

Skipti 



Áskoranir í innkaupum

Kristján Jónsson

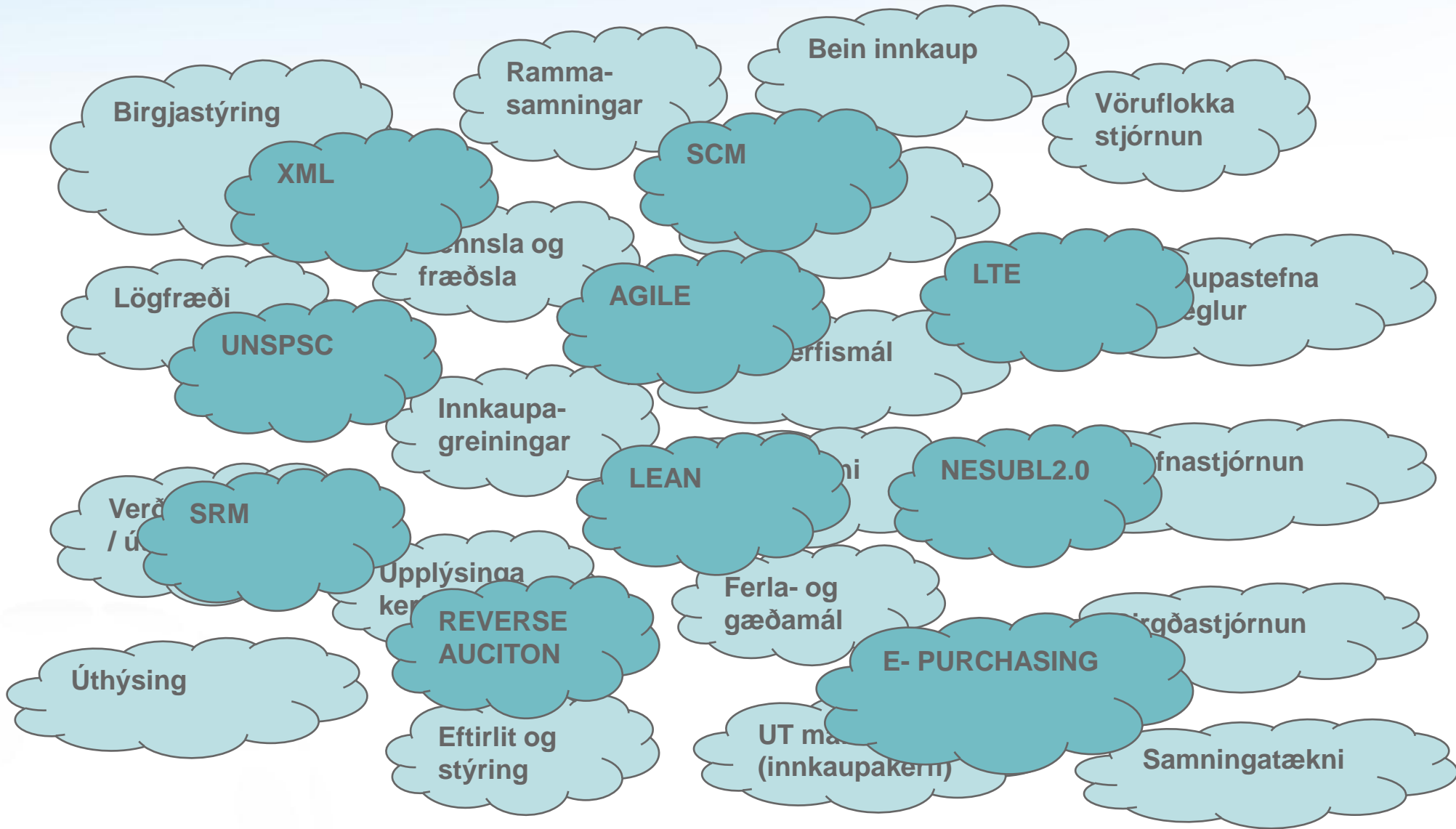
Forstöðumaður Innkaupastýringar Skipta

18 október 2011

- Skipti helstu tölur
- Skipulag innkaupa hjá fyrirtækum
- Ferlar og kerfi
- Mannlegi þátturinn
- Áhætta í innkaupum
- Mælingar
- Upplýsingakerfi

