

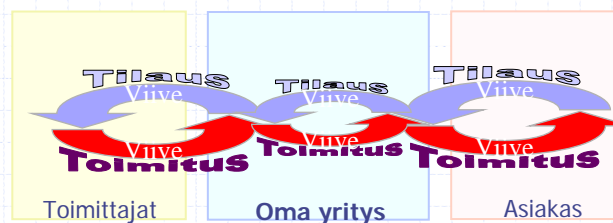
Tilaus-toimitusketju ja liiketoiminnan kannattavuus

Jouni Sakki Oy
Rälssintie 4B, 00720 HELSINKI
tel. +358 50 60828
e-mail: jouni.sakki@jounisakki.fi
www.jounisakki.fi



Tilaus-toimitusketju

Suurin osa työstä tehdään tilaus-toimitusketjuissa!
Jokainen tapahtuma (tilaus tai toimitus) aiheuttaa tietyn kustannuksen. Tapahtumien **määriä** seuraamalla voidaan arvioida niistä aiheutuvia **henkilöstökuluja**.



Tilaus-toimitusketjun kustannukset



www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Kustannusajurit ja niiden arvot

Kiinteät kustannukset kohdennetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kohdistamista varten tarvitaan Kustannusajureita ja niille arvot eli "hintalaput".

YRITYS YKSIKKÖ AJANJAKSO	Firma Oy Yhteensä	Firma Oy Osasto A	Firma Oy Osasto B	Firma Oy Osasto C
	2 001	2 001	2 001	2 001
1 SAAPUVAN PROSESSIN KUSTANNUKSET	425 509	312 314	65 313	47 882
1.2 Saapuva prosessi [eur/ saapumisriivi]	69	127	27	39
2 SAAPUVAN RAHDIN KUSTANNUS	193 738	98 340	79 505	15 893
2.2 Rahti [eur/ saapumisriivi]	32	40	32	13
3 VÄLISUMMA I: Saapuva prosessi yht.	619 247	410 654	144 818	63 775
3.2 Saapuva prosessi + rahti [eur/ saapumisriivi]	101	167	59	52
4A VAIHTO-OM. PÄÄOM. KUST.	541 167	384 757	120 252	36 158
4.1 Pääoman kustannukset [% varaston arv.	17,2 %	18,0 %	16,4 %	13,2 %
4A VARASTOTILAN JA EPÄKUR. KUST.	322 225	247 092	64 868	10 265
4.2 Tilan ja epäkur. kustannukset [% varast.	10,2 %	11,6 %	8,9 %	3,7 %
5 LÄHTEVÄN PROSESSIN KUSTANNUKSET	1 642 201	1 000 597	317 397	318 475
5.2 Lähtävä prosessi [eur/ lähtävä tapahtumar.	12	10	16	25
6 LÄHTEVÄN RAHDIN KUSTANNUS	437 258	290 738	106 168	40 352
6.2 Rahti [eur/ lähetyksiä]	3	3	5	3
7 VÄLISUMMA II: Lähtävä prosessi yht.	2 079 459	1 291 335	423 565	358 827
7.2 Lähtävä prosessi + rahti [eur/ lähtävä tap.	16	13	22	28
12 KOKONAISKUSTANNUKSET	4 286 478	2 899 296	833 243	553 939
12.1 Kokonaiskustannukset [eur/ lähtävä tap.	102	108	95	89
12.2 Kokonaiskustannukset [eur/ lähtävä tap.	33	29	43	43



www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Teollisuus- ja kauppayritysten kannattavuus Suomessa v. 2004

Liikevoitto (= tulos ennen pääomakuluja)

- alle 5 % ; 48 % yrityksistä
- 5 – 15 % ; 32 % yrityksistä
- yli 15% ; 20 % yrityksistä

(Tietolähde: Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto CD.
Mukana 29.467 kpl kaupp- tai teollisuusyrityksiä vuonna 2004)

SCM Best Practice -analyysin tarkoituksena on etsiä keinoja liikevoiton parantamiseen.



