalinen haku</li><li>• Metadata (sen tuottaminen)</li></ul>
Tuplatyö	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiedon haku järjestelmästä itsepalveluna (työllistää vain 1 henkilön)</li></ul>
Tuplakirjaus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Järjestelmäintegrointi</li></ul>
Virheiden määrä ja niiden käsittely	<ul style="list-style-type: none"><li>• Virheiden vähentäminen automatisoinnin avulla</li><li>• Poikkeamien käsittelyn reagointinopeuden parantaminen hälytysten avulla</li></ul>
Katkeileva työnkulku	<ul style="list-style-type: none"><li>• Työhön liittyvän tarvittavan tiedon saanti keskitetystä paikasta</li><li>• Sähköpostin ja Excel-taulukon käytön vähentäminen (työnkulun puuttuessa katkaisevat prosessin)</li></ul>
Tiedon puuttuminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tieto syntyy ja kirjataan osana prosessia</li></ul>

# Ohjaustapoja

## ABC luokittelu

Luokka	% ostokustannuksista	% tuotteista
A	60	5
B	30	10
C	8	35
D	2	50

## Hälytysrajaohjaus



## Ostovolyymin suuruus

AB-ZZZ Hyväksikäyttö		AB-XY
	Tasapaino kulujen minimointi	
CD-ZZZ		CD-XY Monipuolistaminen

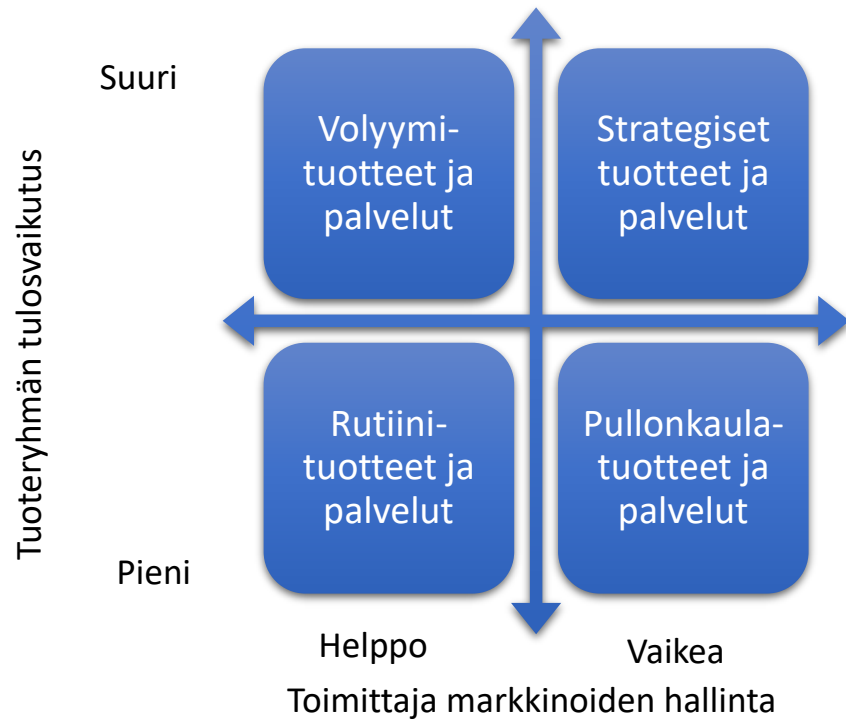
## Käyttökertojen suuruus

## Paretosääntö

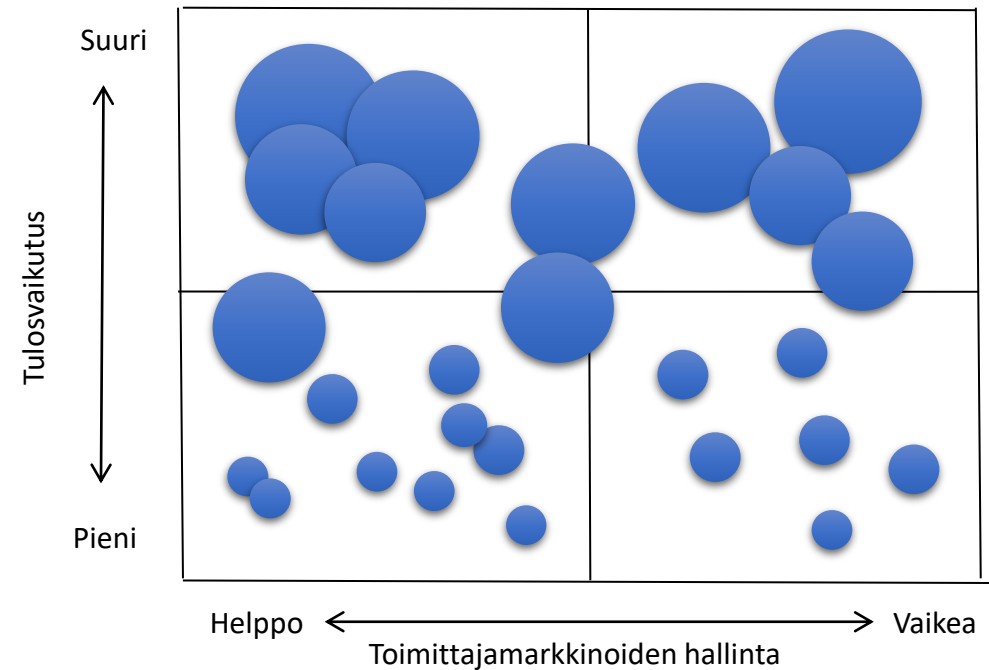
20%	80%
80%	20%



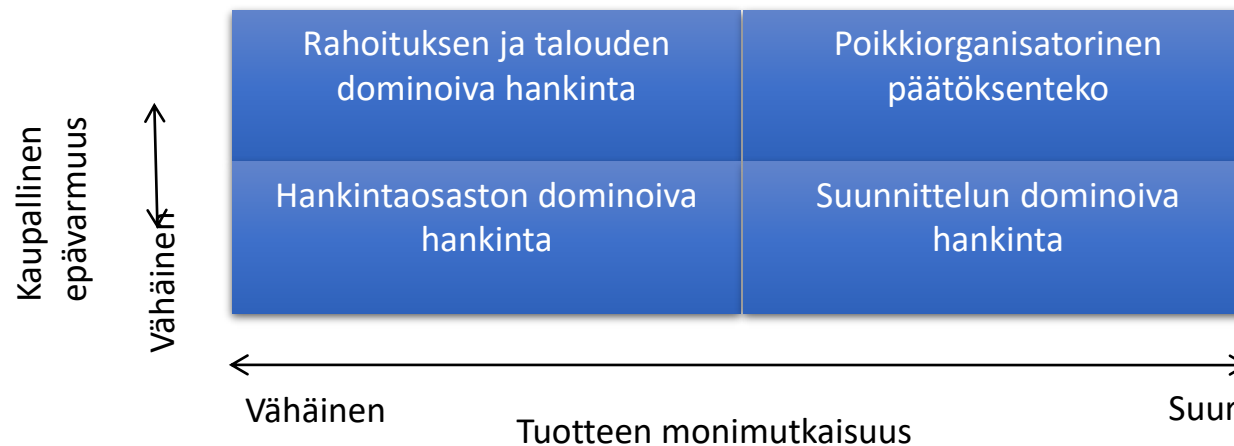
# Ostoportfolio



# Hankintojen sijoittuminen



Hankittavan kohteen monimutkaisuus



# Taloudellinen tilausmäärä (Wilsonin kaava)

Taloudellinen tilausmäärä perustuu tilauskustannusten ja varastointikustannusten yhdistelmän minimointiin

D = Menekki yksikköinä

S = Tilaus- ja hankintakulut /toimituserä

H = Vuotuiset varastointikulut/yksikkö

$$\text{Taloudellinen tilausmäärä} = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}$$

Wilsonin kaavan oletuksia ovat

- Tuotteella tasainen kysyntä
- Tuote ostetaan kertaerinä, ei osatoimituksia
- Kysynnässä ja toimituksissa ei ole epävarmuutta

<b>Vuosikulutus</b>	<b>2500 yksikköä</b>
Kertatilauserä	500 yksikköä
Yksikköhinta	5.00 €
Varastointikustannus%/vuosi	36%
Varastointikustannus €/yksikkö	1,80 €
Erän tilaus- ja käsittelykustannus €	12,50 €

Tilaus-määrä	Tilaus-kerrat	Käsittelykustannus	Varaston keskiarvo	Varastointikustannus	Kokonaiskustannus
500	5	62,50	250	450,00	512,50
400	7	87,50	200	360,00	447,50
300	9	112,50	150	270,00	382,50
<b>200</b>	<b>13</b>	<b>162,50</b>	<b>100</b>	<b>180,00</b>	<b>342,50</b>
100	25	312,50	50	90,00	402,50

# Taloudellinen tilausmäärä ja hinnan alennuksen vaikutus

Alentamaton hinta €/yksikkö	Alennettu hinta €/yksikkö	Alennus/ yksikkö €	Vuosi- Kulutus/myynti	Kustannus- säästö €
5,00	4,75	0,25	2500	+625,00
TTM ilman alennusta	Tilaukerrat vuodessa	Tilaukustannus/tilaus €	Tilaukustannus vuodessa	
200	13	12,50	162,50	
Määrä josta alennus	Tilaukerrat vuodessa	Tilaukustannus/tilaus €	Tilaukustannus/tilaus €	
1500	2	12,50	25,00	+137,50
<b>Kokonaissäästö hankintakustannuksissa</b>				<b>+762,50</b>

## Perustiedot

Vuosikulutus	2500 yksikköä
Erän tilaus- ja käsittelykustannus €	12,50 €
Yksikköhinta	12,50 €
Taloudellinen tilausmäärä	200 yksikköä
Tarjousalennus	-5%
Määräalennus	Erä 1500 yksikköä

Tarkistus	Varasto keskimäärin	Varastointi- kustannus %	Yksikkö- hinta €	Varastointi- kustannus vuosi/yksikkö	Varastointi- kustannus vuodessa
Alennuksin	750	36	4,75	1,71	1.282,50
TTM ilman alennusta	100	36	5,00	1,80	-180,00
Varastointikustannusten kokonaisnousu vuodessa €					1.102,50
Alennustarjous tuottaa vuodessa €					+762,50
Alennustarjous lisää kustannuksia vuodessa €					-1.102,50
Tarvittava lisähyöty €					<b>+340,00</b>

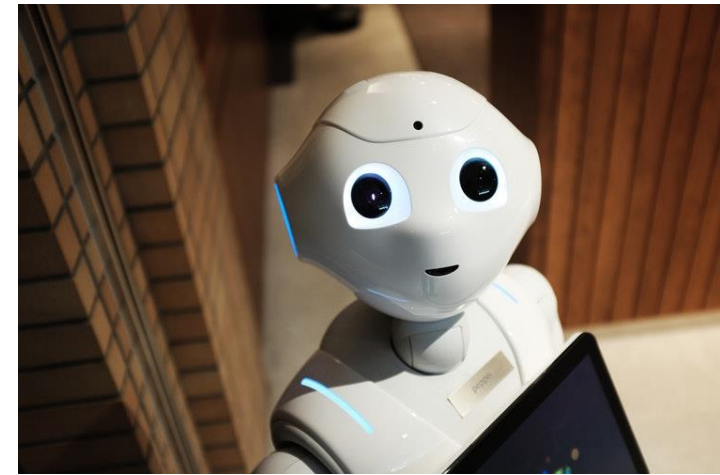
”Osta kerralla 1500 yksikköä niin saat 5%;n alennuksen”

”OK,?”



Hyvällä kiertonopeudella vähäisempi katetuottoprosentti riittää

Tuotteen hinta	Varastointiaika	Kiertonopeus/ v	Toteutunut katetuotto	Katetuotto vuodessa
100,-	1 kk	12	4,16%	50,-
100,-	1,5 kk	8	6,25%	50,-
100,-	2 kk	6	8,33%	50,-
100,-	3 kk	4	12,50%	50,-
100,-	4 kk	3	16,66%	50,-
100,-	6 kk	2	25%	50,-



Sitoutunut pääoma eri kiertonopeuksilla

Kiertonopeus	Yksiköitä keskimäärin	Varaston arvo
24	5	500,-
12	10	1000,-
6	20	2000,-
4	30	3000,-
3	40	4000,-
2	60	6000,-
1	120	12000,-



Kiertonopeuden vaikutus tulokseen



Katetuottoprosentin suhde alhaiseen kiertonopeuteen

Tuotteen hinta	Varastointiaika	Kiertonopeus/ v	Toteutunut katetuotto	Katetuotto vuodessa
100,-	1 kk	12	25%	300,-
100,-	1,5 kk	8	25%	200,-
100,-	2 kk	6	25%	150,-
100,-	3 kk	4	25%	100,-
100,-	4 kk	3	25%	75,-
100,-	6 kk	2	25%	50,-

Tuotteen hinta	Varastointiaika	Kiertonopeus/ v	Toteutunut katetuotto	Katetuotto vuodessa
100,-	1 kk	12	25%	300,-
100,-	1,5 kk	8	37,5%	300,-
100,-	2 kk	6	50%	300,-
100,-	3 kk	4	75%	300,-
100,-	4 kk	3	100%	300,-
100,-	6 kk	2	150%	300,-

## 30 päivän maksuaika rahoittaa varaston pääoman kiertonopeudella 12

Myyntioston hinnoin	Kiertonopeus	Varasto keskimäärin	Maksuajan rahoitusosuus	%	Oma raha varastossa	%
240.000,-	1	240.000,-	20.000,-	8	220.000,-	92
240.000,-	2	120.000,-	20.000,-	17	100.000,-	83
240.000,-	3	80.000,-	20.000,-	25	60.000,-	75
240.000,-	4	60.000,-	20.000,-	33	40.000,-	67
240.000,-	5	48.000,-	20.000,-	42	28.000,-	58
240.000,-	6	40.000,-	20.000,-	50	20.000,-	50
240.000,-	10	24.000,-	20.000,-	83	4.000,-	17
240.000,-	11	21.800,-	20.000,-	92	1.800,-	8
240.000,-	12	20.000,-	20.000,-	100	0	0





# Toimittajien hallinta

---

# Ostajan vastuut ja tehtävät

- Hankkii materiaalia, tuotteita ja palveluita, joita yritys käyttää, jalostaa tai myy edelleen
- Etsii ja kilpailuttaa tavarantoimittajia
- Analysoi tavarantoimittajien soveltuvuutta
- Neuvottelee yhteistyönehdot tavarantoimittajien kanssa
- Laatii valikoimastrategian ja hinnoittelee
- Suunnittelee markkinointitoimenpiteitä
- Valitsee markkinoitavat tuotteet
- Ylläpitää tuotetietokantaa
- Tukee ja informoi myyntiä







## Ostajan vastuut ja tehtävät.....

- Tukee ja informoi loppukäyttäjiä
- Vastaa annettujen tulostavoitteiden toteutumista
- Laatii osto- ja/tai myyntibudjetin
- Valvoo tavarantoimittajiensa toimintaa ja luotettavuutta
- Vastaa hankkimiensa tuotteiden laadusta, turvallisuudesta ja toimituksista
- Päättää tavarantoimittajayhteistyön suunnasta
- Kerää palautetta sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä
- Seuraa varaston arvoa
- Seuraa trendejä
- Markkinoi päätöksensä yrityksen sidosryhmille
- Tekee ostopäätöksiä



## Toimintatavat tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kesken

- Säännölliset palaverit toimittajan ja oman hankintaorganisaation välillä 1-4 krt. kuukaudessa
- Yhteisten toimintaa kuvaavien mittareiden määrittely ja käyttö
- Toimittajan tutustuminen yrityksemme omien asiakkaiden toimintaan
- Henkilöstön eri tasojen tutustuminen toistensa toimintaan vierailuin
- Toimintatapojen virtaviivaistaminen tarkastustoimintaa eliminoimalla
- Yhteisesti sovitut toimintatavat:
  - puutetilanteiden hallinnassa
  - virheiden vähentämiseksi
  - reklamaatioiden hallinnassa
  - toimituspäivissä ja toimitusrytmiikassa
  - kuljetusten hoidossa ja järjestelyssä
  - tavaroiden kuljetuspakkaamisessa
  - toimitusten jäljityksessä ja seurannassa

# Toimintatavat ja teknologiat tavarantoimittajien kanssa

- Tilauksista/kotiinkutsuista luopuminen antamalla kokonaisvastuu toimituksista toimittajalle
- Tavarantoimittajien materiaalihankintojen vastuun siirtäminen itselle
- Palvelutasotavoitteiden sopiminen ja palvelutason räätälöinti
- Lisäarvopalveluista ja tehtävänjaosta sopiminen
- Kaksinkertaisen varastoinnin poistaminen keskittämällä varastointi toimittajalle
- Yhteisten strategioiden tai liiketoimintasuunnitelmien laadinta hankinnan osalta
- Toimittajan osallistuminen yrityksemme tuotekehityksen/ tuotesuunnitteluun
- Oma osallistuminen toimittajan tuotekehitykseen/tuotesuunnitteluun
- Oman yrityksen henkilökunnan työskentely toimittajan organisaatiossa
- Toimittajan henkilökunnan työskentely yrityksemme organisaatiossa





# Hankintariskit ja niiden hallinta

- Hankintaan liittyvien riskien tunnistaminen ja hallitseminen
- Riskianalyysit tuovat lisäarvoa ongelmien torjuntaan
- Riskitilanteita mm.
  - Saatavuusriskit
  - Hintariskit (kustannustavoitteiden varmistaminen)
  - Tuotteiden vahingoittumisen/pilaantumisen riski
  - Henkilöitä tai omaisuutta vahingoittavat tuotteet (tuotevastuu)
  - Laaturiskit
  - Toimittajamarkkinoiden tuntemattomuus
    - Ei tunneta hinnoittelua tai kilpailutilannetta
  - Kauppasopimuksen puutteet ja epäselvät tai tulkinnanvaraiset sisällöt
- Riskejä voidaan jakaa ostajan ja toimittajan välillä

# Toimittajan suoriutumisen mittareita

## Valitun toimittajan seuranta ja suoriutumisen taso

- Tarkistukset (käynnit, vastaanottotarkastus)
- Jatkuvat arvioinnit (riskit ja suoriutuminen)
- Mittaus (objektiivinen tieto onnistumisesta, tehokkuus, edistyminen jne.)
- Ohjaus (tavoitteet, aikataulut, toimintasuunnitelmat)
- Analyysit (talous, tilinpäätös, luottotiedot)
- Ostotoiminnan analyysit (kustannukset, saatu lisäarvo)
- Yhteenvedot tietyllä ajanjaksolla

Arvioinnin kriteerit ja tarkkuus riippuvat mm.