- 11 dótturfélög
- Starfsmenn árið 2010 voru um 1350 héraðslendis og erlendis
- Velta 2010 um 34 ma. kr.
- Fjárfestingar 2010 var 3,4 ma.kr.
- Hlutfall „innkaupa“ af heildarveltu var um 60%
- Stýranleg innkaup 10 - 12 ma.kr. á ári
- 2500 birgjar
- Fjöldi innkaupamanna um 216
- Fjöldi reikninga um 60.000 á ári
- Gríðarlega flókið og margþætt fyrirtæki
- Miklar áskoranir í innkaupum
- Flóra mannlífsins

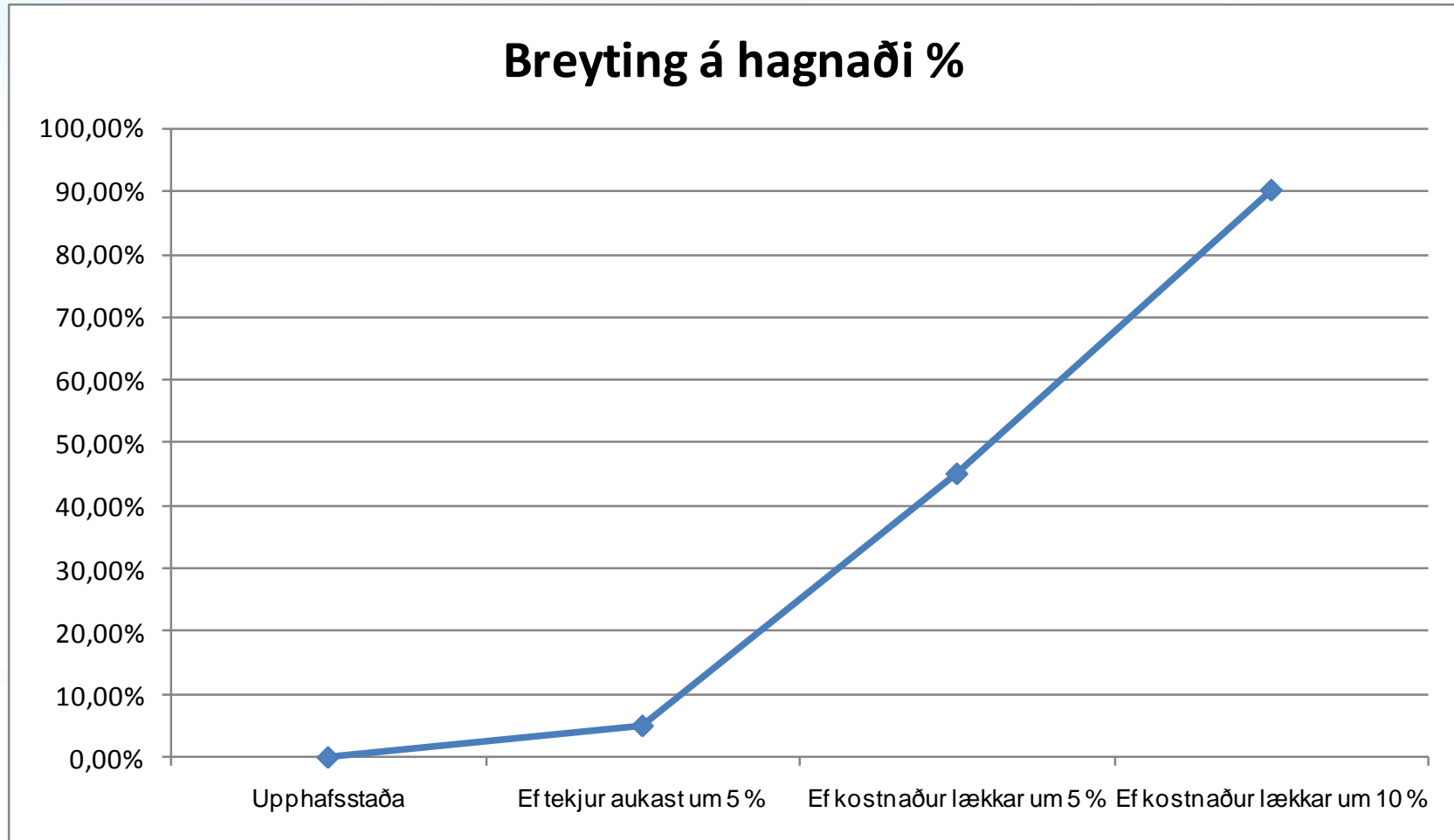
Verksvið innkaupastýringar



Áhrif innkaupa á afkomu fyrirtækja

Rekstrarforsendur	Upphafsstaða	Ef tekjur aukast um 5 %	Ef kostnaður lækkar um 5 %	Ef kostnaður lækkar um 10 %
Tekjur	1.000 kr.	1.050 kr.	1.000 kr.	1.000 kr.
Kostnaðarverð seldra vara	700 kr.	735 kr.	665 kr.	630 kr.
Framlegð	300 kr.	315 kr.	335 kr.	370 kr.
Framlegð í %	30,00%	30,00%	33,50%	37,00%
Óbeinn kostnaður	200 kr.	210 kr.	190 kr.	180 kr.
Rekstrarhagnaður	100 kr.	105 kr.	145 kr.	190 kr.
Hlutfall rekstrarhagnaðs	10,00%	10,00%	14,50%	19,00%
Skattar í %.	18%	18%	18%	18%
Skattar	18 kr.	19 kr.	26 kr.	34 kr.
Hagnaður	82 kr.	86 kr.	119 kr.	156 kr.
Breyting á hagnaði		4 kr.	33 kr.	37 kr.
Breyting á hagnaði %	-	5%	45%	90%

Á að auka tekjur eða lækka kostnað?



Skipulag og áhrif innkaupa innan fyrirtækja

- Aðeins 14% af CPO's telja sig hafa hafa nægjanlegan stuðning innan fyrirtækisins
- Eru innkaup „strategísk“ hjá íslenskum fyrirtækjum?
 - eða eru innkaup bara stoðdeild sem hægt er að nota þegar það hentar?
- Hafa innkaup sinn fulltrúa í yfirstjórn fyrirtækisins?
 - Hvað eru margir CPO's hjá íslenskum fyrirtækjum?
 - Er það eðlilegt m.v. miklvægi innkaupa á rekstur fyrirtækja?