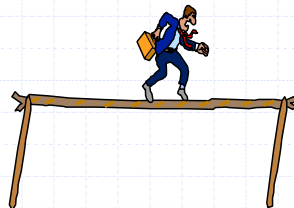
5

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Kannattavuuden parantaminen

1 Alenna työn ja varastoimisen kustannuksia:

**Paranna työn tuottavuutta,
toimituskykyä ja varastokiertoa**



2 Lisää bruttokatetta:

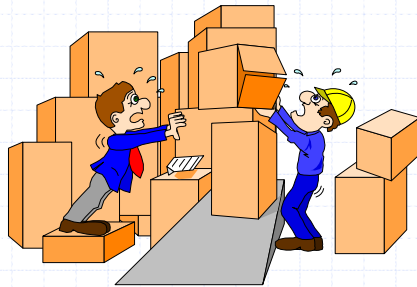
**Kasvata myynti- ja
ostohintojen välistä
eroa**



6

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

1 Tilaus-toimitusketjun tehokkuus



7

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Abc- analyysi

Abc: asiakkaat, tuotteet ja tavarantoimittajat luokitellaan kulutuksen arvon mukaan viiteen luokkaan:

A = 50%, **B** = 30% **C** = 18%, **D** = 2%, **E** = 0%

- ➔ Miten jakautuvat asiakkaat, tuotenimikkeet, tavarantoimittajat, vaihto-omaisuus, tapahtumat?
- ➔ Mitkä ovat kustannukset ja palvelukyky eri luokissa?
- ➔ Mikä on todellinen tulos / luokka?

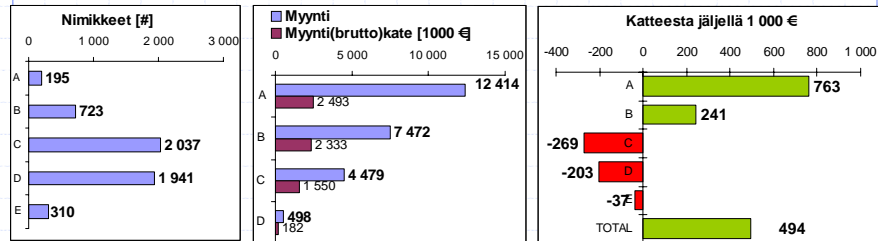
Huom. Tarkasteltaessa tilannetta asiakasnäkökulmasta eivät analysit välttämättä kerro kaikkea tuotteiden tärkeydestä!



8

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Tuotteiden abc-jakautuminen ja tulos



Pieni osa tuotteista (luokat A ja B) muodostavat 80% mynnistä tai kulutuksesta. Kuitenkin C- ja D-tuotteitakin tarvitaan.

Kaikki tuotteet eivät kata toiminnan aiheuttamia kustannuksia
Mikä on valikoimassa olevien tuotteiden järkevä määrä?



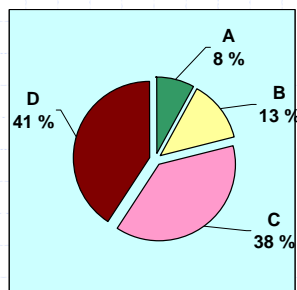
9

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

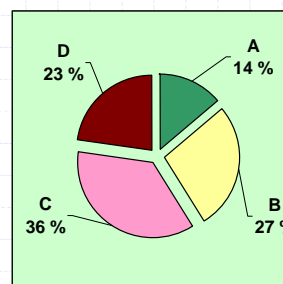
Työmäärät abc-luokituksessa

Työmäärän liiallinen keskittyminen C- ja D-tuotteisiin lisää kustannuksia ja alentaa kannattavuutta. Työmäärää on mitattu osto- ja myyntitapahtumilla.

Hankintaprosessin työ



Myynti- ja jakeluprosessin työ

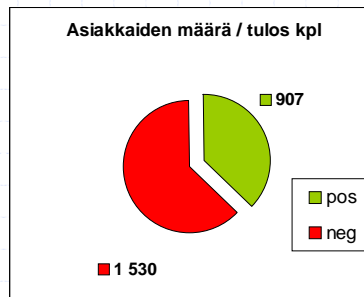
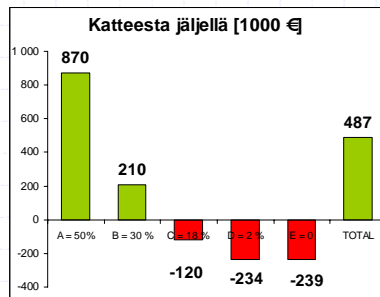


10

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Yhteenveto asiakkaista

Liikaa (huonoja) asiakkaita! Huonot elävät hyvien siivellä ja aiheuttavat lisäksi paljon turhaa työtä! Tuottavuuden parantaminen lähtee asiakasanalyysistä.