- Hankinnan merkittävyydestä
- Toimittajatasosta
- Hankinnan volyymistä ja ostohinnasta
- Ostajan asemasta markkinoilla
- Myyjän asemasta markkinoilla
- Vaadittavasta teknologiasta
- Asiakastarpeista



# Arvioinnin suorittaminen ja käytettävät kriteerit

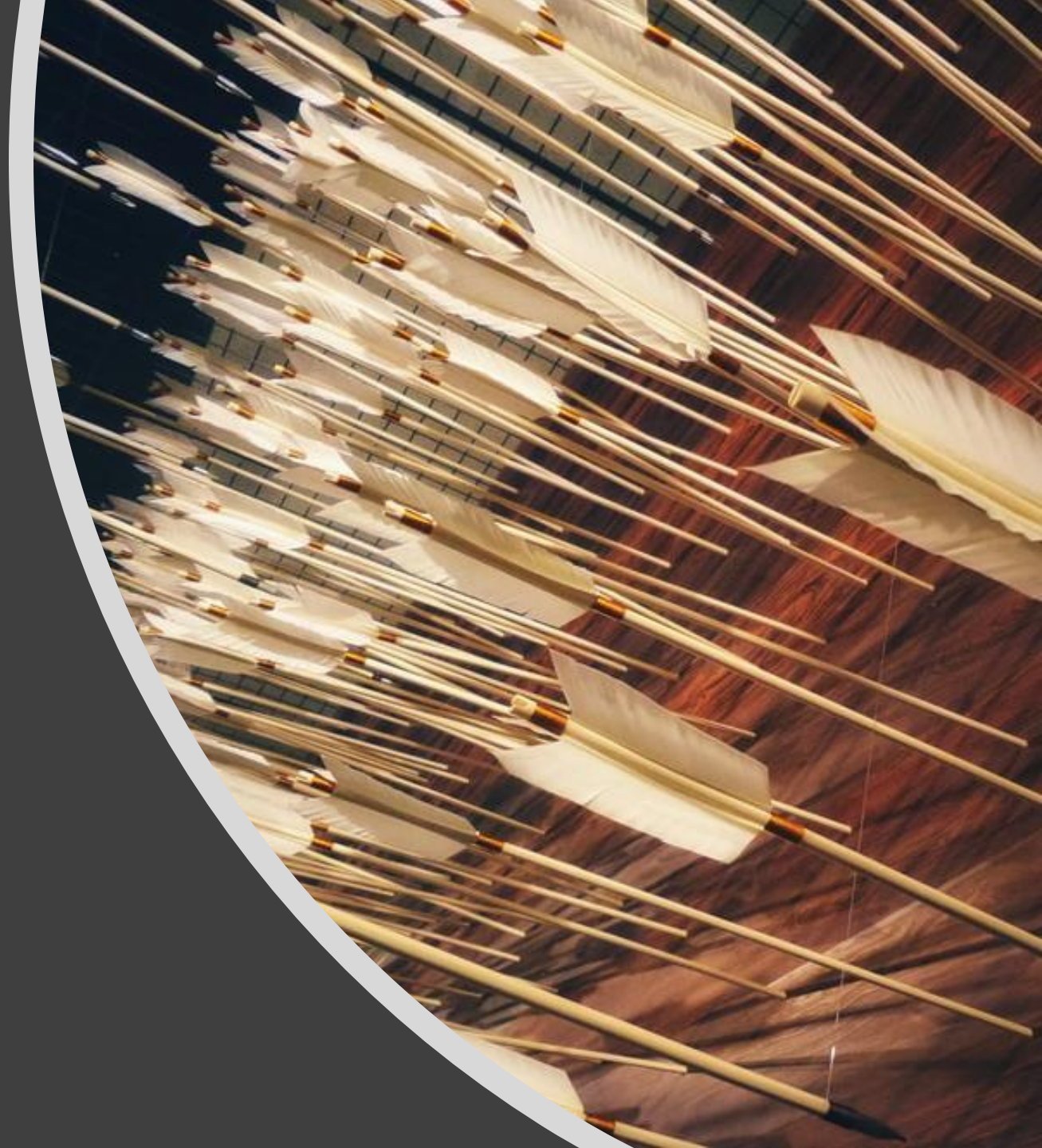
- Joskus riittää yleisluontoinen arviointi, milloin?
  - Kun tarkempaa arviointia tarvitaan:
    - Kenttäkierros (auditointikäynnit)
    - Haastattelut; johdon ja myynnin lisäksi muita tahojakin
    - Dokumentit (laatu, ympäristö, työturvallisuus)
    - Järjestelmällinen neuvottelu
    - Vertaa kilpailukykyä muihin
    - Etsi teknisen suorituskyvyn kuvaavia tietoja



- Laatu (riittävä, ylivertainen, kehittyvä)
- Hinta (hinta/laatusuhde, yleinen, alhainen, kallis)
- Toimitusvarmuus (toimituksen oikeellisuus, aika, määrä, laatu)
- Tekninen osaaminen (ammattitaito, innovatiivisuus)
- Toimituskyky (määrällinen, laadullinen)
- Täsmällisyys (ajallisuus, tarkkuus)
- Asiantunteva henkilöstö (neuvonta, palvelu, tiedonkulku)
- Toimittajan kehityskyky

# Kokonaisedullisuus arvioinnin päämääränä

- Pelkkä alin hinta ei riitä
- Myös laatu vaikuttaa (palvelujen oston vaikeus)
- Toimitusaikataulu
- Toimitusvarmuus
- Lisäpalvelut
- Huollot
- Opastukset
- Koulutus
- Kehittämistoimet





# Valikoiman hallinta

---



Varmista saatavuus

Ostoportfolio

Kehitä yhteistyötä

## Pullonkaulat tuotteet

- saatavuuden varmistaminen
- varmuusvarastojen pito
- varasuunnitelman laatiminen
- suhteiden rakentaminen
- toimittajien jatkuva seuranta
- korvaavien tuotteiden etsintä

## Strategiset tuotteet

- tarkat tarve-ennusteet
- perusteellinen Mark. Tutkimus
- yhteistyön kehittäminen
- pitkäaikaiset ostosopimukset
- make/buy - ja riskianalyysit
- mahdolliset varmuusvarastot

## Tavalliset tuotteet (C,D)

- tuotteiden standardoiminen
- rutiinien kehittäminen
- tarjousten vertailu
- puitesopimukset
- automaattitilaukset

## Volyymituotteet (A,B)

- ostovoiman hyödyntäminen
- tavarantoimittajien valinta
- tavoitehinnoittelu
- neuvottelutaktiikat
- sopimus/spotti-ostojen suhde
- kuljetusten suunnittelu

Käsittele tehokkaasti

Harkitse ostopolitiikka

# Mitkä asiat ohjaavat valikoimanhallintaa

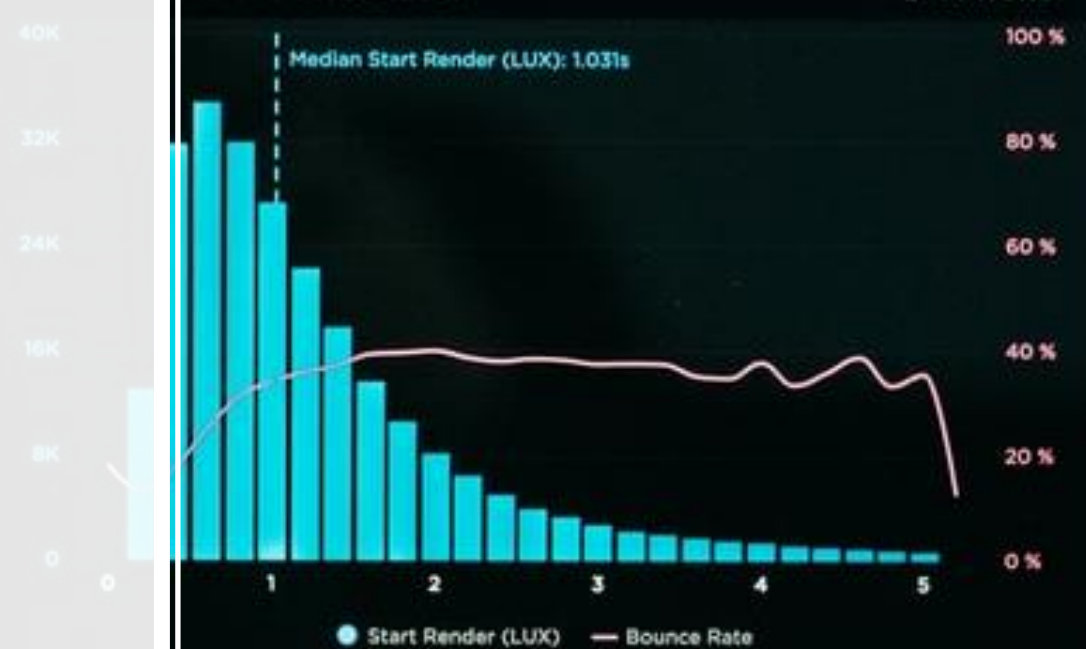
- Tuotteen odotettavissa tai ennakoitavissa oleva kysyntä
- Tuotteen myyntihistoria seurantajaksolta taaksepäin
- Tuotteen markkinaosuus
- Valmistajan tunnettuus ja maine
- Tuotteen laatu (tekninen ja mielikuvat)
- Valmistajan hintojen ja maksuehtojen kilpailukyky
- Valmistajan eli tavarantoimittajan toimitusvarmuusaste
- Valmistajan kuluttajiin kohdistuvat markkinointitoimenpiteet
- Valmistajan tarjoama markkinointituki
- Tuotteen myyntikate
- Tuotteesta aiheutuvat erilliskustannukset
- Tuotteen varaston kiertonopeus



# Pohdintaa kategoria valintoja varten

- Tärkeää on selvittää seuraavat lähtökohtatiedot kustakin kategoriasta:
  - Mitä hankitaan (eri nimikkeet)
  - Hankintavolyymi ja arvo (vuositasolla)
  - Toimittajakunta, mistä toimitetaan
  - Volyymi- ja arvomääräisesti suurimmat toimittajat
  - Hintahistoria: maksetut hinnat ja hintojen kehitys
  - Kuinka usein hankitaan
  - Kuka yrityksessä hankkii
  - Mitä eri käyttäjäryhmiä tavaralle tai palvelulle on
  - Mahdolliset reklamaatiot, tyytyväisyys tavarun ja palvelun laatuun, toimittajapalaute

START RENDER VS BOUNCE RATE



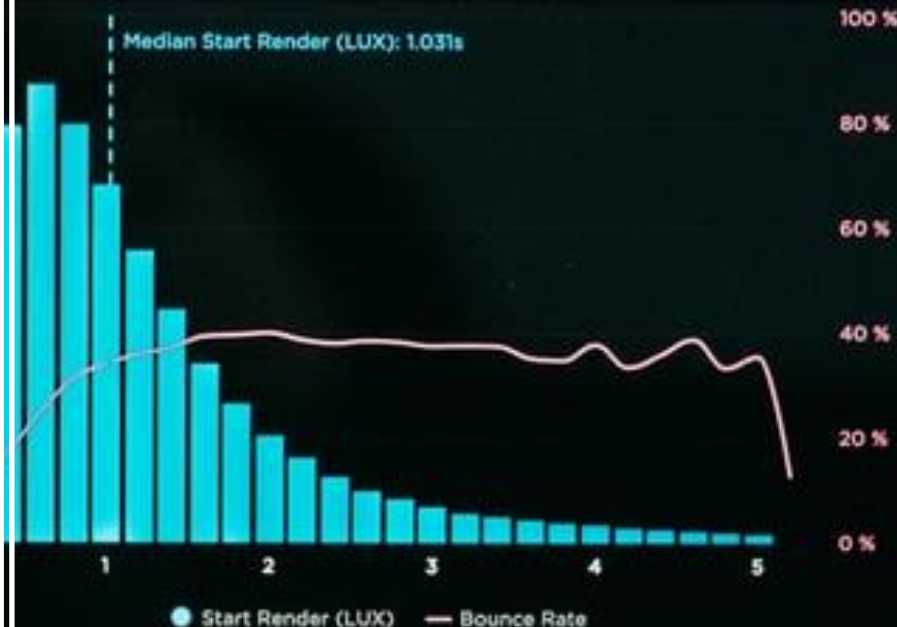
SESSIONS



# Pohdintaa kategoria valintoja varten

- Kysyntään ja tarpeeseen liittyvät mahdollisuudet:
  - Mitä oikeasti tarvitaan?
  - Kuinka usein tarvitaan?
  - Missä muodossa tarvitaan; kriittiset vähimmäisvaatimukset
  - Mitä vaihtoehtoisia tapoja toteutukselle (kuinka paljon hankitaan ulkoa vrt. tehdään itse)
  - Kierrätyksen ja uudelleenkäytön mahdollisuudet
  - Kysynnän yhtenäistäminen ja harmonisointi
  - Nimikkeiden yhtenäistäminen ja standardointi
  - Spesifikaation uudelleenmäärittely
  - Vaihtoehtoisten materiaalien pohtiminen ja kartoitus
  - Kysynnän keskittäminen sopimustoimittajiin eli sopimusten ulkopuolisen hankinnan minimointi

START RENDER VS BOUNCE RATE



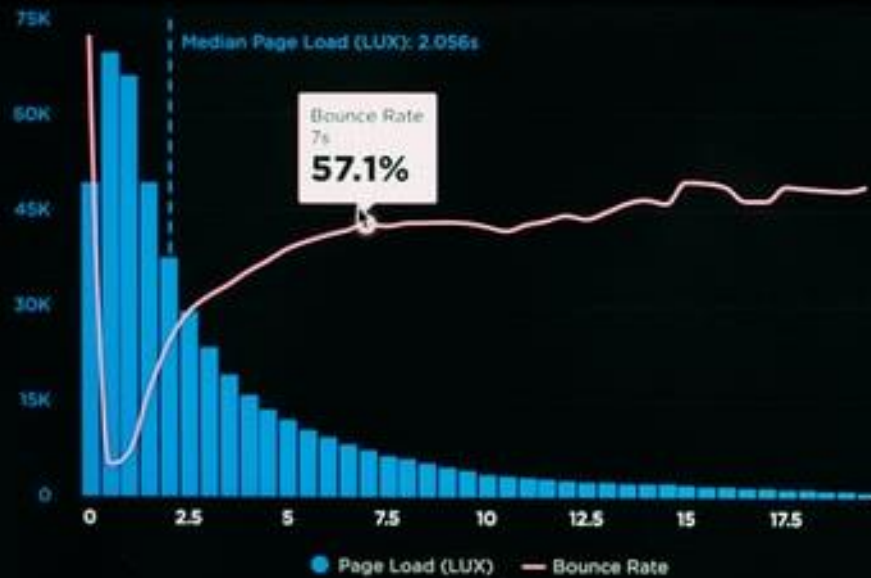
Session Length (LUX)

**17min**

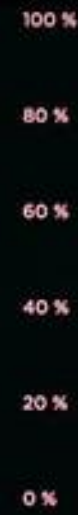
PVs Per Session (LUX)

**2pvs**

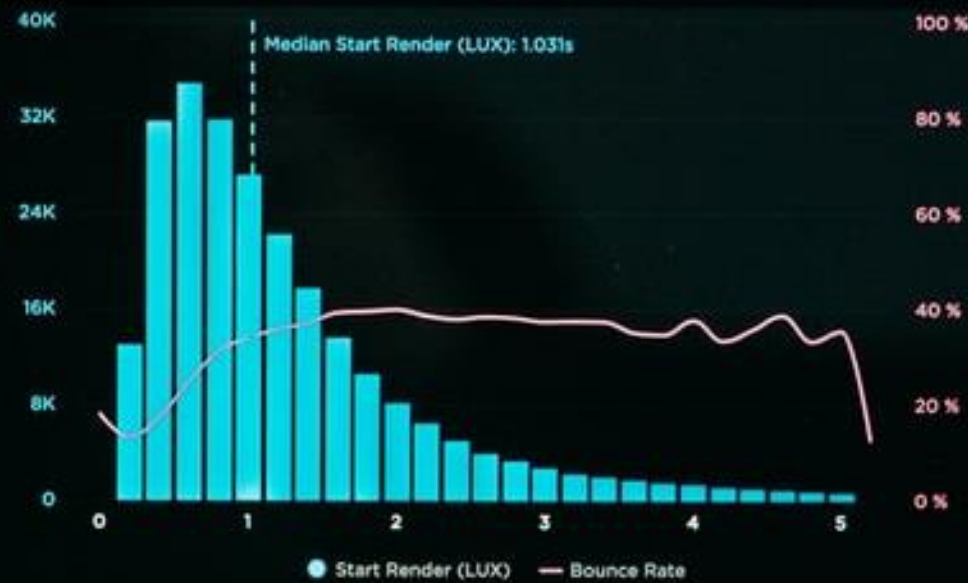
LOAD TIME VS BOUNCE RATE



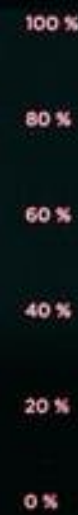
O OPTIONS



START RENDER VS BOUNCE RATE



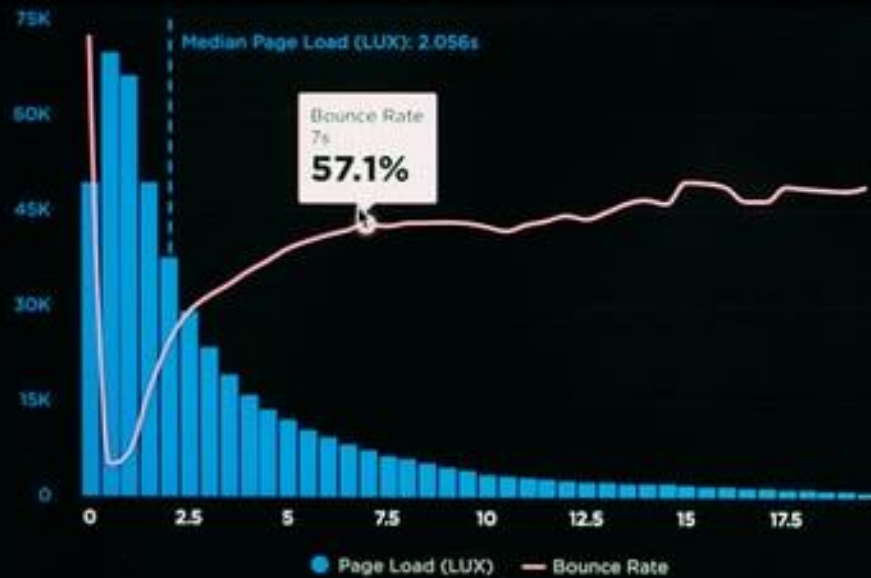
O OPTIONS



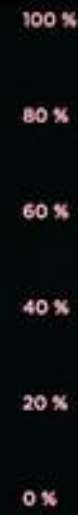
Pohdintaa  
kategoria  
valintoja  
varten

- Toimittajamarkkinoihin liittyvät mahdollisuudet:
  - Kilpailun luominen; kysynnän yhdistely ja volyymiedun käyttäminen
  - Uusien toimittajien etsiminen ja valinta systemaattisen hankintaprosessin avulla
  - Sopimusten uudelleen neuvottelu
  - Käänteinen huutokauppa, osallistuminen hankintakonsortioon
  - Hankinta maista joissa on alhaisempi kustannustaso (low-cost-country sourcing)
  - Sähköisten hankintatyökalujen käyttöönotto

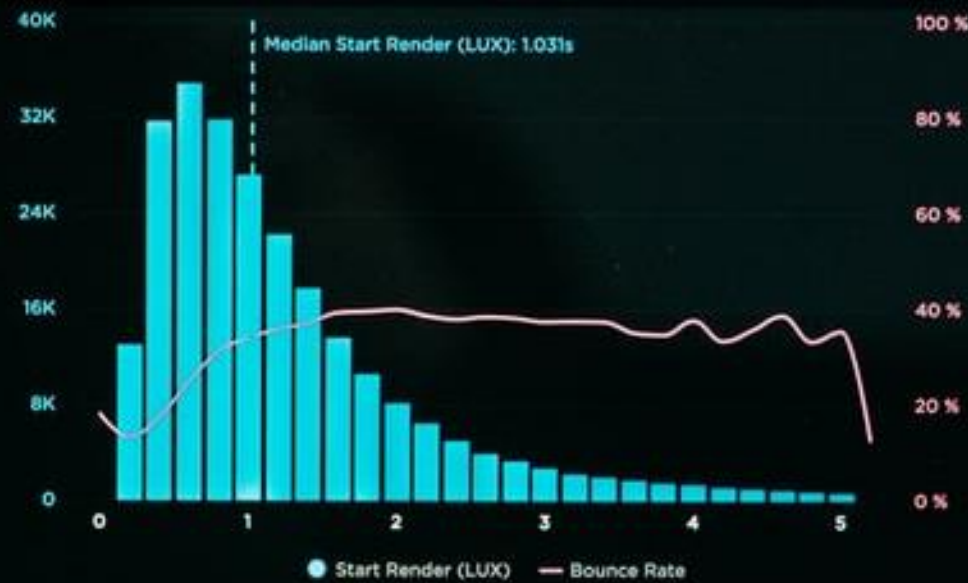
LOAD TIME VS BOUNCE RATE



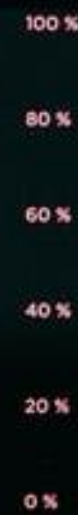
O OPTIONS



START RENDER VS BOUNCE RATE



O OPTIONS



## Palvelujen hankinta

- Toimittajamarkkinoihin liittyvät mahdollisuudet:
  - Mitä kaikkia palveluita yrityksemme ostaa? Mitä palveluita hankimme eniten?
  - Kuinka paljon yrityksemme kuluttaa rahaa palveluhankintoihin vuodessa?
  - Tiedämmekö merkittävimmät palvelutoimittajamme?
  - Kuinka systemaattisesti meidän yrityksessämme tehdään palveluhankintaa?
  - Kuka vastaa palveluiden hankinnasta, ja onko ostaja / hankintatoimen edustajat (oikealla tavalla) mukana?
  - Missä voimme parantaa?
  - Miten voimme vielä paremmin hyödyntää palvelutoimittajien osaamista ja luoda yhteistä arvoa?
  - Olisiko joku yrityksen sisällä tuotettu aktiviteetti tehokkaampi ostaa ulkopuolisena palveluna?