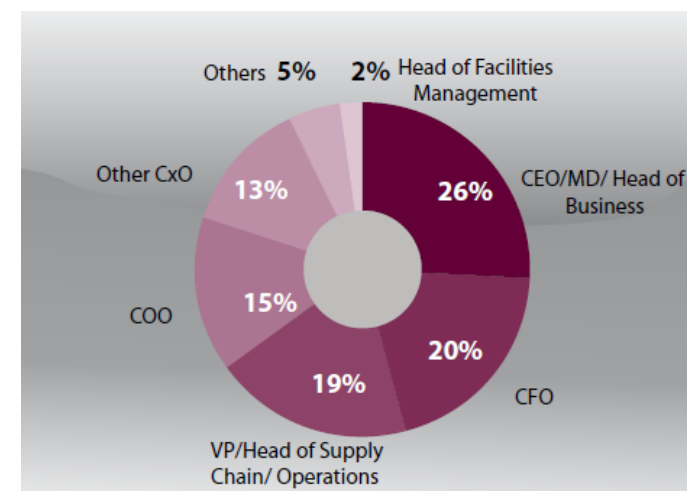


Figure 8: Procurement reporting structure

- Hversu stór hluti af heildarinnkaupum fyrirtækisins eru undir umsjón innkaupadeildar – stýrð innkaup?
 - miðlæg innkaup
 - dreifstýrði innkaup
 - Center led innkaup
- Til hvers er ætlast af innkaupadeildinni?
 - innkaup á rekstrarvörum og þjónustu?
 - eða mikilsmetinn og viðisaukandi samstarfsaðili í stragegískum innkaupum?

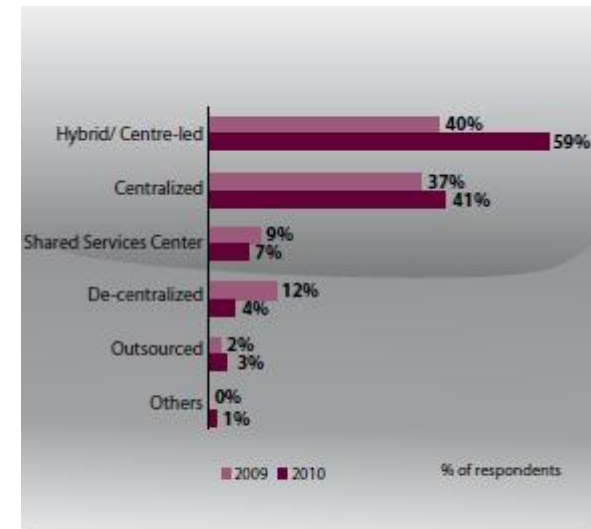


Figure 9: Procurement Organization structure

- Samþykkt og stuðningur frá yfirstjórn er algjört skilyrði
- Segir frá hvernig gerum við hlutina
- Tekur á:
 - innkaupaaðferðum
 - innkaupaheimildum
 - ábyrgð
 - mat og val á birgjum
 - eftirlit með innkaupum
 - mælingum
 - siðferði
- Mikil áskorun að láta alla fara eftir innkaupastefnunni
 - kennsla / markaðssetning
 - þekking
 - mótþrói / viðurlög

Innkaupastefna Skipta og dótturfélaga

Hlutverk og markmið

Innkaupastefna þessi gildir fyrir Skipti og dótturfélög. Markmiðið með innkaupastefnu er að samhæfa innkaup og nýta til fulls samningsstyrk Skipta til þess að tryggja hagkvæmstu innkaup hverju sinni. Jafnframt að nýta nýjustu tækni til þess að einfalda innkaupaferli, lágmarka kostnað við innkaup, birgðahald og auka yfirsýn og gegnsæi við innkaup.

Stefnumarkandi þættir

Innkaupastefna Skipta er framkvæmd með skilgreindum og samhæfðum aðferðum og stuðlar að því að félagið nái arðsemismarkmiðum sínum. Stefnan tryggir að Skipti hf. og dótturfélög hagi innkaupum sínum á hagkvæman, faglegan og gegnsæjan hátt.

Stefna Skipta í innkaupamálum er að:

- samræma og nýta innkaupamátt félagsins á sem bestan hátt þannig að heildarkostnaður við öflun aðfanga verði sem lægstur, að teknu tilliti til gæða, ávinnings, kostnaðar og umhverfisþátta.
- leggja áherslu á notkun upplýsingakerfa til að bæta yfirsýn og auðvelda eftirlit. Lögð er áhersla á notkun rafrænna innkaupa í því skyni.
- ábyrgð á innkaupum er hjá framkvæmdastjórn, í samræmi við innkaupareglur Skipta og ávallt í samræmi við samþykktar fjárhagsáætlanir.
- beita skal gegnsæjum og skýrum aðferðum við val birgja. Notast skal við útboð við innkaup sé það talið hagkvæmt. Að öðrum kosti er beitt verðkönnunum, samningum eða beinum innkaupum í samræmi við innkaupareglur.
- minnka áhættu félagsins í innkaupum og samningagerð með því að vinna eftir skýrum, samhæfðum og gegnsæjum ferlum og í samræmi við innkaupareglur Skipta.
- starfsmenn og stjórnarmenn Skipta og dótturfélaga skulu fara eftir siðareglum Skipta í samskiptum við birgja.
- innkaup skulu gerð í samræmi við gildandi lög og reglugerðir. Þetta á einnig við um alþjóðasamninga, s.s. EES samninginn eftir því sem við getur átt.

Hvernig nálgumst við endanotendur?

- Hefur innkaupastýring sama DNA og fyrirtækið?
- Er litið á innkaupastýringu sem ógnun?
- Sýna fram á að við erum sterkari saman en sundur
 - fókus á markmiðin en ekki einstaklingana
- Það verður að fókusera á hlutverkin en ekki einstaklingana
- Center led purchasing
 - vinnuhópar innkaupa og tæknimanna er leita að bestu lausn
- Segja frá því sem innkaup geta lagt til
- Koma inn í áætlunargerð / vöruhönnun frá upphafi
- Líklega verður stigið á einhverjar tær
- Markaðssetning innkaupa
 - humm, hvað er nú það?

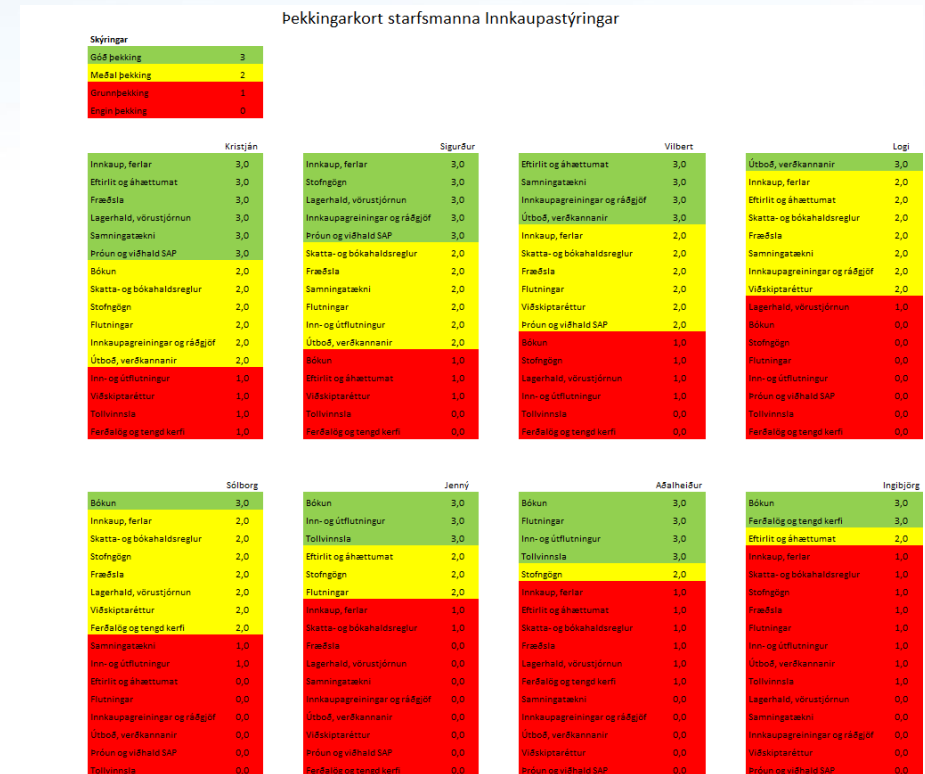
Team Spirit ?