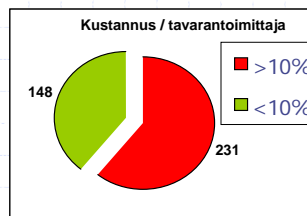
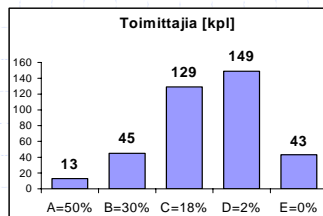


11

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Yhteenveto toimittajista

Päätä ensin ketkä ovat asiakkaitasi. Mieti sitten, millaista tuotteiden valikoimaa heille tulee tarjota! Tämä ratkaisee toimittajien määrän ja hankintojen resurssitarpeen!



Yhteistyökumppaneiden suuri määrä alentaa tuottavuutta. Ostojen hajauttaminen monille tavarantoimittajille ei ole järkevää.



12

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Abc-analyysin merkitys

- Analyysi on kuva menneisyydestä mutta tuotteiden jakautuminen ei muutu.
- Pieni osa tuotteista tuo tuloksen (A- ja B-luokka).
Tee näistä vielä parempia ja pyri ostamaan edullisemmin!
- A- ja B- tuotteet tulee osata ennakoida -> niihin ostobudjetista 80%.
- C ja D -tuotteet ja asiakkaat aiheuttavat aivan liikaa työtä ja varastokustannuksia. *Aseta tuotteille minimitoimituserät ja hinnoittele tuotteet oikein!*
- Mikä on valikoiman oikea laajuus?



13

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Kannattavuuden avaintekijät

Kun tuotevalikoima ja asiakaskunta ovat laajoja, ei lukuisten tuotteiden pieni myynnin volyymi tuo riittävästi tuloja tilaus-toimitusketjussa syntyvien kustannusten kattamiseen.

Asiakkaiden määrä → Tuotteiden määrä
→ Tavarantoimittajien määrä →
Myynti- ja ostotapahtumien sekä varaston määrä
→ **Heikko kannattavuus**

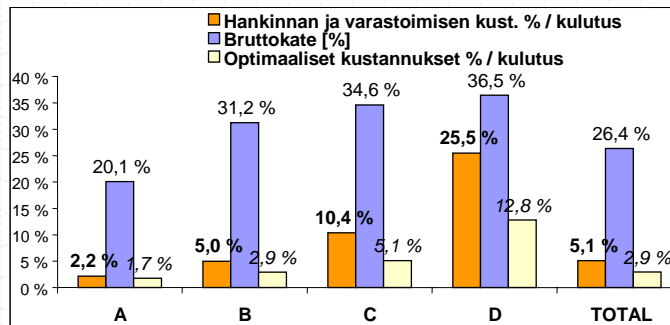


14

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Hankinnan ja varastoimisen kustannukset

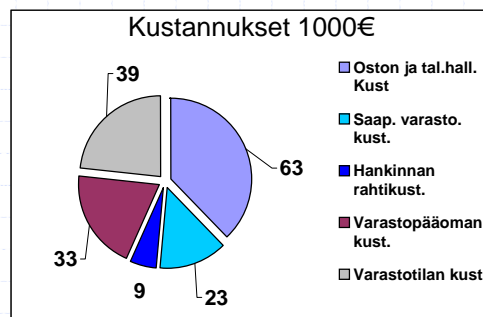
Hankinnan ja varastoimisen kustannukset suhteessa myyntikatteeseen ja optimitasoon.



www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Kustannukset

Esimerkki hankinnan ja varastoimisen kustannusten jakautumisesta.



16

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Ostettujen tuotteiden ja palveluiden jako neljään luokkaan (4-k)

Luokittelu auttaa löytämään samankaltaiset tuotteet ja palvelut ja sen avulla pyritään kehittämään tavarantoimittajayhteistyötä.



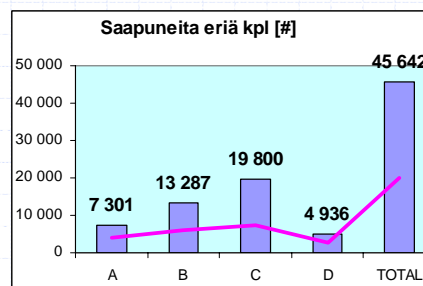
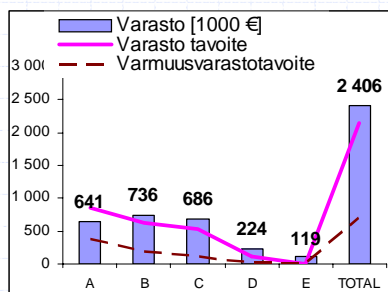
17

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Tuotteiden ostoerät ja vaihto-omaisuus

Ostoerien optimointi ehdottaa ostoja suuremmissa erissä eli eriä yhteensä yli puolet vähemmän! Silti varasto ei kasva.