## Toimittajien optimoinnissa etuja

- Parhaiden toimittajien osaamisen hyväksikäyttö
  - Laatu, toimitusaika, teknologianäkyvyys, T&K yhteistyö, kustannusjohtajuus...
- Täyden palvelun mahdollisuuksien hyödyntäminen
  - Isot alihankkijat pystyvät tarjoamaan erilaisia lisäarvopalveluja
- Alhaisemmat tuotekustannukset
  - Tilausten keskittäminen antaa toimittajille tuotannon skaalaetuja
- Epäsuorien kustannusten minimointi
  - Ostoprosessiin kuluva aika, aika ja rahaa vähenee
  - Arkiongelmien määrä laskee yleensä yhteistyön kasvaessa
- Riskien pienentäminen
  - laatu, toimitusvarmuus ja hintariski yleensä pienenee kun tehdään yhteistyötä harvojen toimittajien kanssa
- Ostostrategioita helpompi toteuttaa
  - toimittajien kehittäminen, T&K yhteistyö, kustannuspohjainen hinnoittelu...

## Toimittajien optimoinnin haittoja

- Liiallinen toimittajariippuvuus
  - tullaan esim. liian riippuvaisiksi toimittajan taloudellisesta tilasta
  - toimittajan liiallinen riippuvuus ostajasta ei oikeastaan toivottavaa
- Kilpailun puute
  - Liiallinen riippuvuus vaikuttaa neuvotteluasemaan n kuinka hyvin valintavaiheessa voidaan arvioida tuleva käytös?
- Toimituskatkokset
  - Katkoksia saattaa aiheuttaa laatuongelmat, toimittajan materiaalinhankinnassa kohtaamat ongelmat tai force majeure –syyt
  - Riskiä voidaan pienentää hankkimalla useita toimipisteistä omaavilta toimittajilta sekä tekemällä yhteistyötä monitaitoisten kanssa
- Turhan aggressiivinen kannan karsinta
  - Mahdolliset kapasiteettiongelmat kysynnän kasvaessa



Yhteistyö ei aina ole  
kaiken vaivan  
arvoista

- Taloudellisesti ei aina tuottoisaa
  - Yhteistyön luonti vie kauhean paljon aikaa
  - Rajoittaa markkinoiden tarjoamien vaihtoehtojen käyttämistä
  - Ostavayritys käyttää suhdetta katteen pienentämistarkoitukseen
- Hyödyt ja haitat eivät täysin tasapainossa
  - Free-rider ongelmat varsin tavallisia
  - Yhteinen kehitystyö aiheuttaa suuria omistus-/oikeuskysymyksiä
  - Volyymien ollessa pienet yhteistyön hyötyjen olemassaolo jopa kyseenalaista
- Riskien hallinnallisesti painajainen
  - Kenelle kaikille voidaan antaa luottamuksellista informaatiota
  - Yhteen asiakkaaseen keskittyminen liian suuri riski pienelle yritykselle

## Toimittajat hakevat konkreettisia hyötyjä

- Pidempi aikaista kannattavaa liiketoimintaa
  - ei jatkuvaa kilpailutusta
  - preferred supplier –titteli
- Säästöideoita
- Reiluja maksuaikoja
- Järkeviä toimitusaikoja
- Eettisempää toimintaa
- Aikaa suunnittelulle
- Parempaa ennustamista
- Selkeitä spesifikaatioita
- Muutosten vähenemistä
- Mahdollisuutta osallistua tuotesuunnitteluun
- Toimittajan oman prosessin huomiointia
- Avointa informaation ja teknologian jakamista
- Yritysalaisuuksia kunnioittamista
- Objektivistista toimittaja-arviointia
- Tehokkaita neuvotteluita

# Esimerkki matkailutuotteesta

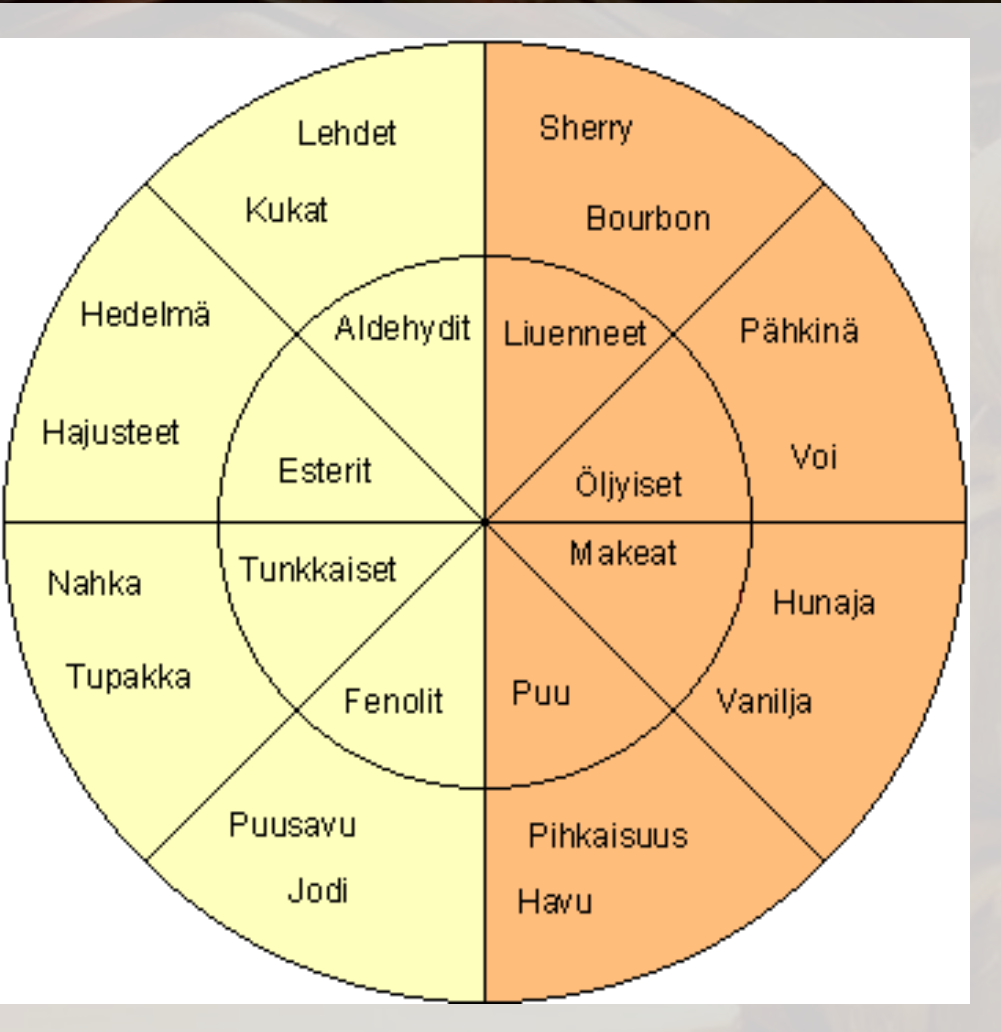


Itsensä ylittäminen tärkein tuoteominaisuus...



Tuotevalikoimakin sisältää kokemuksia.....

# Millä sanoilla arvioisitte viskin laatua?



- **Bland** Persoonaton
- **Body** Runko, kertoo tuotteen luonteesta, eli kuinka paljon "runkoa" löytyy
- **Clean** Puhdas, tuotteessa ei havaittavissa sivuhajuja tai makuja
- **Dry** Kuiva, yleinen nimitys sille kuinka kuivan tuntuinen viski on
- **Green** Vihreys, erilaisten aldehydien mukanaan tuomat maut
- **Heavy** Raskaus, eli aromien kokonaismäärä, mitä enemmän, sen raskaampi
- **Light** Keveys, yleensä aromikas, mutta herkkä maultaan
- **Mellow** Täyteläisyys, termi liittyy kypsytykseen, miellyttävän lämpimmin.
- **Neutral** Neutraali, aromien puute viinan makua lukuun ottamatta
- **Rich** Rikas, erittäin vivahteikas ja monimakuinen
- **Round** Pyöreä, tasapainoinen aromeiltaan ja maultaan
- **Robust** Rotevuus, paljon tuoksua ja vahvoja makuja, luonteikas
- **Sharp** Terävyys, pistävä tuoksu ja maku
- **Soft** Pehmeys, alkoholimaisuus ja muut tuoksut huomaamattomia
- **Thin** Ohuus, maun ja aromien puute, vetinen

Mikä on tuotetuntemuksemme?

# Skandinavian suurin kauppa, Gekås Ullared

- [www.gekås.se](http://www.gekås.se)

Miten asiakas saadaan ostamaan?





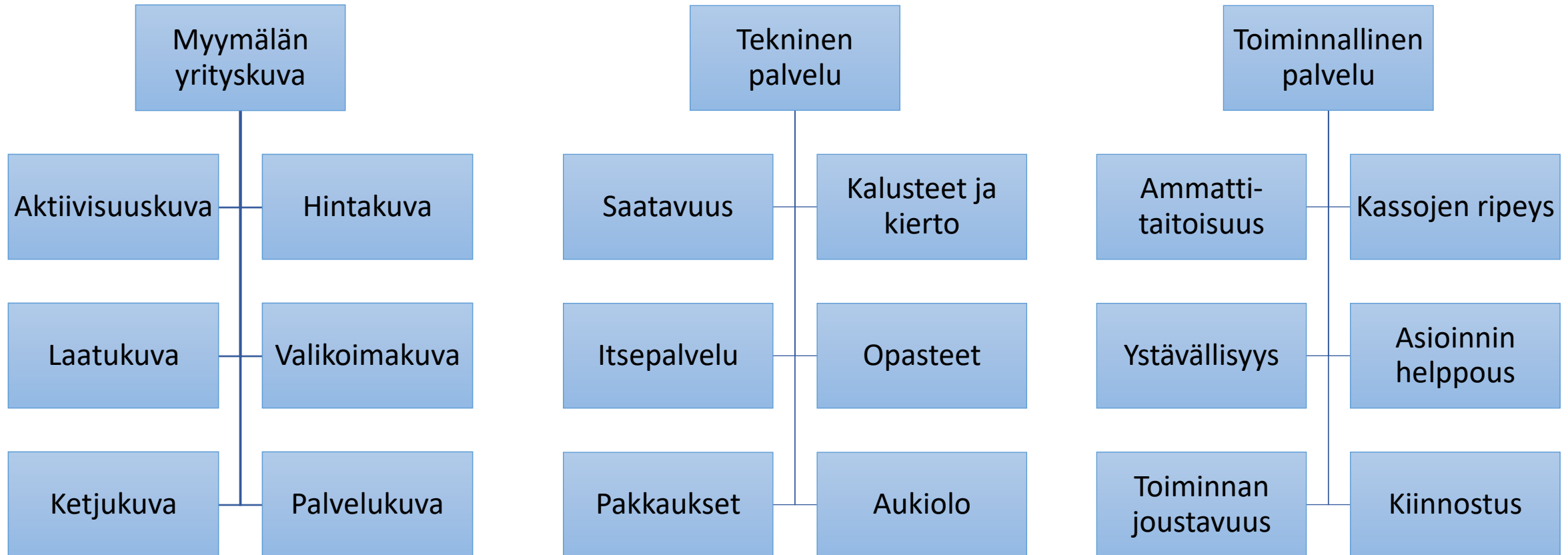
Kyläkauppa Tuurista!

Onko kyseessä kauppa jossa on tapahtumia vai toisin päin?

# Myymälän palvelutekijät ja ketjuohjauksen merkitys



Palvelukokemukset?



# Verkkokaupan perustaminen ja toimitusketju

- Päätös verkkokaupasta
- Verkon ymmärtäminen
- Tarvekartoitus ja budjetti
- Toimittajavalinta
- Suunnittelu ja toteutus
- Sisältö
- Koekäyttö
- Julkistus
- Kohde asiakasanalyysi
- Lisäarvon tarjoaminen
- Internet markkinointi
- Hakukoneoptimointi
- Kävijämäärien kaupallistaminen
- Toimitettu informaatio
- Asiakkaan tuottama informaatio
- Virtuaalipalvelu
- *Toimitus- ja hintaoptimointi*
- Syvä internet-integraatio

- *Toimitus- ja hintaoptimointi*
  - *Hankintastrategia*
  - *Toimittajahallinta*
  - *Ostaminen*
  - *Ostoreskontra*
  - *Kuljetusmuodot*
  - *Toimitusten vastaanotto ja hyllytys*
  - *Varastointi*
  - *Asiakkaan tilaus-toimitusprosessi*
  - *Tilaaminen ja maksaminen*
  - *Myyntitilaus*
  - *Keräily varastosta*
  - *Pakkaaminen*
  - *Toimittaminen (kuljetusmuodot)*
  - *Palautukset*
    - *Kuljetus ja varastointi*
    - *Myyntireskontra ja laskutus*
    - *Hävikki*
  - *Kustannusten toimintolaskenta*
  - *Hinnoittelustrategiat*







Valta on asiakkaalla!



# Ostoneuvottelu

---

# Operatiivisen ostamisen prosessi ja dokumentit

Tarjouspyyntö

Tarjous

Sopimus

Tilaukset

Tilausvahvistukset

Ostolaskut

Reklamaatiot





# Tarjouspyyntö

- Tarjouspyynnössä ilmoitetaan kaikki hankinnan kohteeseen ja toteuttamiseen liittyvät vaatimukset, tarjoajaan liittyvät vaatimukset sekä tarjouksen valintaperuste ja vertailuperusteet.
- Perustiedot
  - Oman yrityksen perustiedot
  - Tarjouspyynnönviite
  - Tarjouspyynnön määräaika
  - Toimitusaika ja toimituspaikka
  - Hankittavan kohteen tiedot
  - Laskutusosoite ja laskutustapa
  - Maksuehto ja toimitusehto
  - Ostajan yhteystiedot



# Tarjouspyyntö

- Tarjouspyynnössä tulee lisäksi ilmoittaa myös sellaiset sopimusehdot, joilla on merkitystä tarjousten tekemisessä. Tällaiset ehdot voivat vaikuttaa esimerkiksi tarjouksen hintaan ja tarjoajien kiinnostukseen hankinnasta.
- Tarjousten tekemisen kannalta olennaisia tietoja voivat olla myös esimerkiksi vaatimukset:
  - hintojen ilmoittamista
  - vastatoimitusehdoista
  - toimitusosoitteesta
  - maksuehdoista
  - takuuehdoista
  - ylläpito- ja huoltopalveluista
  - annettavasta koulutuksesta
  - ohjekirjoista
  - vakuuttamisesta
  - käytettävistä pakkauksista
  - immateriaalioikeuksista
  - käytettävistä yleisistä sopimusehdoista

# Tarjous

- Tarjouksen tulee olla tarjouspyynnön mukainen. Tämä ehdoton vaatimus koskee niin tarjoajan soveltuvuutta, tarjouksen sisältöä, pyydettyjä asiakirjoja kuin liitteitä.
- Tarjouksien käsittely
  - Todetaan ja hylätään myöhästyneet tarjoukset.
  - Arvioidaan tai varmistetaan tarjoajan soveltuvuus.
  - Varmistetaan tarjouksen tarjouspyynnönmukaisuus.
  - Suoritetaan tarjouspyynnön mukaisten tarjousten keskinäinen vertailu.
  - Todetaan tarjouskilpailun voittaja.
- Tarjousten käsittelyssä ehdoton vaatimus on tarjoajien syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu.





# Tilausvahvistus myötäilee tulevaa kauppalaskua

- Tilausvahvistus varmistaa tilaukseen reagoinnin ja ostajan kannalta poistaa epävarmuutta, toisaalta luettava tarkasti virheiden havaitsemiseksi.
- Monet toiminnanohjausjärjestelmät vaativat tilausvahvistuksen kirjaamisen järjestelmään koska muuten ostoerälle ei voida tehdä varaston vastaanottoa.
- Tilausvahvistus tulisi saada pian tilauksen jälkeen eikä vasta lähellä toimitusta
- Tilausvahvistus tulisi olla riittävän tarkka ja erityisesti tämä korostuu kuluttajakaupan puolella jolle on olemassa tarkka lainsäädäntö asiasta. Seuraavassa diassa määräykset joita voi laajemmin käydä katsomassa Kilpailu- ja kuluttajaviraston sivuilta [www.kk.fi/tietoa](http://www.kk.fi/tietoa) ja ohjeita osasta.



# Hankinnan sopimukset

- Tuotteiden tai palvelujen toimittamista tai hankintaa koskevat sopimukset, mukaan lukien lisenssi-, palvelu-, jakelu- ja edustus sopimukset.
  - Erikseen neuvoteltavat sopimukset mm.
    - Ulkoistamis- ja liikkeenluovutus sekä palvelusopimukset
    - Salassapitosopimukset
    - Investointi- ja käyttöomaisuussopimukset
    - Alihankintasopimukset
  - Tuotteiden ja standardoitujen palveluiden sopimukset
    - Palvelut kuten, kuljetus, siivous, vartiointi, sähkö, kunnossapito
    - Paljon toimialakohtaisia standardeja joita noudatetaan
    - Kaikille yleisiä ehtoja joita ei neuvotella erikseen
    - Kilpailutus hinnan ja laadun kautta
  - Sopimuksien hallinta
    - Omat sopimukset
    - Toimittajan sopimukset



# Sopimuksen ehdot

- Sopimuksen tarkoitus
- Sopijapuolet
- Mahdolliset tarvittavat määritelmät
- Kaupan kohde eli mitä myydään
- Voimaantulo
- Osto- ja myyntimäärät
- Kauppahinta
- Maksutapa ja maksuehto
- Omistusoikeuden siirtyminen
- Takuut
- Myyjän mahdolliset huolto, asennus ja varaosien toimitusvelvoitteet
- Toimitukseen sisältyvät asiakirjat
- Tarkastukset ja reklamaatiot



- Sopimuksen päättymisen
- Vahingonkorvausasiat
- Sopimussakko
- Voimassaolo
- Ylivoimainen este
- force major
- No waiver / oikeuksista luopumista koskeva ehto
- Luvat, Lisenssit, viranomaisten hyväksymiset
- Sovellettava laki ja riitojen ratkaisu
- Sopimusten muuttaminen ja siirtäminen
- Liitteet
- Allekirjoitukset



## Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät

- Myyjän vastuuttomuus, huolimattomuus, ja välinpitämättömyys
- Henkilökunnan huono moraalii, asiantuntemattomuus ja palveluhaluttomuus
- Palvelun epätasaisuus yrityksen myyjien, osastojen ja toimipaikkojen kesken
- Ruuhkautunut asiakaspalvelu
- Dokumentaation puutteet tai virheet
- Myyjällä ei ole riittävästi aikaa paneutua asiakkaan tarpeisiin
- Myyjän ja yhteyshenkilön vaihtuminen kesken myyntiprosessin
- Hinta-arvion puuttuminen
- Käyttöopastuksen puutteellisuus
- Asiakkaan unohtaminen kaupanteon jälkeen
- Mainonta ja annetut asiakaslupaukset eivät osu kohdalleen
- Reklamaatioiden pitkät käsittelyajat
- Toimituksen viivästyminen ja tuotteen laatu

# Älykäs neuvottelu

- Määrittele alin hyväksyttävissä oleva sopimustaso
- Neuvotteluprosessin määrittely
- Laadi raportointi
- Kuuntele aktiivisesti
- Tee hyviä kysymyksiä
- Etsi älykkäitä kompromisseja
- Tunnista kriittiset neuvotteluehdot
- Ehdota erilaisia sopimusmalleja
- Kokeile ehdollista sopimusta.