- Kreppan leiðir til þess að allir verða að spara
 - krafan um hagkvæmari innkaup er gríðarleg
 - sparnaður án niðurskurðar
 - þurftum við virkilega kreppu til?
- Hvaða leiðir eru til þess að bæta hag fyrirtækisins?
 - Skammtíamastjónarmið
 - Riftöng og ræstingar?
 - Langtímasjónarmið
 - Ræða við lykilbirgja og fá þá til þess að finna leiðir til þess að lækka kostnað
 - TCO – virði en ekki lágsta verðið
- Eru innkaupamenn of fókuseraðir á að lækka vöruverð en ekki TCO?
- Losa um bundið fjármagn og bæta fjárstreymi
 - birgðir
 - greiðsluskilmálar

Innviðurinn – starfsmennirnir sjálfir

- Eru innkaup sexý?
- Hvernig aukum við þekkingu starfsmanna á innkaupamálum?
 - Nýjsta tækni við innkaup
 - Viðskiptaleg þekking
 - Lögfræðileg þekking
 - Hæfni við að ná í upplýsingar
 - SCM – Lean purchasing – Center led purchasing
- Hvernig aukum við þekkingu starfsmanna á þörfum notenda?
 - tæknilega þekkingu
 - mannlegi þátturinn, sálfræði ...
 - hafa starfsmenn innkaupastýringar þekkingu til þess að mæta kröfum fyrirtækisins?
- Þekkingakort starfsmanna