Punainen viiva osoittaa optimaalisen varaston ja ostoerien määrän. Nykyinen toiminta aiheuttaa liikaa kustannuksia!

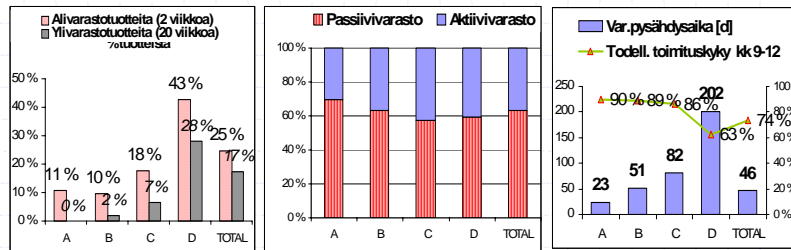


www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Varaston koostumus

Varastokierto keskiarvolukuna voi johtaa harhaan. Onko varastossa oikeaa tavaraa? Suuri osa varastosta on passiivivarastoa!

Onko varaston toimituskyky riittävä? Menetetäänkö myyntiä? Aiheuttavatko varastopuutteet häiriökustannuksia?



19

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Varaston merkitys

- Varasto on välttämätön, mikä on oikea taso? Varasto n. 10 - 20 % liikevaihdosta on OK, jos varastoidaan oikeaa tavaraa
- Mikä on varaston ja toimituskyvyn yhteys? "Kallein hylly on tyhjä hylly"
- Kun rahat ovat kiinni varastossa, ei ehkä voi ostaa uutta tavaraa! Paljonko rahaa on kuukaudessa ostoihin käytettävissä? Eli mikä on ostobudjetti?
- Oikean varastotason ja palvelukyvyn saavuttaminen edellyttää järjestelmäperusteista täydennystilaamista!



20

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

2 Oikea hinnoittelu ja hintakilpailukyky



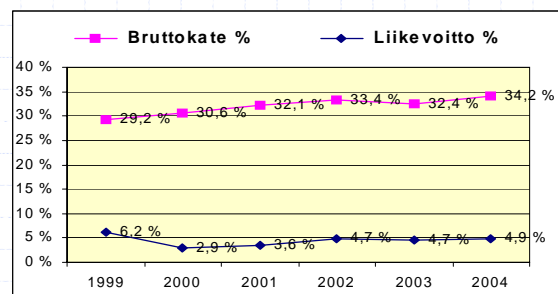
21

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Hinnoittele oikein

On yrityksiä, joissa bruttokate (myynti- ja ostohintojen erotus) näyttää kasvavan vuosi vuodelta. Tässä kuva Stockmann konsernista.

(Yksityiskohta SCM Keyfigures analysista, tietolähde: Suomen Asiakastieto Voitto CD)



22

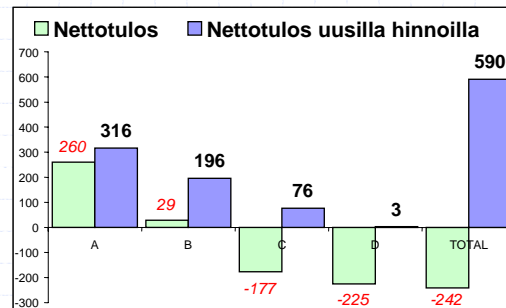
www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Hinnoittelu kustannusten pohjalta

Vaihtoehtoisia myyntihintoja kannattaa tutkia.
Esimerkissä tulostavoite on asetettu abc-luokittain.
SCM Best Practice -analyysi ilmoittaa uudet hinnat ja uuden tuloksen.