# Älykäs neuvottelu

- Rakenna raportointi
- Keskity Win-Win tilanteen hankkimiseen
- Tunnista neuvottelukumppanit
- Älä ota asioita itseesi
- Selvitä neuvottelutilanteesi
- Ole aina rehellinen
- Älä hyväksy ensimmäistä tarjousta
- Hyödynnä taukojen ajat
- Määrittele ehdot joista et voi joustaa
- Uskalla sanoa ei
- Saavuta päämääräsi
- Ymmärrä laaja kokonaisuus (iso kuva)
- Keskity sanattomaan viestintään
- Esitä kysymyksiä ja kuuntele



# Älykäs neuvottelu

- Suunnittele neuvottelu
- Käytä Win-Win lähestymistapaa
- Säilytä korkeat tavoitteet
- Käytä yksinkertaista ja helppokäyttöistä informaatiota
- Esitä paljon kysymyksiä ja analysoi vastauksia
- Rakenna kestäviä suhteita
- Säilytä henkilökohtainen koskemattomuus
- Hyödynnä käänteisä myönnytyksiä
- Ole kärsivällinen
- Sopeudu eri kulttuureihin ja neuvottelustrategioihin



# Älykäs neuvottelu

- Noudata perussääntöjä ja vakiintuneita toimintatapoja
  - Vältä kyllä ja ei sanoja, hyödynnä vipuvaikutus
  - Muodosta liittoumia
  - Tunne tavoitteesi.
- Torju vastaväitteet (todisteet)
  - Kysy lähde
  - Suuntaa tarkennus uudelleen
  - Erotta todisteet kokemuksesta
- Jännitteen ylläpitäminen
  - Älä koskaan tarjoa eron jakamista
  - Anna alentavia myönnytyksiä
  - Palaa siihen mikä on tärkeää
  - Tee viimeinen yritys
  - Ohita aika



# Vältä yleisiä virheitä....

- Älä painotta liikaa lyhytaikaisia voittoja pitkällä aikavälillä yhteistyön mahdollisuuksien hyödyntämisen sijasta tai myydä ylisuuria lupauksia.
- Milloin kävellä pois neuvottelusta? Jos vietät kauan monimutkaisen sopimuksen parissa, on usein vaikea vetää itseäsi pois, kun neuvottelut uhkaavat romahtaa. Mutta jos tarjous ei ole lähellä tarpeidesi täyttämistä, sinun on osoitettava halukkuutesi keskeyttää neuvottelut.
- Lopeta murehtiminen siitä, mitä muut ajattelevat sinusta. Niin kauan kuin olet luonteeltasi kohtelias ja ammattimainen, olet kunnossa. Jokaista sanaa tai toimintaa ei tarvitse tuskailla neuvotteluistunnossa. Ole oma itsesi niin olet uskottava, liika harjoittelu kipsaa sinut ja uskottavuutesi heikkenee.
- Korkean panoksen neuvotteluissa muut voivat painostaa sinua hyväksymään tarjouksen paikan päällä. Mutta ota tai jätä tilanteet ovat usein fiktiota. Jos molemmilla osapuolilla on halu tehdä sopimus, ei ole mitään syytä antaa jonkun muun sanella kohtuuton tahti, jotta voit vastata. Katkaise jokainen tarjous omalla aikataulullasi ja vastaa vasta kun olet valmis.
- Lopuksi, älä koskaan puhu ensin neuvottelujen lämmitessä. Osoita kärsivällisyyttä ja anna muiden aloittaa tekemään vaatimuksia, pyyntöjä tai havaintoja. Tämä auttaa sinua ymmärtämään, mitä he pitävät tärkeänä ja minkä tyyppisen tarjouksen he hyväksyisivät.

# Kerta myynti vai pitkäaikainen yhteistyö

Ominaisuudet	Jakava	Integroiva
Tulokset	Voitto -Tappio	Voitto - Voitto
Motivaatio	Henkilökohtainen voitto	Yhteinen voitto
Kiinnostus	Vastustaa	Erilainen mutta ei aina vastakkainen
Suhteet	Lyhytaikainen	Pitkäaikainen
Asiaan liittyvät kysymykset	Yksittäinen	Useita
Kyky tehdä kompromisseja	Joustamaton	Joustava
Ratkaisu	Ei luova	Luova

- Valmistaudu
- Pysy valppaana
- Ole luotettava
- Ole varovainen
- Älä huijaa
- Vältä viivästyksiä

- Tiedä neuvottelun tavoitteet
- Vaihtoehtoiset suunnitelmat
- Ymmärrä vuorovaikutus
- Älä henkilökohtaista
- Ole hyvä kommunikoija
- Ole kärsivällinen

- Ole rehellinen ja älä teeskentele
- Valitse oikea tila neuvotteluun
- Kunnioita aikaa
- Huomioi vastapuolen argumentit
- Huomio hierarkiat neuvottelussa
- Ole helposti lähestyttävä



# Myyjien käyttämiä kikkoja

- Sumutus ja savutus
  - Johdetaan asiakas pohtimaan muita kuin oleellisia asioita ja vältetään hankalat kysymykset
- Demoaminen
  - Näytetään miten systeemi (pitäisi) toimia.
  - Verrataan sopimushintaa kaikkiin kuviteltavissa oleviin hyötyihin ja säästöihin, tuottoihin ja strategiaan etuihin sekä unohdetaan riskit ja muut kustannukset
- Legendan myyminen
  - Asiakkaalle kerrotaan että toimittaja on alan uusi pioneeri ja haastaja Goljattien maassa
  - Tunteiden hyödyntämistä
- Henkilökohtainen sitouttaminen
  - Luodaan suhteet ylimpään johtoon esimerkiksi Golf kentällä eikä siinä yhteydessä puhuta liiketoiminnasta. Kun ollaan ystäviä, niin uskotaan suullisiin vakuutteluihin ja tehdään sitoumuksia.



# Myyntikikat jatkuu....

- Taustatiedoilla hämääminen
  - Teknisille ja analyttisen ajattelutavan omaaville henkilöille voidaan tarjota tiedon tulva jonka käyttöarvo on olematon
    - Esitetään väitteitä joita ei voi tarkistaa
    - Annetaan puutteellista tietoa
    - Tulevien uutuuksien ominaisuuksien esittely
- Hajota ja hallitse
  - Myyntiponnistelut kohdistetaan henkilöön, jolla on eniten päätösvaltaa ja vähiten asiantuntijuutta. Ammatti ostaja koetaan portinvartijana joka tulee kiertää.
- Myydään henkilölle ei yritykselle
  - Ohitetaan viralliset hankintaorganisaatiot ja myydään suoraan tarvitsijoille, asiantuntijoille ja muille vaikuttajille jokaiselle erikseen.
  - Eri osapuolia pidetään myyjä toimesta erillään jottei hankinnan vaihtoehtoja, sisältöä ja ehtoja käsitellä laajemmassa foorumissa.
  - Eri osapuolten tarpeet selvitetään ja tarjotaan ratkaisu joka on omalta osalta hyväksyttävissä.



# Myyntikikat jatkuvat

- Aikapaineiden asettaminen
  - Hätyyttämällä pyritään varmistamaan sopimus mutta myös heikentämään asiakkaan mahdollisuuksia tehdä omat kotitehtävänsä ja omalta kannaltaan rationaalinen ratkaisu.
  - Myyjät saattavat viivytellä omia esityksiään kun tietävät asiakkaan aikarajat
  - Selitetään että hinnoittelu on mahdollista vain tässä kuussa tehtäviin kauppoihin johtuen ennätysellisestä myynnistä
- Syöttien käyttö
  - Myyjän on myytävä sitä mitä on omassa tuotevalikoimassa, mikäli se ei riitä asiakkaan tarpeisiin annetaan ylivoimainen tarjous hyvästä kaupasta ja kun saalis on koudessa vaihdetaan kaupan kohteen määrittelyä joten asiakas ei saa sitä halusi
  - Näin asiakas saadaan ostamaan tuote johon hänellä ei olisi muutoin kiinnostusta
- Pelko ja epävarmuus
  - Vaikka markkinoilla olisi tehokkaampia, uudenaikaisempia ja halvempia tuotteita, niin ostajalla on taipumus turvautua tunnettuihin merkkeihin ja markkinajohtajiin



# Hankinnan mittaaminen

---

# Hankinnan mittaaminen

- Millä ostajan onnistumista seurataan?
  - Rahana, prosentteina, toimitusvarmuudella, kilpailueduilla, palvelutasoilla, kustannuksina, kannattavuudella, liikevaihdon kasvulla, prosessitehokkuudella, kokonaiskustannuksilla, asiakastyytyvyydellä, ostetulla eräkoolla, kiertonopeudella, ostoehtojen parantumisella, logistisella tehokkuudella, vaihto-omaisuuden arvolla, varastonarvolla, asiakaskannattavuudella, tuotekehityksellä, yhteistoiminnasta, toimittaja-auditoinneista, tilaaja- ja tuotevastuulain soveltamisesta, elinkaarihallintamallin käytöstä, vaihtoehtoja loputtomasti.
  - Tulevaisuudessa laajemmat hyödyt enemmän esillä kuin nyt ja niitä voidaan tuottaa tehokkaasti vain uuden tietotekniikan avulla (mm. simuloimalla)



# Operatiiviselle ostotoiminnalle voidaan asettaa kuusi päätavoitetta

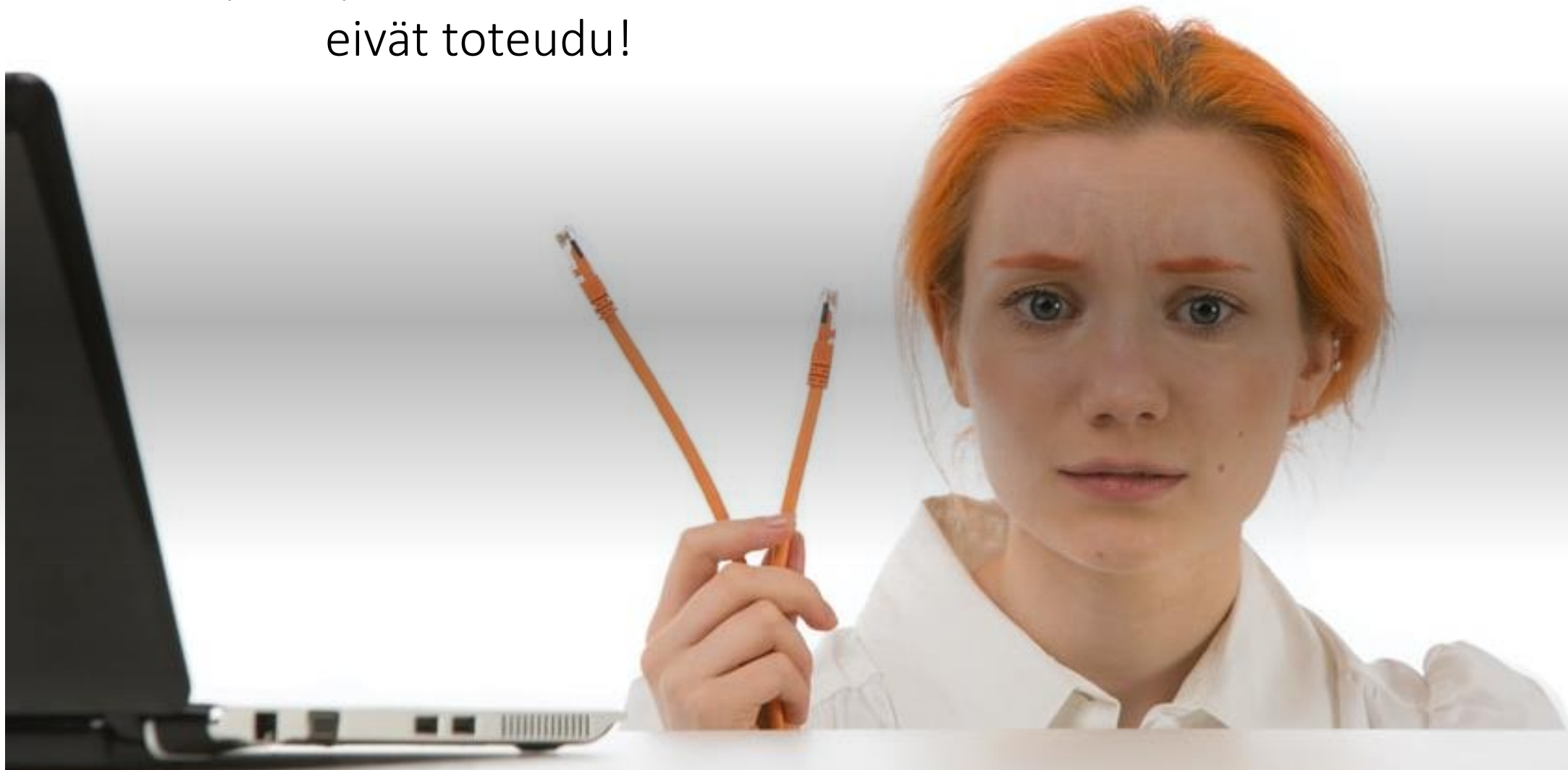
Helppoa....

1. Oikea aika, logistinen tehokkuus
  - Hankittavien tuotteiden ja tai palveluiden tulee olla käytettävissä hankintasuunnitelman mukaisesti juuri oikeaan aikaan (sovittuun aikaan)
2. Oikea paikka, logistinen tehokkuus
  - Hankinnan kohteen tulee olla käytettävissä oikean ajan lisäksi, sovituissa paikassa
3. Oikea määrä, tarpeen määrittely/oikea kokonaishinta
  - Hankittavien tuotteiden eräkoon oltava mahdollisimman taloudellinen. Toisaalta varmistettava riittävä saatavuus ja kuitenkin varastoon sidotun vaihto-omaisuuden arvon minimointi. Kuljetuksissa suurempi erä koko laskee kuljetuskustannuksia yksikkökustannuksia merkittävästi.
4. Oikea hinta, kustannus
  - Ostajan on tunnettava hyvin markkinat ja hintatilanne ja näin kyettävä varmistamaan kannattava ja perusteltu hintataso. Pelkkään tuotteen hintaan peilaten ei kuitenkaan päätöksiä voi tehdä vaan tarkastellaan kokonaiskustannuksia.
6. Oikea toimittaja, kyky palvella ja joustaa
  - Oikea toimittaja valinta on yksi tärkeimmistä oston tehtävistä ja tavoitteista. Toimittaja valinnalla voi olla merkittäviä vaikutuksia mm. saatavuuteen, hintatasoon ja kehitysmahdollisuuksiin

...tai sitten ei?

Ostajan työajasta 30% kuluu ongelmien selvittelyyn kun helpot operatiiviset tavoitteet eivät toteudu!

Kehitystoimenpiteet on hyvä aloittaa läheltä itseään!





## Toimittajan suoriutumisen mittareita

- Valitun toimittajan seuranta ja suoriutumisen taso
  - Tarkistukset (käynnit, vastaanottotarkastus)
  - Jatkuvat arvioinnit (riskit ja suoriutuminen)
  - Mittaus (objektiivinen tieto onnistumisesta, tehokkuus, edistyminen jne.)
  - Ohjaus (tavoitteet, aikataulut, toimintasuunnitelmat)
  - Analyysit (talous, tilinpäätös, luottotiedot)
  - Ostotoiminnan analyysit (kustannukset, saatu lisäarvo)
  - Yhteenvedot tietyllä ajanjaksolla



# Hankinnan mittarit, muutamia keskeisimpiä

## Kokonaiskustannukset

- Hankintatoimen kustannukset yhteensä
- Tavara- ja palveluhankintojen prosenttiosuus liikevaihdosta
- Hankintatoiminnan kustannusten prosenttiosuus liikevaihdosta
- Hankintatoiminnan kustannusten prosenttiosuus myyntikatteesta

## Keskiarvot

- Ostotilauksen ja tilausrivin keskiarvo €
- Ostolaskun keskiarvio €
- Ostotilauksen kustannus
- Hankintakustannus/myyntitilaus
- Ostot/toimittaja
- Tavarantoimittaja/ostaja
- Ostotilauksia ja –laskuja/ostaja

## Käytetty työaika

- Tilaaminen
- Yhteydenpito ulkoiset sidosryhmät
- Yhteydenpito sisäiset sidosryhmät
- Neuvottelut/sopimukset
- Toimitusvalvonta
- Reklamointi

## Toimittajan suorituskyky

- Toimitusvarmuus
- Tehdyt reklamaatiot/kokonaistoimitukset
- Reklamaatiot/vuosi

## Tuottavuus

- Lähetyksen ja lähetyksrivin arvo
- Saapumiserän keskimääräinen arvo
- Varastointikustannukset yhteensä
- Varastokustannukset (saapuminen, säilyttäminen/toimittaminen)
- Lähetyksrivit ja lähetykskuutiot/tehdyt työtunnit
- Varastoinnin kustannus liikevaihtoon
- Varastosta toimitetun tavaran myyntikate

## Toiminnan laatu

- Toimitus- ja käsittelyvirheet/kaikki lähetyksrivit
- Inventaarioero/keskivarasto(%)
- Reklamaatioiden käytännön hoito
- Selvittelytyön määrää ajassa

## Saapuvat ja lähtevät kuljetukset

- Kuljetuskustannukset lähtevät/saapuva suunta
- Asiakaan maksamat/itse maksetut kuljetuskustannukset

Kate/Kierto!

# Hankinnan seuranta ja mittaaminen

- Nimikkeistö
  - Nimikekoodi
  - Nimikeluokka
  - Tärkeysluokka
  - Hinta
  - Aika
  - Laatu
- Toimittajat
  - Toimittajakoodi
  - Toimittajaluokka
  - Toimittajalaji
  - Hankintavastuu
  - Yhteistyömalli
  - Sijainti
- Tarjoukset ja sopimukset
  - Tarjouspyyntölaji
  - Aika
  - Sopimusehdot
- Ostotilaukset
  - Tilauslaji
  - Tilauksen tekotapa
  - Kuljetusmuoto
  - Toimituslauseke
  - Määrä
  - Aika
- Materiaalivirta (toimitukset)
  - Virran laji
  - Toimitusreitti
  - Volyymi
  - Virhe
  - aika
- Toiminnot
  - Toiminto/tehtävälaji
  - Työsuorite
  - Kustannukset
- Varastot
  - Sijainti
  - Omistus
  - Määrä
  - Arvo
  - Ohjaus
  - Varastopaikka
- Maksuliikenne
  - Maksuehto
  - Maksutapa
  - Laskulaji
  - Hyväksyminen
  - Aika
  - volyymi
- Toimintakustannukset
  - Laskentaperusteet
  - Investoinnit
  - Kulut ja vuokrat
  - Kustannuslaji
  - Kohdistus (kustannusajuri)
  - kohde
- Toimintaympäristö
  - Makrotalous
  - Kysyntä
  - Tarjonta
  - Kilpailijat, toimittajat
  - Valuuttakurssit
  - Hinnat



# Kansainvälinen hankinta

---

## Vienti EU:sta, tuonti EU:hun – Kaikki mitä sinun tarvitsee tietää

Access2Markets-sivuston kautta löytyy tietoa kolmansien maiden kanssa käytävään kauppaan liittyvistä asioista, kuten tulleista, veroista, menettelyistä, muodollisuuksista ja vaatimuksista, alkuperäsäännöistä, vientitoimenpiteistä, tilastoista ja kaupan esteistä. Sivustolta löytyy myös keskeiset tiedot, joita tarvitaan palvelukaupassa sekä sijoituksissa ja hankinnoissa kolmansissa maissa. Sillä kerrotaan myös siitä, mitä etua EU:n kauppasopimuksista on, ja esitellään esimerkitapauksia kauppasopimuksia hyödyntäneistä yrityksistä. Access2Markets helpottaa yrityksesi tuontia ja vientiä.



## EU:n vienti-/tuontiassistentti



Tavarat +  
**ROSA**



Palvelut ja  
investoinnit



Hankinnat



Venäjän/Valko-  
Venäjän  
asettamat  
rajoitukset



& **ROSA** Rules of Origin Self-Assessment

[Miten lomaketta käytetään](#)

[Vastuuvapauslauseke ▾](#)

Tuotenimi tai HS-nimike

Maa (mistä)

Maa (mihin)



Haku >



- [Pakotteiden kohdentaminen](#)
- [Tuonti- ja vientirajoitukset](#)
- [Pankki-, rahoitus- ja vakuutussektorin rajoitukset](#)
- [Pakoteluettelot](#)
- [Maahantulo- ja kauttakulkurajoitukset](#)
- [Liikennöintirajoitukset](#)
- [Pakotteiden perusta, toimeenpano ja lainsäädäntö](#)

- Venäjään liittyvät ajantasaiset pakotetiedot: [Venäjä: pakotteet](#)
- Pakotteisiin liittyvät poikkeusluvut: [Poikkeusluvan hakeminen](#)
- Ajankohtaista kaksikäyttötuotteiden vientivalvonnasta: [Vientivalvontauutiset](#)
- Euroopan komission konsolidoitu luettelo henkilöistä, ryhmistä ja yhteisöistä, joihin sovelletaan EU:n taloudellisia pakotteita: [Luettelo EU:n taloudellisten pakotteiden kohteista \(Linkki toiselle verkkosivustolle\)](#)
- Elinkeinoelämän keskusliitto: [EK: Venäjä-pakotteiden hyötytietoa yrityksille \(Linkki toiselle verkkosivustolle\) \(avautuu uuteen ikkunaan\)](#)
- Ilmoita pakoterikkomuksista EU:n komissiolle: [EU sanctions whistleblower tool](#)

**EAST/CHAM**  
FINLAND

EastCham Finland on asiantuntija- ja edunvalvontaorganisaatio. Osana Team Finland -verkostoa EastCham tuottaa kansainvälistymispalveluita kaikille suomalaisille yrityksille. EastCham tunnistaa talouden signaalit ja tukee suomalaisten yritysten liiketoimintaa Keski-Aasian, Etelä-Kaukasian ja itäisen Euroopan markkinoilla.