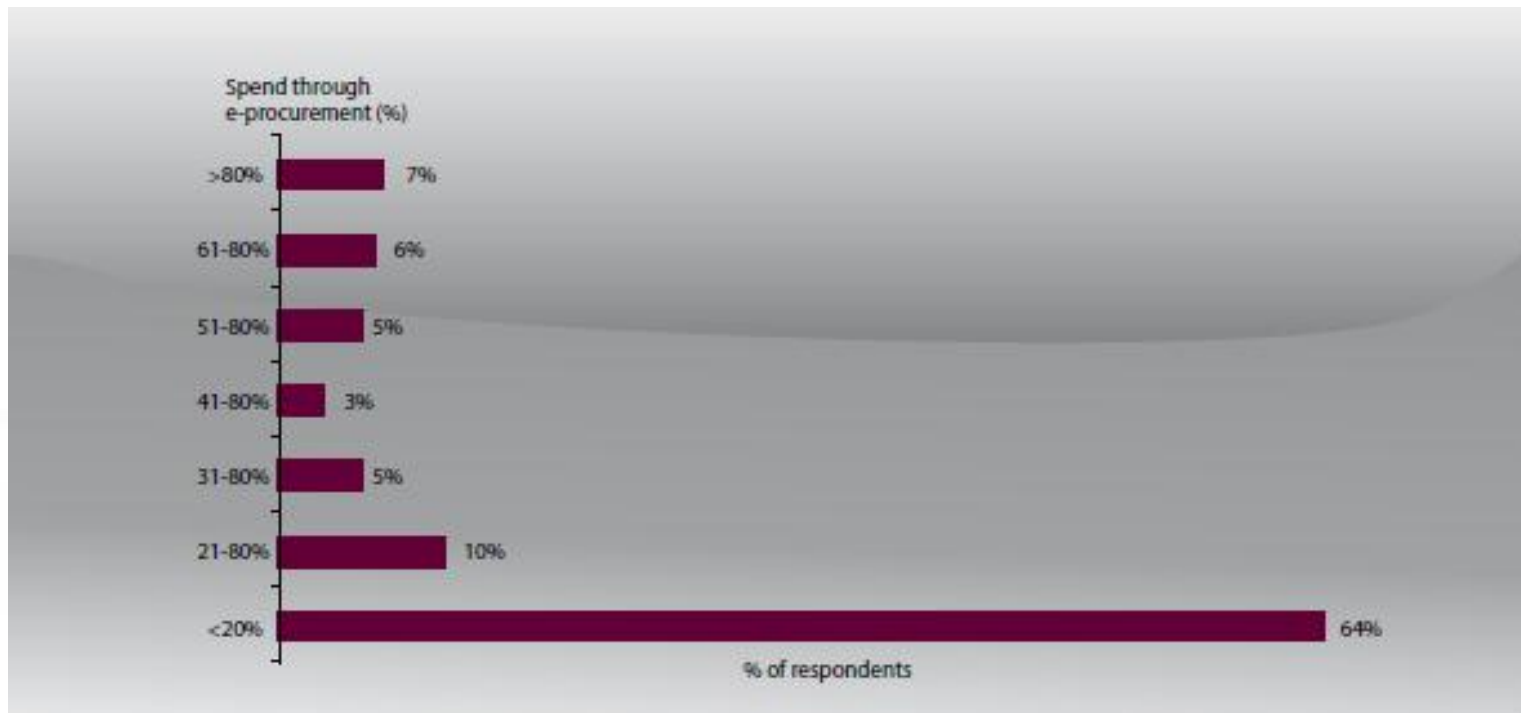


- Birgjaáhætta
 - hver voru / verða áhrif kreppunnar á lykilbirgja okkar?
 - hvað er plan B?
 - hræðsla birgja við Ísland
 - greiðsluskilmálar, bankaábyrgðar o.s.frv.
 - kaupþrýstingur frá birgjum
- Starfsmenn
 - misnotkun á innkaupum
 - kunningjaviðskipti
 - „Four eyes principle“
 - eftirlit
 - siðareglur
 - innkaup byggjast oft á hefð en ekki faglegum sjónarmiðum
 - notkun á réttum ferlum

- Allt byrjar þetta í innkaupum og endar í bókhaldinu.
- En er verið að straumlínulaga ferilinn eða hugsar hver um sinn kopp?
- Lean procurement
 - búa til hinn fullkomna feril – út með alla sóun
 - eyða öllu sem viðskiptavinurinn er ekki tilbúinn að borga fyrir í ferlinu
 - fókusera á það sem skapar virði fyrir viðskiptavininn
 - gera endurtekin og virðislítil innkaup á sem einfaldastan máta
 - sjálfvirkar pantanir og bókanir
 - einfalda samþykktarferla

Ferlar og kerfi – er hinn rafræni heimur lausnin? Skipti

- Rafrænir reikningar, rafrænar pananir, reverse auction, markaðstorg
- Ávinningurinn af e-lausnum er mikill en innleiðing gengur alltof hægt
 - Tæknileg vandamál
 - Of hár innleiðingar og rekstrarkostnaður
 - Verður ansi oft tæknimannaverkefni en ekki business verkefni



Kerfin – eru frábær en eru þau notuð?

- Hversu margir hafa góð kerfi en fáir nota þau?
- Hver er ástæðan?
- Erum við að nota kerfin?
- Hver eru viðurlögin við að nota ekki kerfin?
- Af hverju er ekki alltaf farið í verðkannanir eða útboð?
- Mikið átak er framundan til að kenna á ferlana og kerfin

Shop in 3 Steps






Í þessu skrefi getur þú skoðað og athugað innkaupakörfuna með vörunum/þjónustunni sem þú hefur valið. Þú getur bætt fleiri línum við í skrefi 1 eða pantað vörurnar í körfunni með skrefi 3.