Tulostavoite:

A	15 %
B	10 %
C	3 %
D	0 %



23

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Ostohintojen seuraamisen tärkeys



Ostetut materiaalit ja palvelut muodostavat merkittävän osan kaikista kuluista, usein yli 50%. Siksi ostohintoja on seurattava



- ostajittain
- tuoteryhmittäin
- tavarantoimittajittain
- muulla tavalla



24

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

SCM PriceWise työkalu

SCM PriceWise

SCM PriceWise on Excel-sovellus. Sen avulla voi:

- seurata omista osto- ja myyntihinnoissa tapahtuneita muutoksia
- verrata omaa hintakehitystä yleiseen hintojen muutokseen.

Vertailussa on kaksi eri mahdollisuutta:

- Voi verrata kahden jakson välistä hintakehitystä
- Voi tutkia hintakehitystä jaksosta toiseen pitemmän jakson aikana.

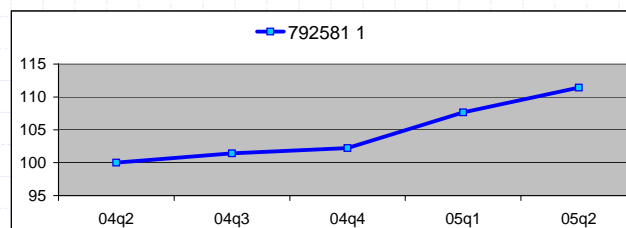


25

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Tuotekohtainen hintaseuranta

- ✓ Valitaan merkittävät (esim. A- ja B-) tuotteet.
- ✓ Valitaan seurantajakso, esimerkiksi vuosineljännes
- ✓ Tiedot kerätään omasta tietojärjestelmästä (ostohinta = jakson ostot € / jakson ostot yksiköinä)
- ✓ Hintakehitys ilmaistaan indeksilukuna suhteessa aloitusajankohtaan, jonka arvo on 100

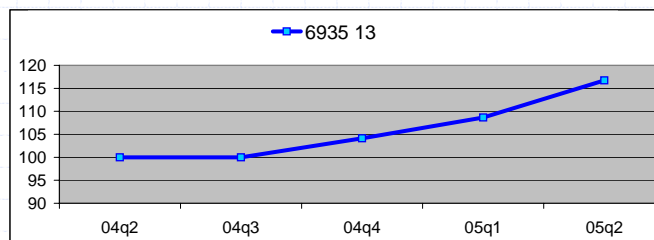


26

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Tuoteryhmän hintakehitys

- ✓ Tuoteryhmien hintavertailua varten yksittäisten tuotteiden hintatiedot tulee *painottaa* kulutusmäärillä
- ✓ Painoarvoina voidaan käyttää esim. edellisen vuoden kulutusta tai arviota tulevasta kulutuksesta
- ✓ Sovellus laskee indeksi-arvot kertomalla eri jaksosten hinnat samoilla painoarvoilla

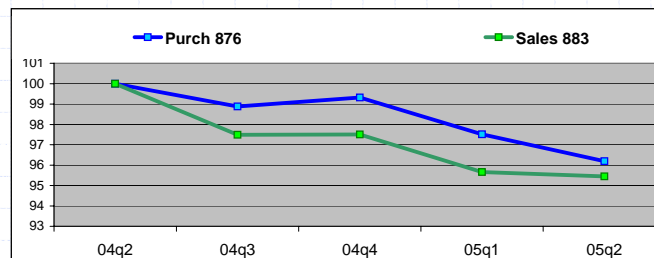


27

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Osto- ja myyntihintojen keskinäinen muutos

Alla esimerkki yrityksen osto- ja myyntihintojen keskinäisistä muutoksista. Seurannassa on mukana n. 880 tuotetta.



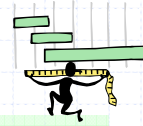
Sininen viiva = ostohinnan muutos, vihreä = myyntihinnan muutos



28

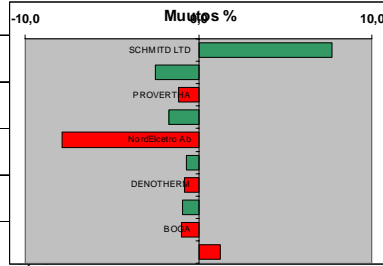
www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Ostohinta- /myyntihintamuutokset



Esimerkki tuoteryhmän osto- ja myyntihintojen vertailusta kahden ajankohdan välillä.