# YK:n kauppamenettelysuositukset

- Yhdenmukaisten kaupallisten asiakirjojen käyttö (UN/CEFACT, Recommendation 1 (United Nations Layout Key for Trade Documents, paragraphs 15-17, ISO 6422/SFS-3171))
- Maakoodit (UN/CEFACT recommendation)
- Incoterms-lyhenteiden käyttö (UN/CEFACT, recommendation)
- Vakiolaskulomake (UN/CEFACT, recommendation)
- Päivämäärien, kellonaikojen ja ajanjaksojen numeerinen merkitseminen (UN/CEFACT recommendation 7, ISO 8601/SFS-EN 28601)
- Aakkosellinen ISO-valuuttakoodi (UN/CEFACT, Recommendation 9, perustuu ISO:n maakoodiin)
- KV-kaupassa käytettävien mittayksiköiden koodit (UN/CEFACT, recommendation 20)

UNECE

United Nations Layout Key  
for Trade Documents  
Recommended Practice and Guidelines

## *Recommendation No. 1*



United Nations Centre for Trade Facilitation  
and Electronic Business (UN/CEFACT)



UNITED NATIONS

# Kauppapolitiikka ja kansainvälinen kauppa



## Talous keskittymät



### ALADI

Argentiina, Bolivia, Brasilia,  
Chile, Ecuador, Kolumbia,  
Meksiko, Paraguay, Peru,  
Uruguay, Venezuela

### NAFTA

Yhdysvallat, Kanada,  
Meksiko

### AFTA

Brunei, Filippiinit, Indonesia,  
Malesia, Singapore, Thaimaa,

### ANDI-ryhmä

Bolivia, Ecuador, Kolumbia,  
Peru, Venezuela

### MAGHREB

Algeria, Marokko,  
Tunisia

### MASHREK

Egyptin arabitasavalta,  
Jordania, Libanon, Syyria,



# EU kaupparyhmittymä

- EU:ssa on voimassa yhteinen tullilainsäädäntö, joka on lakina voimassa kaikissa yhteisömaissa.
- Sen keskeisimmät säädökset ovat:
  - Neuvoston asetus yhteisön tullikoodeksista eli **koodeksi**. Koodeksi on uusittu työnimellä MCC eli Modernized Custom's Codex
  - Komission asetus yhteisön tullikoodeksista annetun neuvoston asetuksen soveltamisesta eli **soveltamisasetus**
  - Neuvoston asetus yhteisön tullittomuusjärjestelmän luomisesta eli **tullittomuusasetus**
  - Neuvoston asetus tariffi- ja tilastonimikkeistä ja yhteisestä tullitariffista eli **TARIC-asetus**





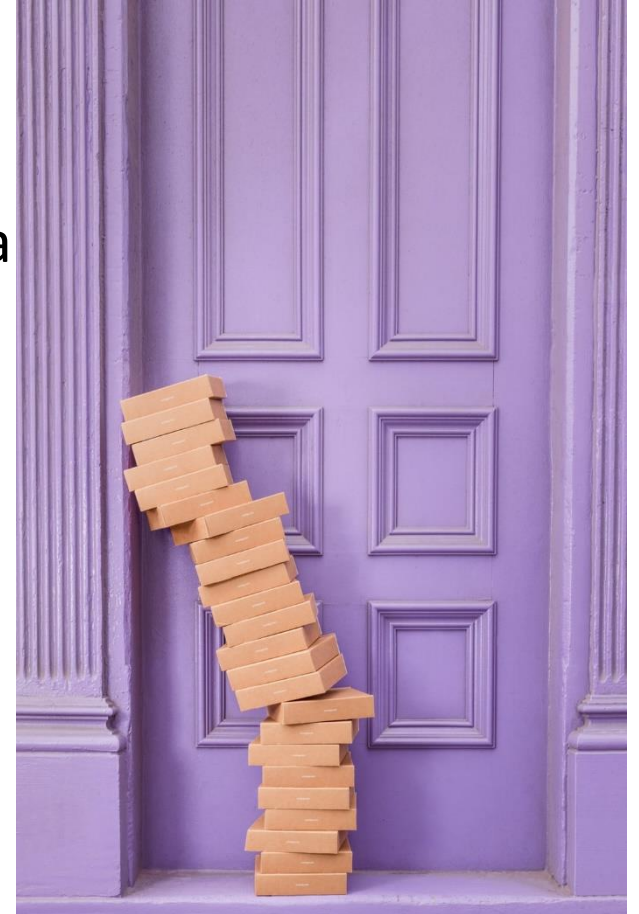
# EU:n kaupassa kolmansien maiden kanssa sovelletaan yhteistä tullitariffia ja yhteistä kauppapolitiikkaa

- tuonnin valvonta
- määrälliset rajoitukset
- tullimaksut
- tullivapautukset
- alennetut tullut eli suspensiotullit
- polkumyyntisäännökset ja tasoitustullit
- jalostusliikenne
- viennin valvonta
- preferenssisopimukset
- kehitysmaiden tullietuudet (GSP-järjestelmä)
- kiintiöjärjestelyt




# Mikä on tullinimike?

- Nimikkeen perusteella määritellään
  - tavarasta kannettavat tullit ja muut maksut
  - mahdolliset etuuskohtelut tuonnissa sekä
  - mahdolliset tuonti-, vienti- ja kauttakuljetuksen rajoitukset ta
- Tarvitset tullinimikkeen, jotta voit antaa tulli-ilmoitukset sekä selvittääksesi, onko tavaralla rajoituksia ja mitä tavarahan tuonti maksaa.
- Varmista, että nimike on oikea, jotta pystyt hinnoittelemaan tuotteet oikein ja **vältyt jälkiveroseuraamuksilta**. Jälkiverotusaika on kolme vuotta. Jos tullinimike on väärä, tuoja voi joutua maksamaan kantamatta jääneet verot takautuvasti.
- Tullinimike vaikuttaa kaikkiin tavarasta maahantuonnissa kannettaviin veroihin.



# FINTARIC


Suomi Svenska English

 **TULLI**  
TULL · CUSTOMS

FINTARIC Ohjeet

Etsi

**Etsi nimike**

Päivä  

Menettely  Tuonti  Vienti

Nimike tai kuvaus

**Selaa (Tuonti 10.9.2018)**

- ELÄVÄT ELÄIMET JA ELÄINTUOTTEET:
  - 01 ELÄVÄT ELÄIMET:
    - 02 LIHA JA MUUT SYÖTÄVÄT ELÄIMENOSAT:
      - 0201 Naudanliha, tuore tai jäähdytetty:
        - 020110 - ruhot ja puoliruhot:
          - 0201100010** -- korkealaatuinen liha
          - 0201100091 -- muut:
        - 020120 - muut palat, luulliset:

- Fintaric on kaikille avoin palvelu, jossa voit etsiä tulli-ilmoituksessa tarvittavan tavaran tullinimikkeen sekä siihen liittyvät rajoitus- ja verotiedot.
- Fintaricissa näkyvät EU:n Taric-järjestelmän tietojen lisäksi Suomen kansalliset vero- ja rajoitustiedot. Palvelu on suunniteltu yritysten työntekijöille, jotka tarvitsevat päivittäisessä työssään nimiketietoutta ja tuntevat tullitarifoinnin perusteet.
- Fintaricin laskentapalvelussa voit myös arvioida tavarasta kannettavat tullit ja verot. Laskentapalvelua täydennetään, kun tuonnin ilmoittaminen uudistetaan.

# Tavaran yleinen alkuperä

- Yleisiä alkuperäsääntöjä käytetään tavaran alkuperän määrittämiseksi silloin, kun alkuperä ei liity tullietuuskohtelun myöntämiseen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tuonnin yleisten tullitasojen soveltaminen, tuonnin määrällisten rajoitusten hallinnointi, polkumyynnin vastaiset toimenpiteet, tullitilastointi sekä muut kaupalliset syyt. Tavaran alkuperämaa on pakollinen tieto tuontitulli-ilmoituksessa.
- Yleisten alkuperäsääntöjen mukaan kokonaan jossain maassa tuotetut tai valmistetut tuotteet ovat tämän maan alkuperää. Tuotteet, jotka valmistetaan useammassa kuin yhdessä maassa, ovat sen maan alkuperää, jossa tuotteen viimeinen merkittävä valmistus tai käsittely on suoritettu.
- Unionin yleiset alkuperäsäännöt saattavat poiketa muiden maiden vastaavista säännöistä. Tämän vuoksi sama tuote voi saada eri alkuperän riippuen siitä, minkä maan alkuperäsääntöjä sovelletaan. Tuonnissa tuotteen alkuperämaa määräytyy yleensä tuontimaan sääntöjen perusteella.



# Mitä etuuskohtelun saaminen edellyttää?

- Tuontituote kuuluu kysymyksessä olevan sopimuksen **tuotekatteeseen**.
- Tuotteen on oltava sopimusmaan (edunsaajamaan) **alkuperätuote**. Kussakin etuuskohtelujärjestelyssä on mainittu, millä edellytyksillä maassa tuotettava tai valmistettava tuote voi saavuttaa alkuperäaseman (ns. alkuperäsäännöt).
- Tuote on **tuotava suoraan** edunsaajavaltiosta EU:hun (ns. suoran kuljetuksen edellytys). Suoraa kuljettamista ei kuitenkaan edellytetä mm. Euro-Välimeri-sopimusverkoston sisällä kuljetettavilta alueen alkuperätuotteilta.
- Tuotteen **alkuperä on osoitettava** asianmukaisella alkuperäselvityksellä, joita ovat GSP-maista (kehitysmaat) tuotaessa A-alkuperätodistus eli Form A tai kehitysmaasta riippuen rekisteröityneen viejän alkuperävakuutus. Muista etuuskohteluun oikeuttavista maista tuotaessa käytetään EUR.1-tavaratodistusta.
- Alkuperä voidaan vaihtoehtoisesti osoittaa myös kauppalaskuun sisällytetyllä määrämuotoisella (valtuutetun) **viejän ilmoituksella** (kauppalaskuilmoitus tai alkuperäilmoitus). Tuonnissa Koreasta ja Kanadasta käytössä on ainoastaan alkuperäilmoitus (kauppalaskuilmoitus).



# Alkuperätuotteelle asetetut tuottamisen tai valmistuksen vähimmäisehdot

- Alkuperätuotteelle asetetut tuottamisen tai valmistuksen vähimmäisehdot: kokonaan tuottaminen, riittävä valmistaminen tai mahdollinen kumulaation soveltaminen, määritellään kunkin sopimuksen alkuperäsäännöissä.
- Teollisuustuotteita koskevat yleensä riittävän valmistuksen ehdot (nk. nimikekohtaiset ”luettelosäännöt”), jotka voivat olla luonteeltaan joko
  - Nimikkeen muutos (nelinumeroisen päänimikkeen tasolla),
  - Prosenttisääntö (ulkopuolisten ainesten maksimiosuus tai vähimmäisarvonlisä),
  - Valmistusaste-ehto (esim. tekstiili- ja metallituotteille) tai näiden yhdistelmä.



# Yhteisökauppa eli sisäkauppa

- EU:n jäsenyyden myötä Suomesta tuli osa yhteisön tulliliittoa jossa on;
  - vapaa tavaroiden, kuljetusten, rahoituspalveluiden, pääoman, informaatiopalveluiden ja henkilöiden liikkuminen
    - keskinäisessä kaupassa tullit on poistettu
    - alkuperäsääntöjä ei sovelleta
    - ulkopuolisiin maihin sovelletaan yhteistä tullitariffia ja yhtenäistä kauppapolitiikkaa
    - yhteisötavarakauppa tapahtuu sisämarkkinasäännöin
- Sisämarkkinoiden muuttuminen kotimarkkinoiksi
  - työtä riittää paljon tuleville vuosikymmenille vrt. maakohtainen lainsäädäntö ja verokäytäntö
- Suomen ulkomaankaupasta kappalemäärästä 80% tehdään EU:n jäsenvaltioiden kanssa



# Operatiivinen tulliyhteistyö

- Tuonti- ja vientitullaus
  - Tariffointi, verotus, rajoitteet
- Kuljetus ja varastointi
  - Passitusmenettelyt ja tullivarastointi
- Tulli-ilmoittaminen
  - Sanomaliikenne ja sähköiset palvelut
- Luvat
  - Tullin myöntämät luvat
- Vakuudet
  - Vakuudet tuonnille ja vakuutusluokat

[www.tulli.fi](http://www.tulli.fi)







# Kansainvälisyyden huomioon ottaminen, miten Kiinassa?

- Yleinen käyttäytyminen ja etiketti
  - Yksilö, ruokailu, tilaisuudet ja viihdelämä
- Arvot, asenteet ja uskomukset
  - Aikakäsitys ja suunnitelmallisuus
  - Palvelus ja vastapalvelus
  - Verkostot
- Yritystilaisuudet ja juhlat
  - Lahjat
  - Tittelit
  - Puhuttelu
  - Puheenaiheet
- Kiinan riskienhallinta
  - Ulkoiset ja sisäiset riskit
  - Yritysriskit
  - Henkilöriskit
  - Korruptio





# Kiinalainen neuvottelu

- Nöyryys ja kärsivällisyys
  - Sinnikäs neuvottelukulttuuri
  - Usein länsimaalainen neuvottelija esittää ratkaisua
- Päämäärä ei ole tärkeä vaan kuljettu tie sinne
  - Arvostetaan kiinalaisen neuvottelutavan noudattamista
  - Hyvä tuntee Kiinan perusteet kulttuurista ja toimintavoista
  - Prosessi ei etene suoraan vaan paluuta ja silmukoita käytetään
- Kiinassa ei ole sanaa neuvottelulle, lähinnä on tan pan eli dialogi
- Sopimuksenkin jälkeen dialogi jatkuu mikä hämmentää
  - Verkosto ja suhde guanxi on tärkeämpi kuin sopimus
  - Sopimus koetaan konfliktin aiheuttajaksi
- Neuvottelujen päätavoite on molemminpuolisen hyödyn saavuttaminen ja pitkäaikaisen yhteistyösuhteen luominen
- Myös muiden maiden ja kulttuurien huomioon ottaminen neuvotteluissa on erityisen tärkeää

# Kiinalainen neuvottelu



- Neuvotteluihin valmistautuminen
  - Analysoi neuvottelukumppani (yritys, tuotteet, asiakkaat)
  - Mieti heidän hyödyt yhteistyöstä
  - Noudattavat aikatauluja hyvin joten valmistautuminen riittävän ajoissa
  - Ensimmäinen tapaaminen on sosiaalinen tapahtuma
  - Tutustuminen neuvotteluosapuolen henkilöihin tärkeää
  - Asenne asiallista, virallista ja vastapuolta kunnioittavaa
- Neuvotteluiden eteneminen
  - Edetään suurista linjoista pienempiin asioihin
    - Sopimuksien tekohetkellä varsinaiset yksityiskohdat vasta edessään
  - Keräävät paljon tietoa kokouksessa ja dokumentoivat asiat hyvin
    - Loogisuus etäenenemissä erittäin tärkeää
  - Neuvotteluilla hyvä laittaa maksimi ja minimirajat esim.
    - Toimitusmäärät, määräalennukset, komissiot, toimitusehdot, toimitusajankohdat, palkkiot, takuuehdot, tuotevirhe määrittelyt, korvaavat toimitukset, sanktiot ja sopimussakot

# Kiinalainen neuvottelu

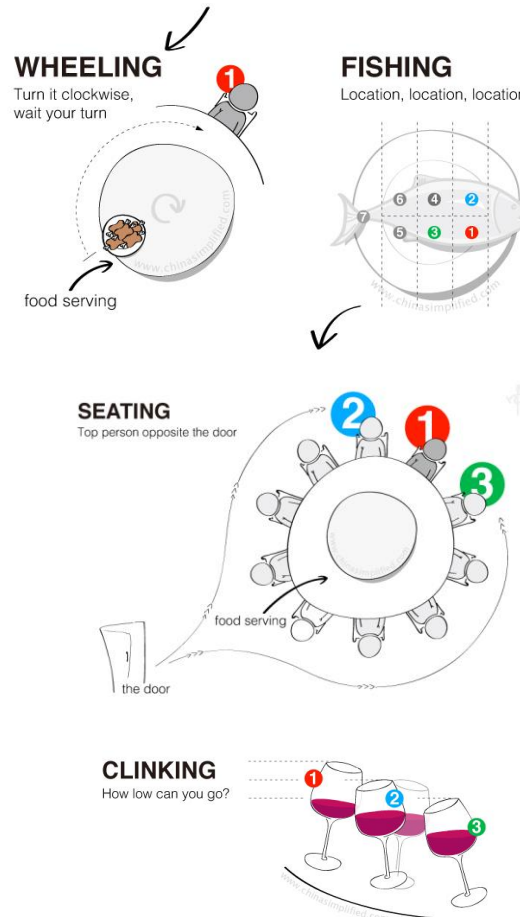


- Neuvottelujen eteneminen
  - Vastavuoroisuus ei toimi kun annetaan etuisuuksia kiinalaiselle osapuolelle
  - Tuotteen hinnalla suuri merkitys kiinalaisessa neuvottelukulttuurissa
    - Yleensä palveluita, huoltoa ja varaosia ei huomioida paljoakaan
  - Ei saa osoittaa että tarvitsee kaupan vaan asenne tästä voi syntyä jotakin on hyvä strategia
  - Kauppasummasta jätetään maksamatta 5-10 % takuuajan loppumisen yhteyteen, joten kaupan osapuoli pyrkii kaikin keinoin osoittamaan että tuotteessa on virheitä jonka perustella voi jättää maksamatta takuuosuuden
  - Liika kiirehtiminen haittaa, oltiin ostamassa tai myymässä.
- Neuvottelujen päättäminen
  - Muista että kompromissien kautta syntynyt sopimus ei ole sama asia kuin me länsimaissa ymmärretään
    - Esim. maahantuonnin yksinoikeus (myyvät surutta kaikille muillekin ostajille samaa tuotetta kenen logolla tahansa
    - Tähän liittyy vaara oikeustoimista virallisen maahantuojan kanssa, kysy toimittajalta kenelle muille he toimittavat samaa tuotetta



# Kiinalaisten yleisimmät neuvottelutekniikat

- Paikan ja neuvotteluaikataulun kontrollointi
- Uhka kolmannesta osapuolesta
- Keskinäisen ystävyyden ylistäminen
- Vihan käyttö
- Väsytystekniikka
- Perusteellinen valmistautuminen neuvotteluihin
- Kilpailijakortin käyttö
- Valmius vetäytyä neuvotteluista
- Sopimusversion huolellinen tarkastaminen ennen allekirjoitusta



# 10 kultaista sääntöä neuvotteluihin

- Ole kärsivällinen ja varaa riittävästi aikaa
- Uskalla sanoa ei
- Säilytä vastapuolen ja omat kasvot
- Älä usko kaikkea mitä kuulet
- Rakenna suhteita
- Hyödynnä verkostoja
- Tiedosta sopimuksen merkitys
- Käytä paikallisia resursseja
- Suhtaudu varauksella ulkomaalaisen palkkaamiseen toiminnan vetäjäksi
- Huomio kiinalainen hierarkia

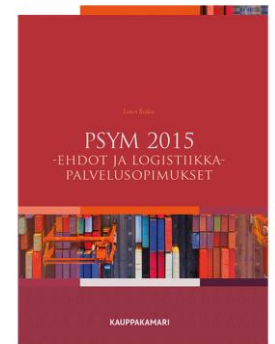


# Huolintaliike yhteistyö

---

# Pohjoismaisen speditööriliiton yleiset määräykset

- **Huolitsijan vastuut jaetaan PSYM 2015 -ehdoissa seuraavasti:**
  - Huolitsijan vastuu rahdinkuljettajana
  - Huolitsijan vastuu välittäjänä ilman rahdinkuljettajan vastuuta
  - Huolitsijan vastuu varastointitoimeksiannoissa
  - Lisäksi ehdoissa on määräyksiä huolitsijan vastuusta niistä, joita hän on käyttänyt tehtävän suorittamiseen (alihankkijat).
- **Huolitsijan vastuu rahdinkuljettajana**
  - Huolitsija toimii rahdinkuljettajan vastuulla, kun huolitsija
    - suorittaa kuljetuksen omalla kuljetusvälineellään
    - on sopimuksen tehnyt rahdinkuljettaja
    - on antanut kuljetusasiakirjan omassa nimissään
    - on tarjonnut omaa hintaansa kuljetuksille
    - tarjoaa maantiekuljetuksia

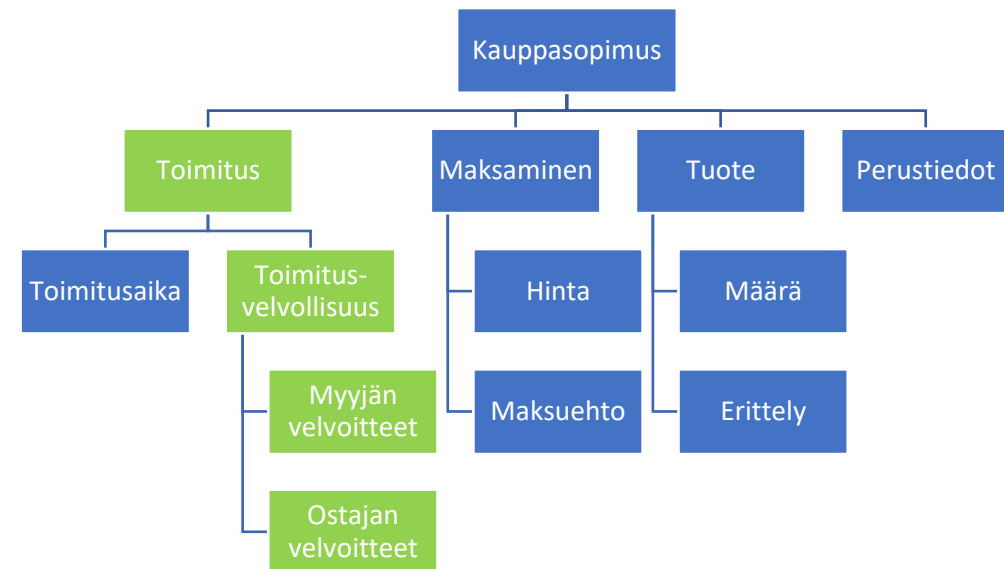




# Huolintaliitto

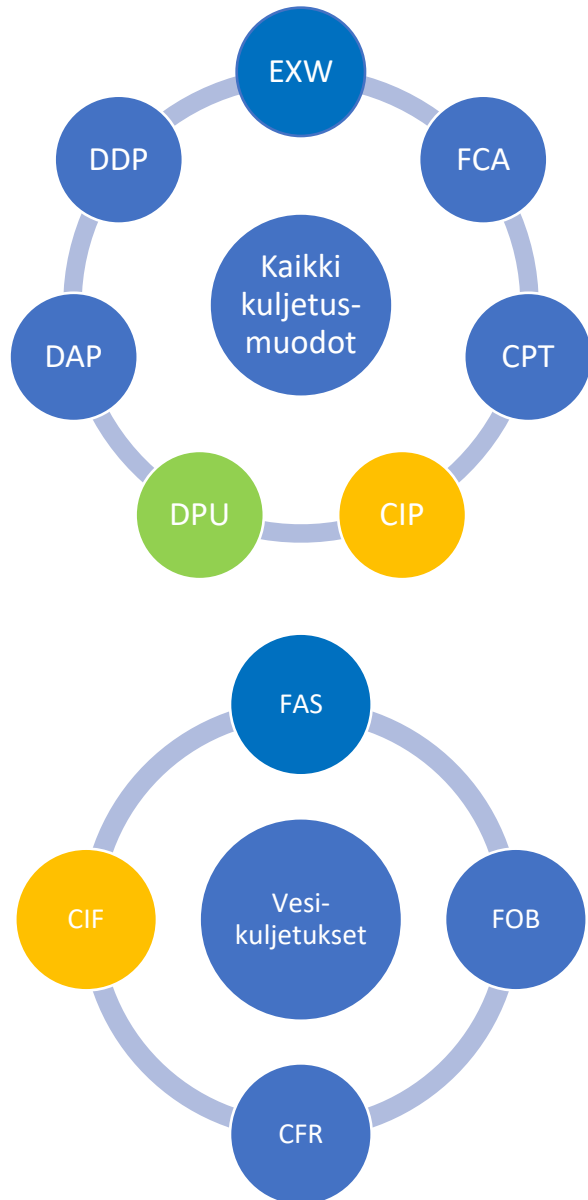


- Huolinta- ja logistiikkapalvelut muodostavat taloudellisen kokonaisuuden, jota ei ole yhtenäisesti oikeudellisesti säännelty. Tämän vuoksi Pohjoismaiden kesken on kehitetty yhteiset vakioehdot, Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset (PSYM).
- PSYM-ehdot määrittelevät huolitsijan ja toimeksiantajan oikeudet ja velvollisuudet sekä sisältävät määräykset huolitsijan vastuusta eri kuljetusoikeuden konventioiden ja lakien mukaan. Suomessa ehtojen käyttö kansainvälisissä tavarakuljetuksissa ja niihin kytkeytyvissä logistiikkapalveluissa on vakiintunutta ja varsin yleistä



# Kansainvälinen kauppa

## Incoterms



### Myyjän velvoitteet

- A.1 Kauppasopimuksen täyttäminen
- A.2 Lisenssit, luvat ja muodollisuudet
- A.3 Kuljetus- ja vakuutus sopimukset
- A.4 Toimitus
- A.5 Riskin siirtyminen
- A.6 Kustannusten jakautuminen
- A.7 Ilmoitus ostajalle
- A.8 Todiste toimituksesta, kuljetusasiakirja
- A.9 Tarkistaminen, pakkaus, merkinnät
- A.10 Muut velvoitteet

### *Roolit, vastuut ja velvoitteet*

### Ostajan velvoitteet

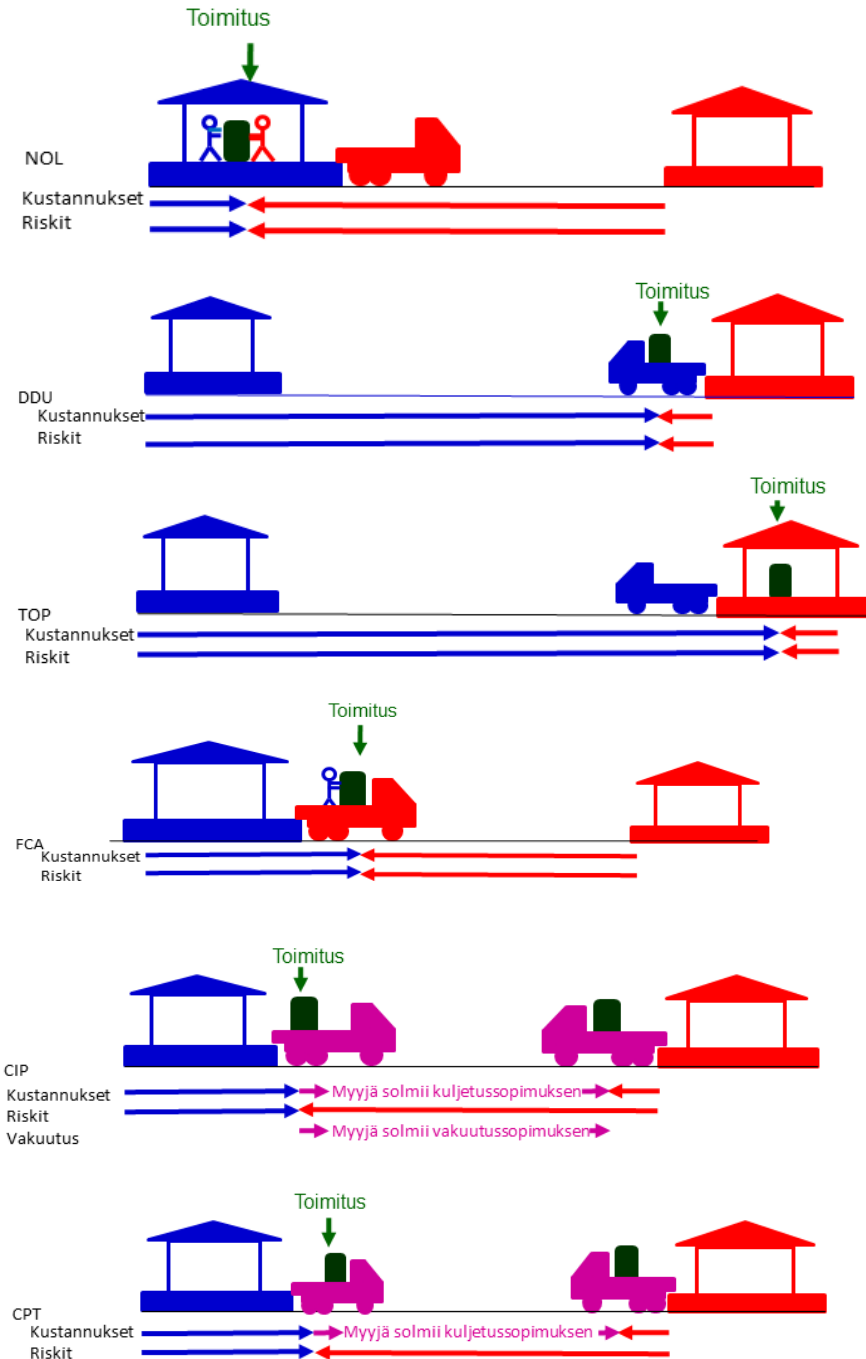
- B.1 Kauppahinnan maksaminen
- B.2 Lisenssit, luvat ja muodollisuudet
- B.3 Kuljetus- ja vakuutus sopimukset
- B.4 Toimitusten vastaanotto
- B.5 Riskin siirtyminen
- B.6 Kustannusten jakautuminen
- B.7 Ilmoitus myyjälle
- B.8 Todiste toimituksesta, kuljetusasiakirja
- B.9 Tavarank tarkastus
- B.10 Muut velvoitteet

# Kotimaan kauppa Finnterms

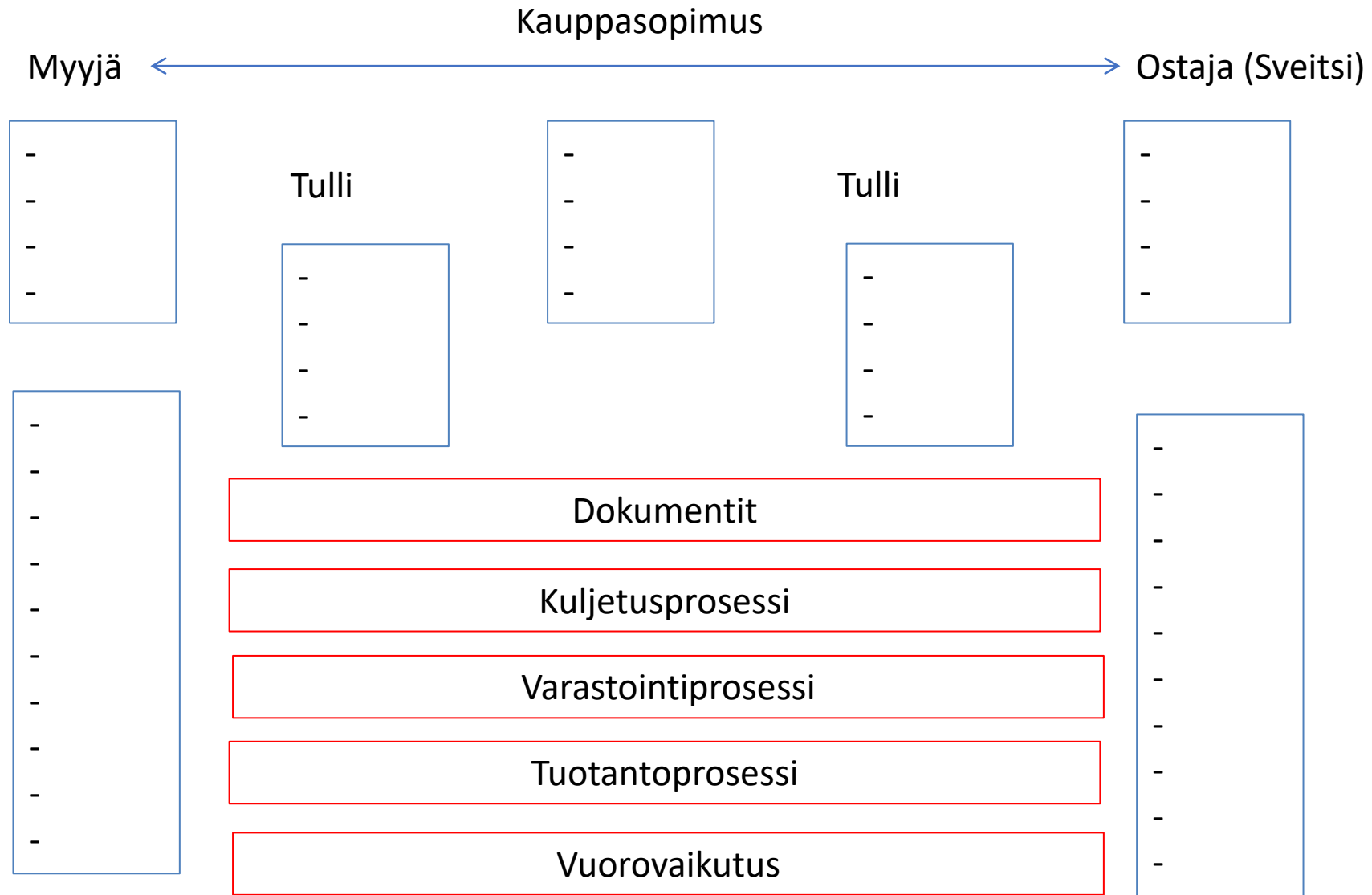
Finnterms-lausekkeet sopivat kotimaan kauppaan, sillä ne ovat laaditut Suomessa noudatettujen kauppatapojen mukaisesti.

Muitakin lausekekokoelmia löytyy:

- Vakiolaivausehdot 2008
  - Porttiehto
  - Perävaunuehto
  - Varastoehto
  - Konttiehto
  - Laituriehto
  - Laivaehto
- Revised American Foreign Trade Definitions 1941
  - I ex ,II-a fob, II-b fob, II-c fob, II-d fob, II-e fob, II-f fob, III fas, IV c&f, V cif, VI dock,
  - Lausekkeiden tulkinnat voivat olla jopa päinvastaisia verrattuna Incotermsiin. Esim. kuusi erilaista FOB lauseketta joista osa on lähtöpään lausekkeitä ja osa tulopään lausekkeitä.



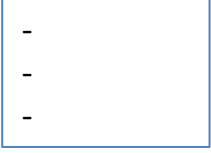
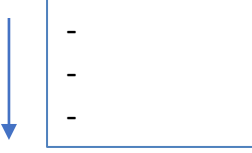
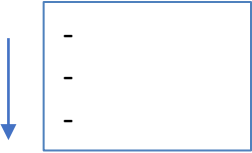
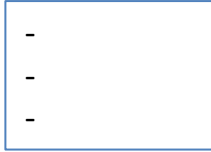
# Tuonti- ja vientitapahtuman vastuut



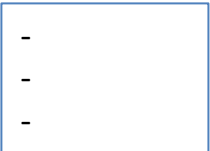
# Vientitoimituksen prosessit, dokumentit ja informaatio



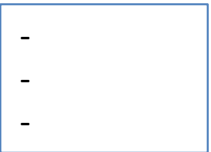
Viejä



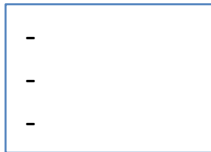
Huolintaliike



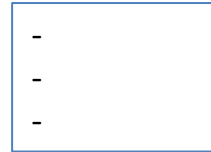
Vienti-selvitys  
tulli



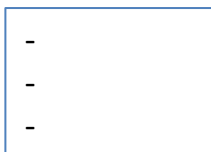
Lähtötulli



Rajatulli



Kuljetus-ohjaus



Kuljetus-liike

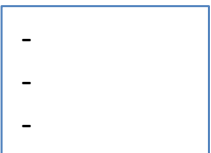
Kalusto



Dokumentit



Rajatulli



# Suora vienti, tunnistautunut asiakas

- Suora vientimenettely tarkoittaa että vientitavaran lähtö- ja poistumispaikka on samassa maassa
- Viejä lähettää vienti-ilmoituksen hyvissä ajoin ennen vientilähteyksen lähtemistä
- Tullin tietojärjestelmästä tulee vastaussanoma, joka on hyväksymis- tai hylkäyssanoma
- Normaali tilanteessa (ilmoitus virheetön ja hyväksytty) hyväksymissanomaa seuraa luovutussanoma, jonka liitteenä ovat luovutuspäätös ja viennin saateasiakirja EAD. EAD:hen sisältyy MRN-viite, joka yksilöi ilmoituksen tullin tietojärjestelmissä
- EAD:n MRN on toimitettava poistumispaikalla sille toimijalle, joka antaa tullille saapuminen poistumispaikalle ilmoituksen. Tullin vastaus on lastauslupa/kielto
- Saapuminen ilmoituksen antaja on velvollinen toimittamaan edellisen ilmoituksen MRN-viitteet lastaa tavarat poistumiskulkuneuvoon. Tämä välittää viitteet sille toimijalle joka antaa tullille poistumisen esittämisilmoituksen ja poistumisilmoituksen



TULLI





## Suora vienti, tunnistautunut asiakas

- Poistumisen esittämisilmoituksella tullille kerrotaan, mitä vientitavaroita lastataan poistumiskulkuneuvoon.
- Poistumisilmoituksella vahvistetaan että edellisellä ilmoituksella tavarat ovat poistuneet EU:n alueelta
- Tulli toimittaa poistumisvahvistetun luovutuspäätöksen, jolla viejä voi osoittaa viennin arvonlisäverottomuuden



- Toimituslausekkeet
  - Incoterms 2010, Finnterms, Combiterms, Trade 1941
- Maksuehto
  - Avoimet maksut (maksumääräys ja shekki)
  - Asiakirjamaksut (perittävä ja remburssi)
- Tuotteen arvo
  - Kallis lähetys antaa enemmän mahdollisuuksia
  - Halpa lähetys rajaa mahdollisuuksia
- Lähetyksen koko
  - Paino, mitat, tilavuus, muoto, käsiteltävyys
- Pakkaus
  - Tuoteominaisuudet, modulaarisuus, käsittelymenetelmät, merkinnät, suojaavuus
- Tuotteen luonne
  - Lämpösäätely, särkyvyys, vaaralliset aineet, päiväykset, säilytysohjeet
- Aikatekijät
  - Kuljetusmuodot, kuljetuskanavat, kuljetuspalvelut, aikatekijät



## Kuljetustavan valinta

- Maantieteelliset tekijät
  - Etäisyys, sijainti, mahdolliset kuljetusmuodot
- Maakohtaiset rajoitukset
  - Paino, tilavuus ja mitat
  - Läpikulku rajoitteet
  - Tullilainsäädäntö
  - Tiestön kunto
  - Satamien sijainti
  - Ympäristön suojele
  - Erikoiskuljetuskäytännöt
  - Pakkausohjeet
  - Dokumenttien merkinnät
  - Rikollisuus
  - Riskien hallinta
  - Kokonaiskustannusten hallinta



- Merikuljetus
  - Toimintatavat
  - Kalusto
  - Hinnoittelu
- Lentokuljetus ja kuriirit
  - Toimintatavat
  - Kalusto
  - Hinnoittelu
- Rautatie
  - Kotimaa ja kansainvälinen
  - Kalusto
  - Hinnoittelu
- Autokuljetus
  - Palvelutasot
  - Kalusto
  - Hinnoittelu



# Kuljetusmuodot





# Hankinnan talous

---



# Yrityksen tärkeimmät mitattavat asiat?

## • Kannattavuus

- Myynnin lisääminen
- Tuotevalikoiman muuttaminen
- Kustannusten vähentäminen
- Hinnan nostaminen
- Kapasiteetin käytön lisääminen
- Mittarit
  - Liikevoitto
  - Nettotulos
  - Kokonaistulo
  - Sijoitetun pääoman tuotto prosentti
  - Kokonaispääoman tuotto prosentti
  - Oman pääoman tuotto prosentti

## • Maksuvalmiutta

- Hyvällä käyttöpääoman kierrolla
- Kannattavalla toiminnalla
- Investointeja vähentämällä ja omaisuuden myynnillä
- Mittarit
  - Käyttöpääoman määrä
  - Current ratio
  - Quick ratio