Supplier	osto,myy	INDEX	Consumption at Base Period	Change %
SCHMITD LTD	myynti	107,7	646 218	7,7
	osto	97,5	1 771 326	-2,5
PROVERTHA	myynti	98,8	1 191 862	-1,2
	osto	98,3	1 001 835	-1,7
NordElcetro Ab	myynti	92,1	876 809	-7,9
	osto	99,3	790 001	-0,7
DENOOTHERM	myynti	99,2	809 425	-0,8
	osto	99,1	695 229	-0,9
BOGA	myynti	99,0	812 524	-1,0
	osto	101,3	655 079	1,3



29

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Hintakehityksen vertaaminen

Omaa hintakehitystä voi verrata tutkimuslaitosten hintatietoihin tai Tilastokeskuksen hintoja seuraaviin indekseihin. Niistä voi myös laatia yrityksen omaa tavaravalikoimaa vastaavia vertailuindeksejä.

Tilastokeskuksen tuottajahintaindeksit:

- **Tukkuhintaindeksi (Wh)** mittaa Suomessa käytettävien tavaroiden verollisten hankintahintojen muutoksia. Se sisältää sekä kotimaisia että tuontitavaroita.
- **Kotimarkkinoiden perushintaindeksi (BPIFDS)** mittaa Suomessa käytettävien tavaroiden verottomien hintojen muutoksia.
- **Vientihintaindeksi (Exp)** mittaa vientihintojen kehitystä.
- **Tuontihintaindeksi (Imp)** mittaa tuontihintojen kehitystä.
- **Teollisuuden tuottajahintaindeksi (PPI)** mittaa suomalaisten valmistajien verottomien myyntihintojen muutoksia.



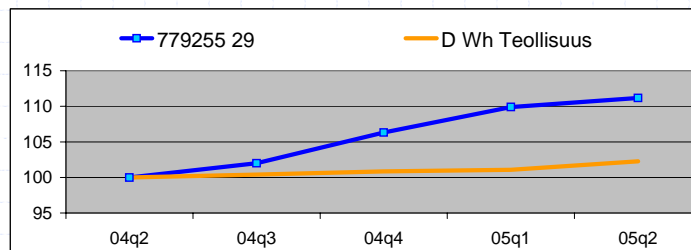
30

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Hintakehityksen vertaaminen

Yhden tavarantoimittajan hintakehitystä on verrattu Tilastokeskuksesta saatuun tukkuhintaindeksiin.

Hinnat ovat nousseet tukkuhintaindeksiä nopeammin!



31

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Yhteenveto

- Valtaosa henkilöstöstä työskentelee tilaus-toimitusketjuissa Tapahtumien lukumäärä on tärkeä cost driver
- Tilaus-toimitusketjun kustannuksia ja kannattavuutta on helppo seurata tuotteittain ja toimittajittain
- Kannattavien tuotteiden lukumäärä on hyvin rajallinen
- Tavarantoimittajien määrää tulee vähentää
- Osto- ja myyntihinnat kulkevat eri tahdissa
- Tiukka ostohintojen kilpailukyvyyn seuraaminen ja vertaaminen on tärkeää
- Varastoiminen on usein järkevää ja edullisempaa kuin pienissä erissä ostaminen mutta vain kuranttia tavaraa saa varastoida.



32

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

SCM Best Practice -analyysi

Tietojärjestelmissä piilevät tiedot hyötykäyttöön!

1 Liiketoiminnan kannattavuus:

- Mikä on tuote- ja asiakaskohtainen kannattavuus?
- Miten myyntihinnan muutokset vaikuttavat tulokseen ja mikä hinnan eri tilanteissa tulisi olla?
- Miten tuotteet ja asiakkaat kategorisoidaan?
- Miten oheiskuluja voi alentaa ja kannattavuutta parantaa?

2 Hankintojen ohjaus:

- Mikä on varaston kierto ja toimituskyky?
- Millaisia ovat sopivat ostoerät kooltaan?
- Milloin tulisi tilata, mikä on ostobudjetti?



33

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

SCM PriceWise -analyysi

Monipuolinen yhteenveto hintojen muutoksista:

- tunnet oman yrityksen hintakehityksen
- näet omien osto- että myyntihintojen keskinäiset muutokset
- voit verrata omaa hintakehitystä yleiseen markkinahintojen kehitykseen
- luot monipuolinen hintakehityksestä kertovan tietokannan
- näet mistä bruttokatetta voisi parantaa



34

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki

Lisätietoja

**Pyydä tarjousta yrityksesi tilaus-
toimitusketjun kartoituksesta.**

Jouni Sakki, p. 050 60828
jouni.sakki@jounisakki.fi



35

www.jounisakki.fi
Copyright Jouni Sakki