## • Kiertonopeudet

- Myyntisaamisten kiertoaika
- Myyntisaamisten kiertonopeus
- Ostovelkojen kiertonopeus

## • Vakavaraisuus

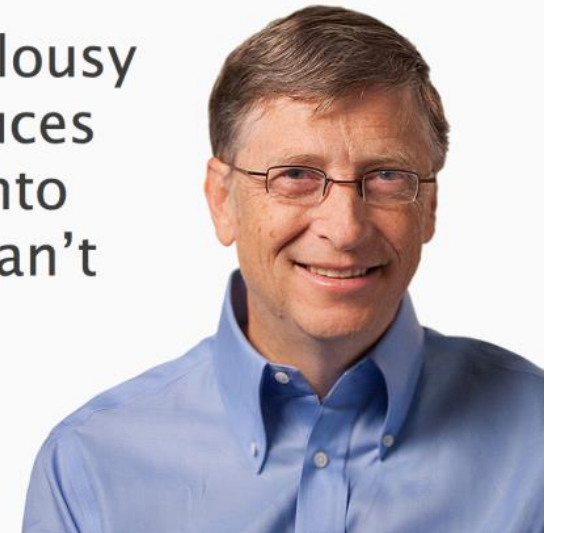
- Oman pääoman kasvulla, voittovarot ja omat sijoitukset
- Vähentämällä vierasta pääomaa
- Hidastamalla kannattamatonta kasvua
- Mittarit
  - Omavaraisuusaste
  - Velkaantumisaste
  - Suhteellinen velkaantuneisuus

# Liikeriski

- Kertoo kuinka herkästi liikevoitto tai tulos vaihtelee riippuen;
  - Myyntimäärien vaihtelusta
  - Myyntihintojen vaihtelusta
  - Kustannustekijöiden vaihtelusta
  - Kustannusrakenteesta
- Mitkä asiat aiheuttavat muutoksia
  - Asiakastarpeiden muutokset
  - Logistisen ketjun tehokkuus
  - Myynnin ja hankinnan yhteistoiminta
  - Yrityksen joustavuus ja nopeus
  - Valikoiman hallinta
  - Toimittaja yhteistoiminnan taso
  - Asiakkuuden hallinnan taso

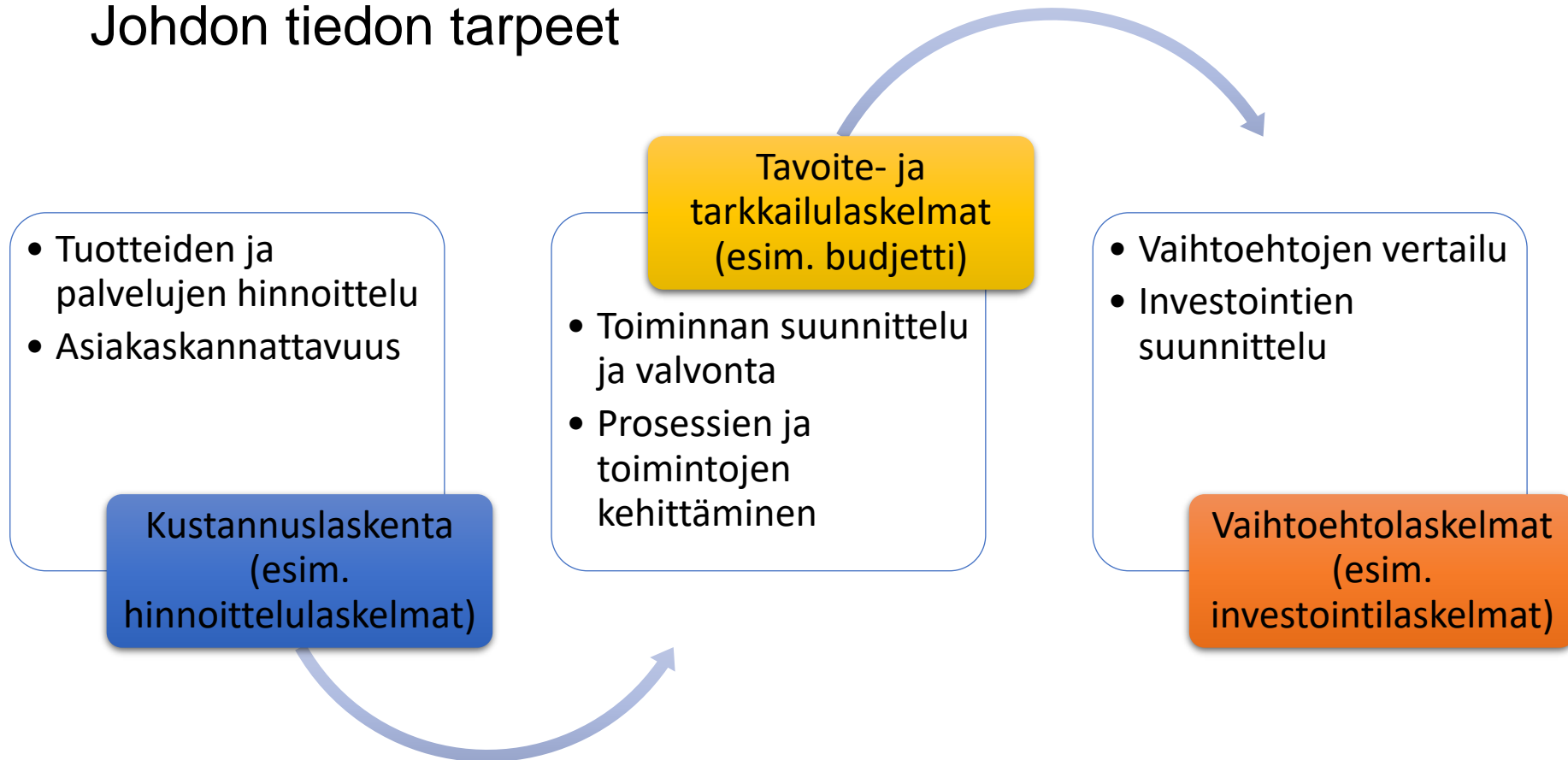
“Success is a lousy teacher. It seduces smart people into thinking they can't lose.”

–Bill Gates

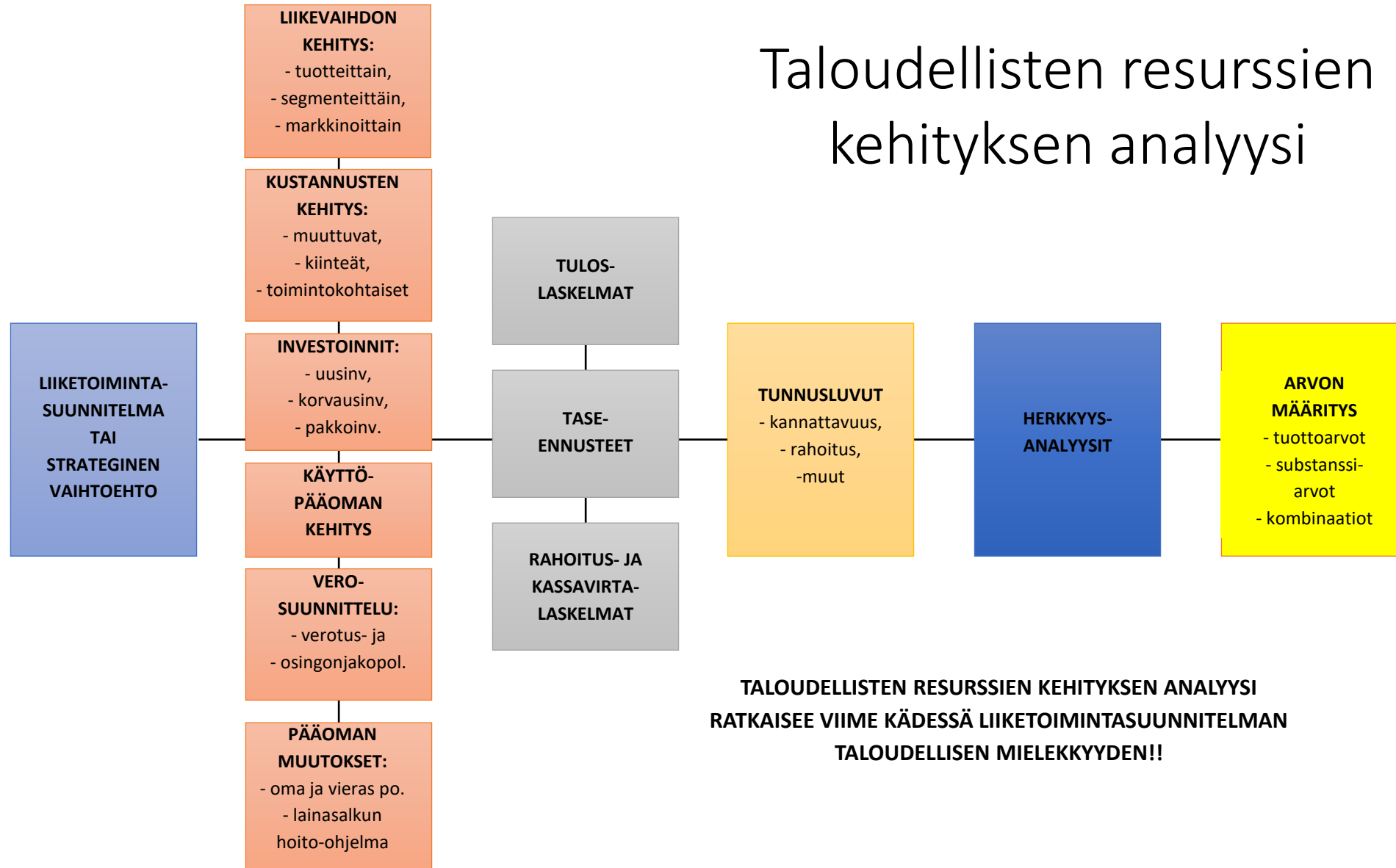


# Sisäisen laskentatoimen tehtävät

## Johdon tiedon tarpeet



# Taloudellisten resurssien kehityksen analyysi



**TALOUDELLISTEN RESURSSIEN KEHITYKSEN ANALYYSI  
RATKAISEE VIIME KÄDESSÄ LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN  
TALOUDELLISEN MIELEKKYYDEN!!**

# Hinnoittelustrategiat



- Markkinaosuuden maksimointi
  - Penetraatiohinnoittelu (markkinat ja oma osuus kasvaa)
  - Kokemuskäyrähinnoittelu (omakustannus hinnan alle, kilpailijat poismarkkinoilta)
  - Hinta- eli kustannusjohtajuus (markkinoiden edullisin hinta ja laajat markkinat)
- Markkinaosuuden kasvattaminen tulevaisuudessa
  - Tutustumishintatarjous (kasvatetaan tuotteen tunnettavuutta)
  - Loss leader-hinnoittelu (uusille asiakkaille jopa tappiolla kauppaa jos lisäpalveluista uskotaan saatavan hyötyä tulevaisuudessa)
- Neutraalihinnoittelu
  - Markkinaperusteinen hinnoittelu
  - Kustannuspohjainen hinnoittelu
  - Laatujohtajuus



# Hinnoittelustrategiat.....

- Asiakasarvon maksimointi
  - Kermankuorintahinnoittelu (korkea kate volyymin kustannuksilla ja mahdollisimman nopeasti)
  - Arvopohjainen hinnoittelu (esim. teknologiatuotteet joilla ei suora yhteyttä valmistuskustannuksiin.)
  - Segmentointihinnoittelu (asiakkaat eri hinnan samasta tuotteesta)
- Käytännön hinnoittelumallit
  - Katetuottomenetelmä
  - Käyvän markkinahinnan menetelmä
  - Hintadifferointi
  - Valikoimahinnoittelu
  - Yksikköhinnoittelu
  - Niputushinnoittelu
  - Mielikuvahinnoittelu
  - Totutun hintatason menetelmä
  - Tasahintojen alittaminen



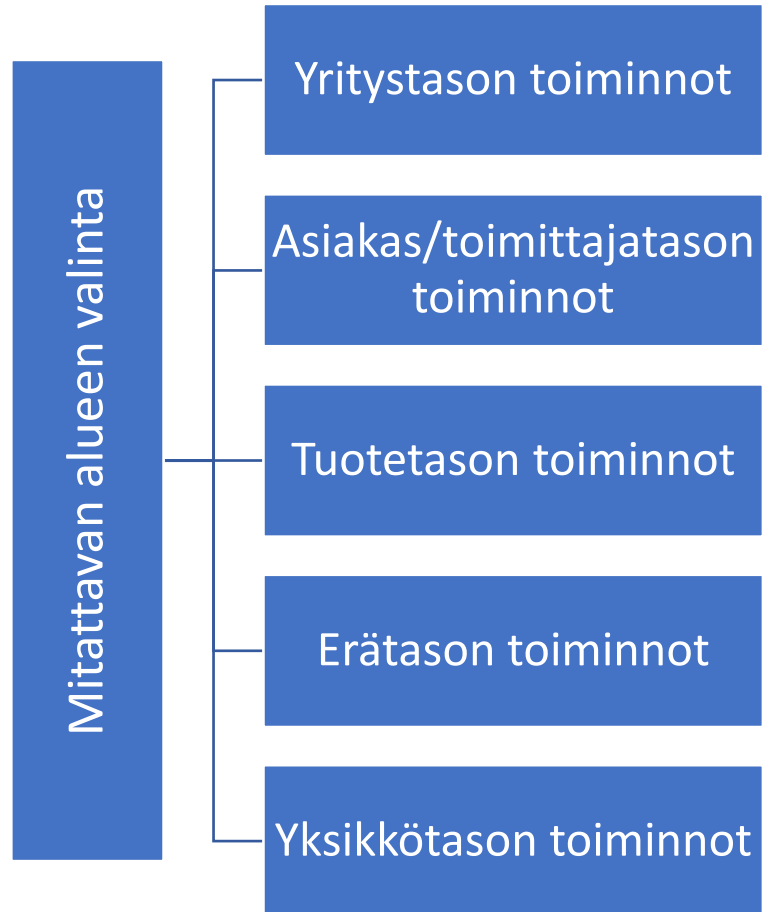
# Hankinnan kustannuslaskennassa huomioitavaa

- Elinkaarihallintamallien yleistyminen
  - Suunnittele kestävä kehityksen mukaisia tuotteiden elinkaaria
- Kiertotalouden yleistyminen
  - Kiertotalous pyrkii maksimoimaan tuotteiden, komponenttien ja materiaalien sekä niihin sitoutuneen arvon kiertoa taloudessa mahdollisimman pitkään. Kiertotaloudessa tuotanto ja kulutus synnyttävät mahdollisimman vähän hukkaa ja jätettä
- Toimittajaratkaisujen yleistyminen
  - Tuotehankinnasta palveluhankintaa (Vendor Management ratkaisut)
- Hankinnan kustannukset
  - Ennen hankintaa
  - Hankinnan yhteydessä
  - Hankinnan jälkeen



Ennustetietojen välitys	Kyllä	Kategoria 1 Kysynnän läpinäkyvyys	Kategoria 3 Synkronoitu prosessi
	Ei	Kategoria 0 Perinteinen toimitusketu	Kategoria 2 Toimittajan hallinnoima täydennys
		Ei	Kyllä
Yhteistyö varaston täydentämisessä			

# Mitä lasketaan?



Toimintojen ollessa eri hierarkiatasoilla, niihin liittyvät kustannukset omaavat omat mittarit. Toimintotasokohtaisia kustannuksia ei tule kohdistaa eteenpäin laskentajärjestelmässä käyttäen mittareita toisesta tasosta.

Esimerkiksi ulkomaankauppaa harjoittavan yrityksen kustannukset kohdistetaan toimittaja/asiakastason toiminnoilla sen mukaan, missä maassa ne myydään tai ostetaan.

Informaatiota tuotettaessa joudutaan tekemään erilaisia kompromisseja. Perusongelmat informaatioissa ovat arvottamiseen, laajuuteen, kohdistettavuuteen, jakotukseen, olennaisuuteen ja luotettavuuteen liittyviä. Ongelmiin löydetään vastaukset organisaatioittain. Ratkaisut ovat täten hyvin erilaisia eri päätöksentekotilanteissa eri organisaatioissa.

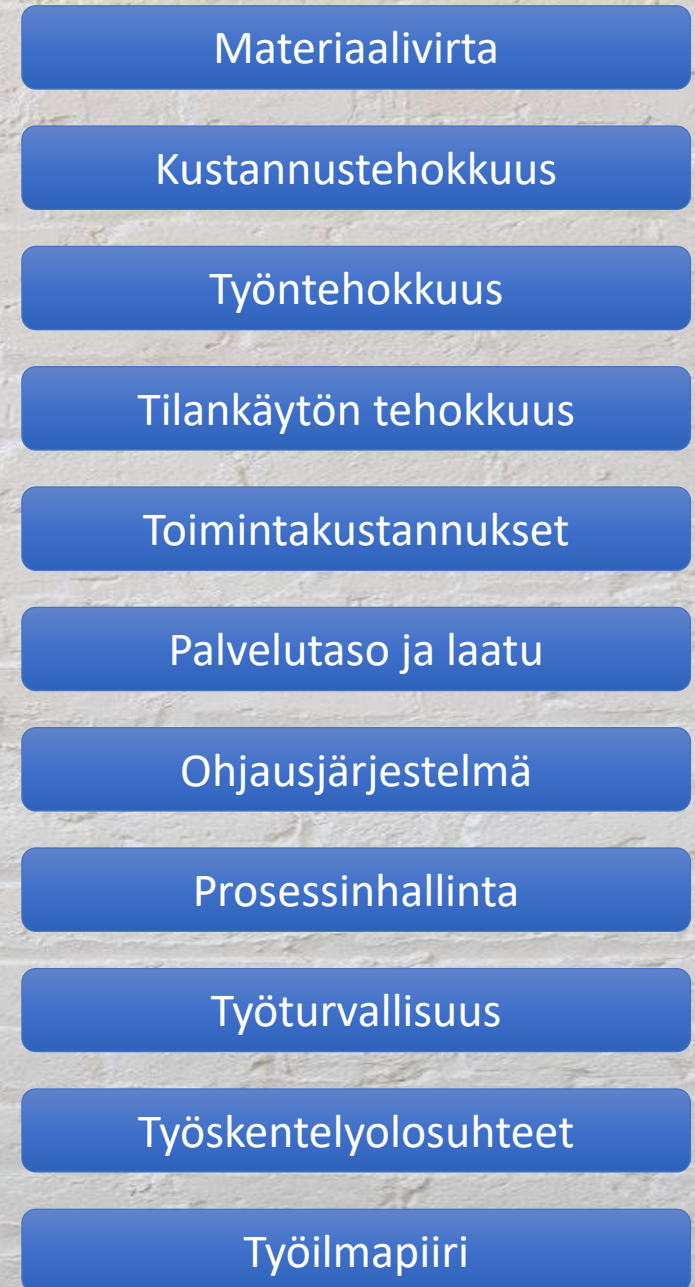
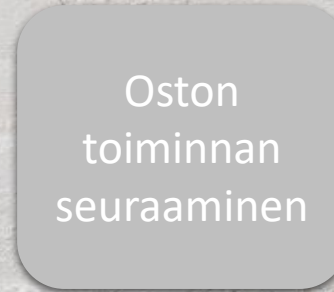
# Toimintolaskenta on toimintajohtamisen työkalu

## Tavoitteet

- Poistaa tai ainakin minimoida arvoa tuottamattomat kustannukset.
- Lisää toiminnan tehokkuutta hyötysuhdetta ja siten virtaviivaistaa arvoa tuottavia toimintoja, jotka parantavat liiketoimintoprosessien tuottoja.
- Löytää ongelmien perimmäiset syyt ja korjata ne. Kustannus on oire ongelmista ja seuraus tuhlaavasta toiminnasta.
- Poistaa vääristymät, joiden syynä on väärät oletukset ja huono kustannusten allokointi



# Varaston toiminnan ja tehokkuuden seuraaminen



# Tehokas varasto

- ABC analyysi
- Aluekeräily
- Tuotesijoittelu
- Tilankäyttö
- Tuotevaatimukset
- Keräilyjärjestys
- Virtaus

Layout

- Varastojärjestelmä
- Listakeräily
- Puhekeräily
- Valokeräily
- RFID
- Datamatriksi
- PDA-laitteet

Teknologia

- Etäisyydet
- Tuotekeräily
- Keräilypaikat
- Kuittaustavat
- Työturvallisuus
- Ergonomia

Suorittaminen

- Automaatio
- Hyllyt ja rakenteet
- Trukit
- Lavankantavat
- Pakkaukset
- Pakkaaminen
- Punnitseminen

Välineet

*Lähes puolet varaston tilasta on käytäviä ja tuotteiden säilytykseen käytetään vain 30% varaston lattiapinta-alasta.*



Hyödynnetään varastoautomaatteja ja säästetään yli 50% lattiapinta-alasta

*55% varaston kustannuksista tulee henkilöstöstä*



Varastoautomaatit vähentävät liikumista 50 % koko varastosta ja puhekeräily parantaa keräilytehokuutta ja oikeellisuutta

# Varastointikustannukset ja niiden sijoittaminen toiminnoille

## Strategia

- Investointi kustannukset
- Käyttö kustannukset

## Toiminnalliset kustannukset

- Rakennus
- Tontti
- Koneet ja laitteet
- Varastokalusteet
- ICT
- Henkilöstö
- Ulkoistetut palvelut

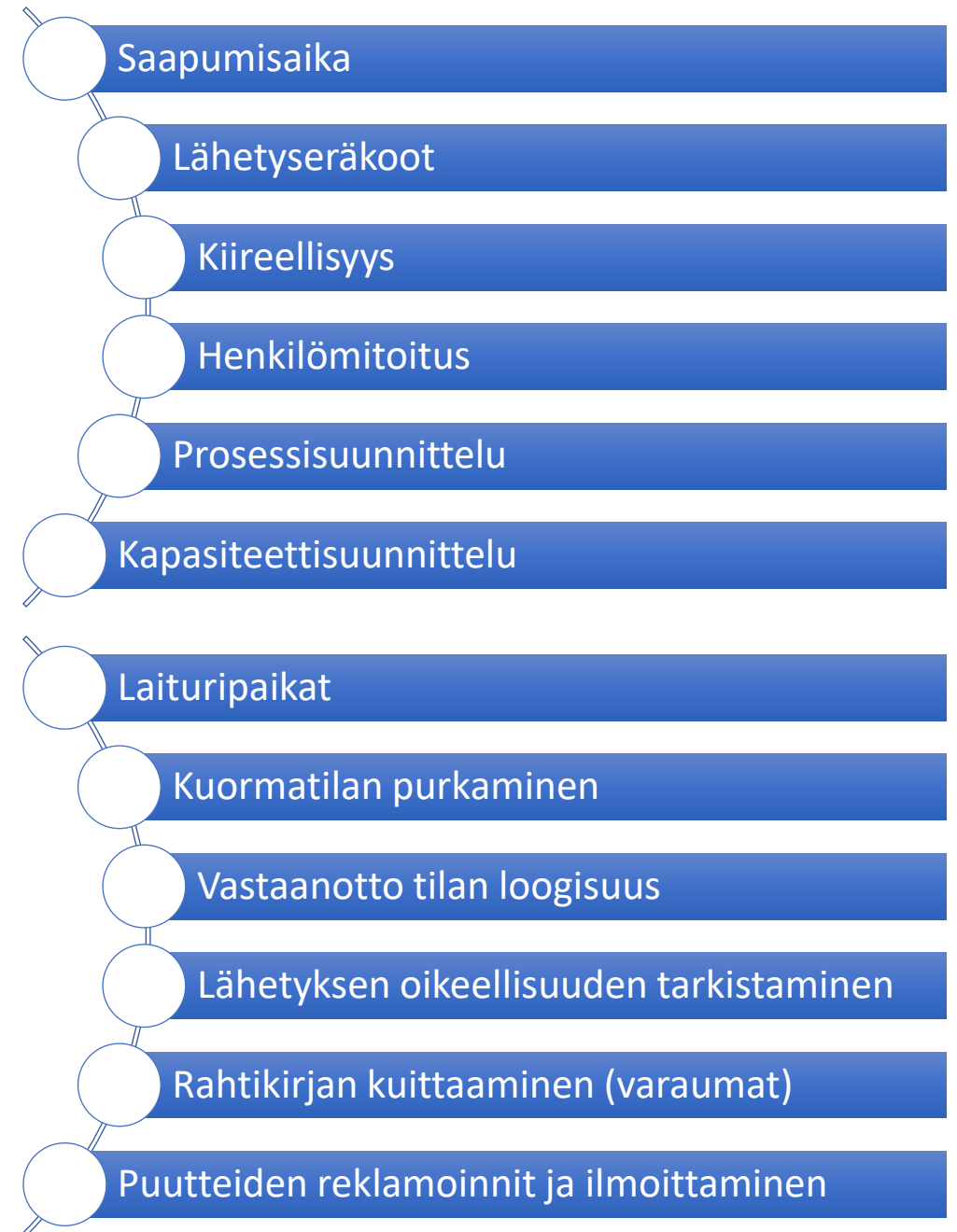
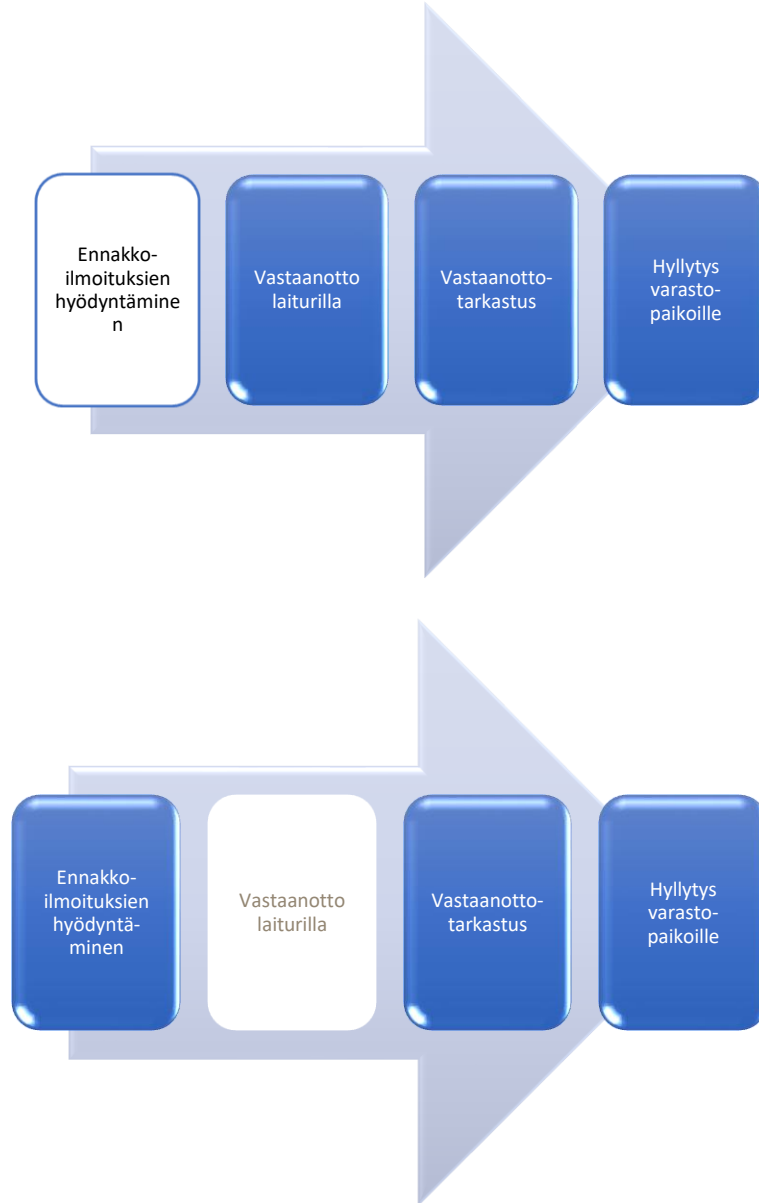
## Prosessi kustannukset

- Vastaanotto
- Hyllytys
- Säilytys
- Keräily
- Yhdistely ja pakkaus
- Lähetys ja nouto
- Reklamointi ja palautukset
- Lisäarvopalvelut
- Cross-Docking
- Jätehuolto ja ympäristö

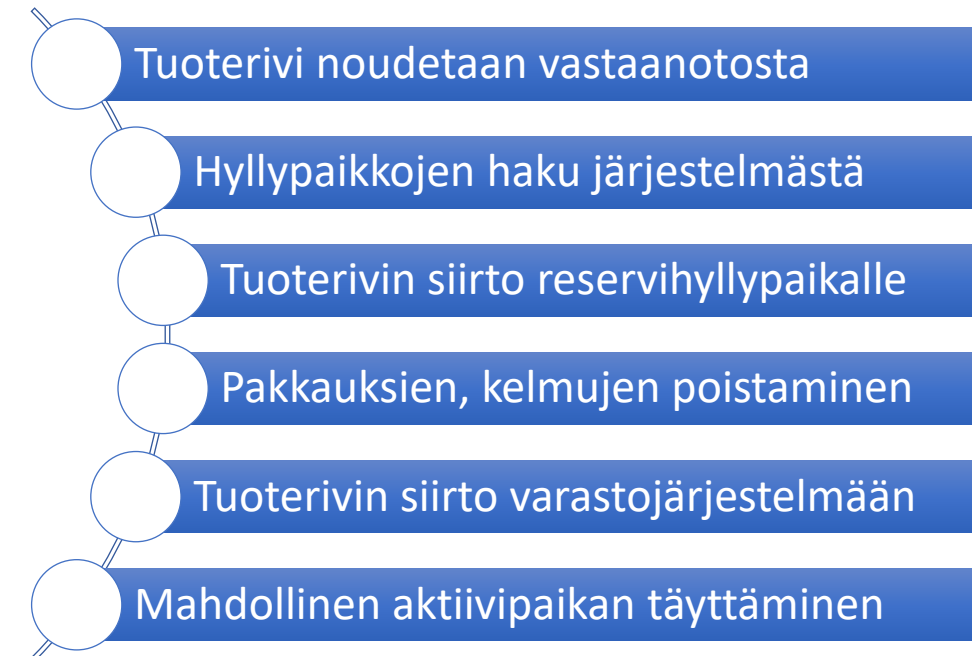
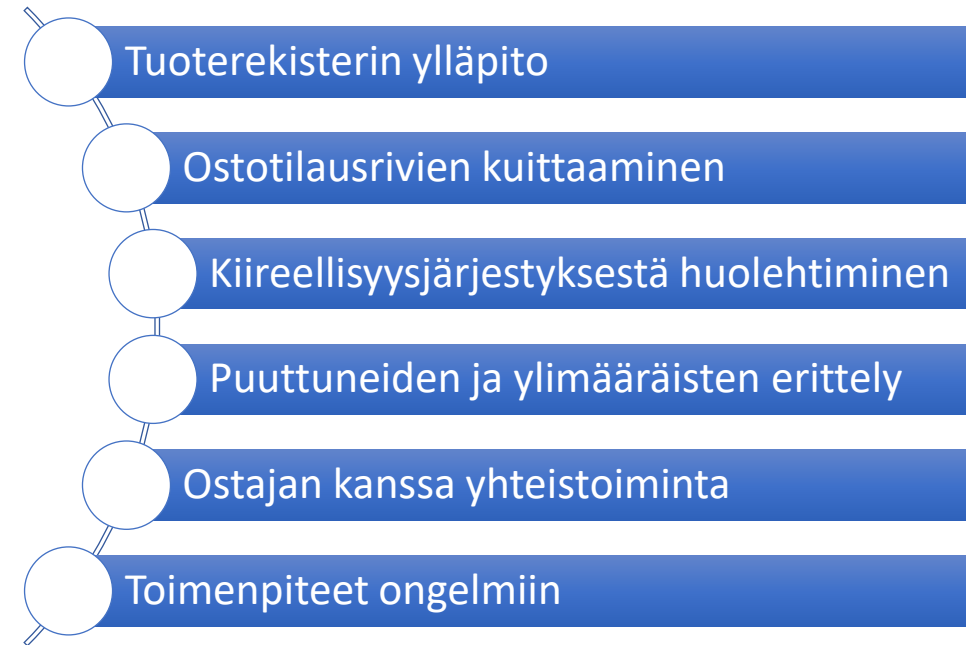
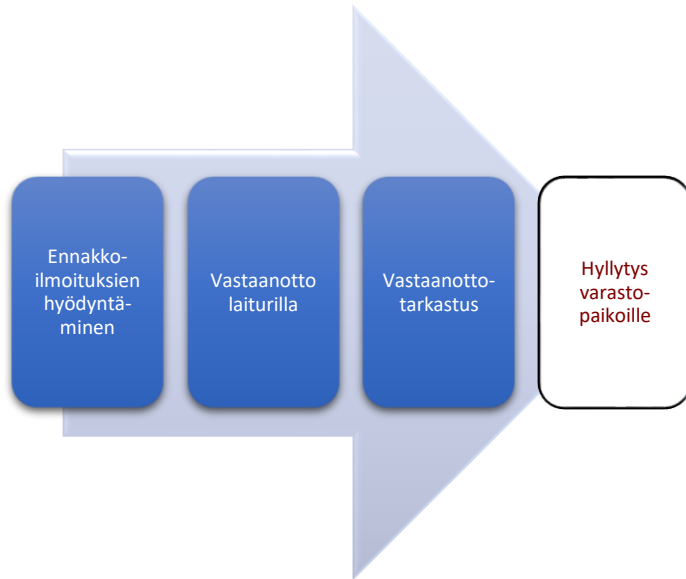
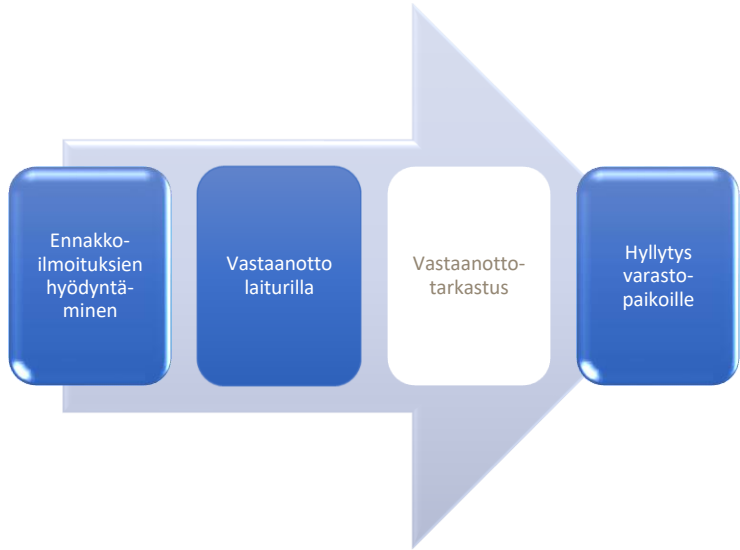
## Tuotokset

- Eri toiminnot €/rivi
- Eri toiminnot €/tilaus
- Säilytys €/lavapaikka, läpivirtaus hyllypaikka, pienkeruu hyllymetri

# Varaston vastaanottoprosessit

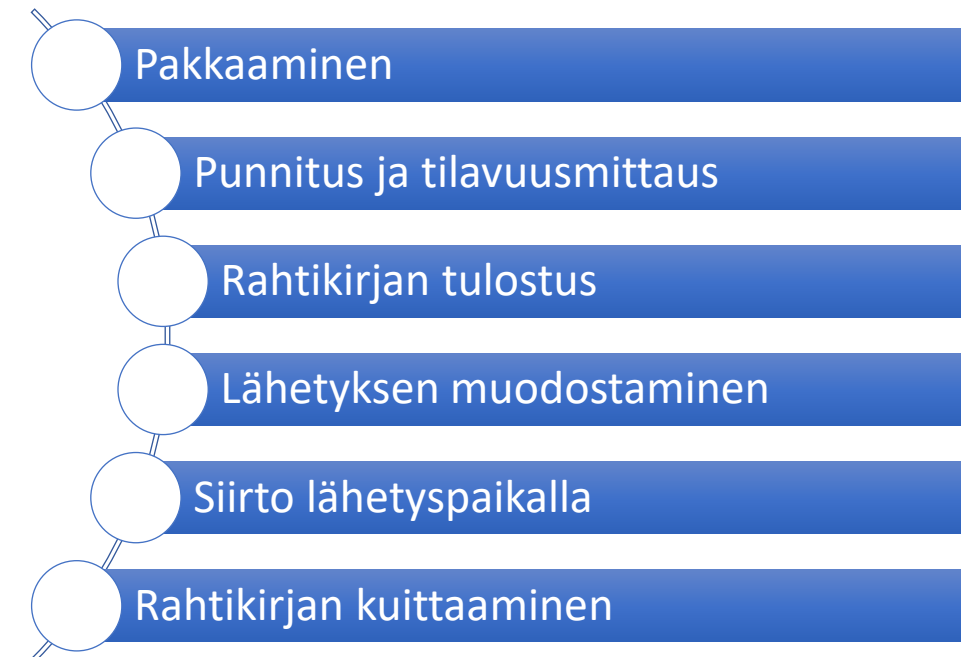
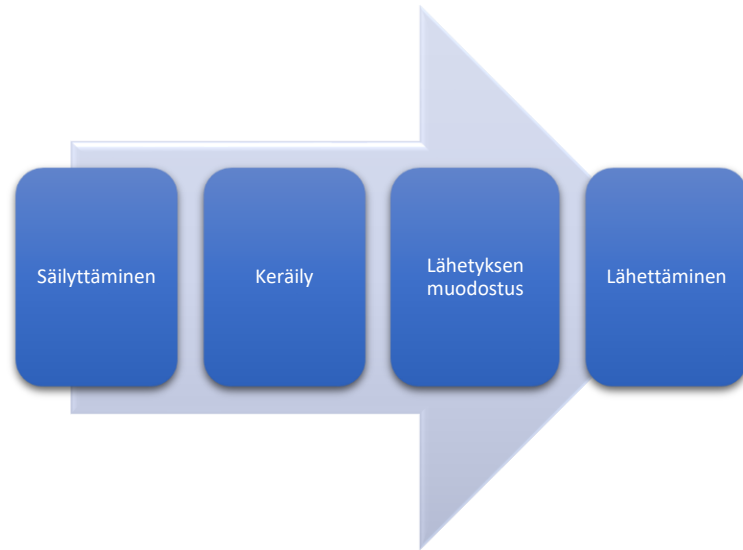


# Varaston vastaanottoprosessit





# Varaston keräilyyn prosessit





# Ongelmia tavaran saapumisessa, mihin voimme vaikuttaa

---

- Vastaanotto hidasta
- Ostolaskuissa ja toimituksissa eroja
- Tuotteiden / lähetysten merkinnät
- Ruuhka tilanteiden hallinta
- Hyllytysviiveet
- Saapuva tavaran ajoitus
- Vastaanoton keskittyminen määrätuille päiville
- Virhetoimitusten hallinta
- Toimitukset saapuvat vajaina tai useasta ostolaskusta kerralla
- Vastaanottajien henkilöresurssi
- Tavarankierto
- Eri toiminnot toimivat erillään
- Saldopäivitykset hitaita
- Layoutissa pullonkauloja
- Turhia kosketuskertoja tavarahan
- Varastopaikkojen hallinta
- Turhia odotuksia
- Varastojärjestelmien toimivuus
- Tietoliikenne ongelmat
- Pakkauskoko eri vastaanotettaessa/lähetettäessä
- Myyjilläkin joskus oma osuutensa

# Ongelmia lähtevässä tavarassa

- Keräilyjärjestys
- Erilliset pakkaajat
- Optimaaliset pakkausyksiköt
- Keräilyvirheet ja niiden kirjaaminen
- Saldoheitot
- Poikkeavat asiakasvaateet
- FiFo ei toteudu
- Pitkät toimitusajat
- Punnituksen järkevyyt
- Aktiivikeräilypaikan täyttäminen
- Tuote-erän tunnistaminen



# Kehittämisen mahdollisuudet



Dataperusteista ohjaamista ja simulointia tuoreella tiedolla (hallintatyökalut)



Käsityksen muodostamista hajallaan olevasta tiedosta, jonka eräpäivä on jo lähellä.

# Ilmasto ja kehityssuunnat

- Lohkoverkot (esim. valuutanlouhiminen)
- Kulutuksen lisääntyminen ja keinoäly valikoimanhallinnassa
- Verkkokaupan kasvu ja palautusmäärien kasvaminen
- Informaation käsittelyn kasvaminen ja sen epätarkkuus
- Kasvanut elintaso maailmanlaajuisesti
- Markkinoiden muutokset ja geopoliittiset asiat





Kiitos!

---