Step 2: Shopping Cart

Til að breyta ítarupplýsingum vöru (asset og kostnaðarviðföngum) veljið þá hlekkinn fyrir neðan eða veljið

Vörur í innkaupakörfu

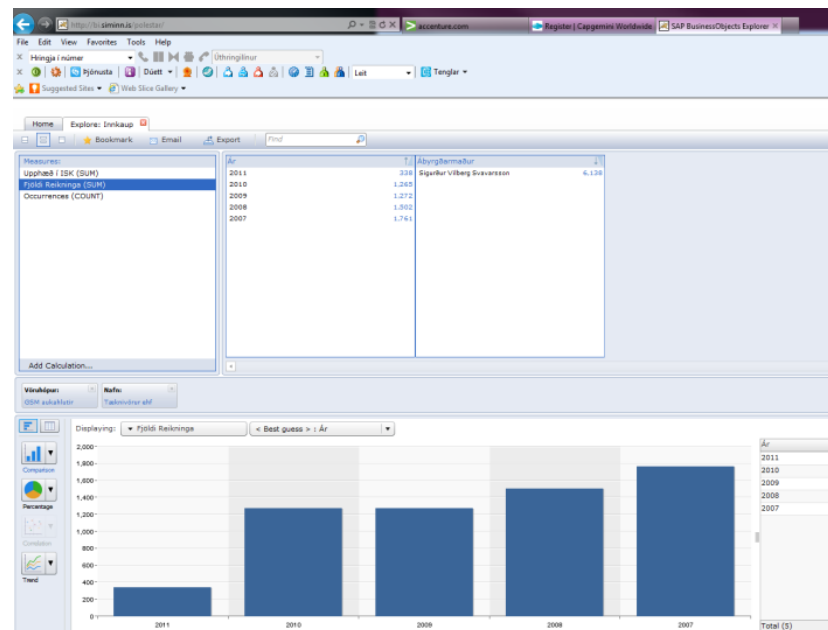
Vara/þjónusta	Lýsing	Category	Þarfnast n	Magn	Verð / hámark	Action
	Fartólva	Fartölvur	16.10.2011	1 ST	98.000,00 ISK Per 1 ST	  
Heildarupphæð (net) :					98.000,00 ISK	
Upphæð vsk. :					24.990,00 ISK	
Heildarupphæð (gross) :					122.990,00 ISK	

Refresh Athuga

< Til baka Halda áfram >

- Ef þú getur ekki mælt það þá getur þú ekki stjórnað því
- Hvernig mælum við árangur innkaupastýringar og kynnum hversu frábær við erum?
- Erfitt að meta hvernig árangur er mældur
 - síðasta verð?
 - áætlun vs. rauntölur verkefnis?
 - óáþreifanlegur sparnaður?
 - ferlasparnaður?
- Benchmarking
- SCRUM
- KPI
- Balanced Scorecard

- Aðgangur að innkaupaupplýsingum er lykillinn að árangri
 - Finna gögnin
 - Ná í gögnin
 - Setja þau upp í skýrslur
- Eru gögnin hrein?
 - ERP kerfi eru mjög oft ekki uppsett m.v. þarfir innkaupamanna
- Fjöldi bókhaldslykla vs. vöruhópa
- Stöðlun vöruflokka
 - UNSPSC
- Vöruhúsakerfi – Business Object



1. Upplýsingar:

- Hvaða vörur eru keyptar inn, hvaða magn og á hvaða verði?
- Upplýsingar eru völd

2. Birgjastýringu:

- Velja bestu birgjana, semja við þá og fækka þeim
- Skapa samkeppni

3. Ferla, kerfi og eftirlit

- Standa við gerða samninga og hafa einföld og skilvirk kerfi og ferla til staðar.
- Hafa eftirlit með því allir “spili” með

- Auka þarf vægi og vald innkaupastýringar í fyrirtækjum
- Setja upp skýra innkaupastefnu og framfylgja henni
- Samvinna er lykilatriðið við innkaup – nota það besta úr báðum heimum
- Notaðu tæknina sem er til staðar en ekki láta hana ráða ferðinni
- Tala um hlutina á mannamáli – þetta er oft ekki mjög flókið
- Auka fókus á TCO og samvinnu við birgja og en ekki eingöngu lækkun á verði
- Markaðssetja innkaupin betur – sýna fram á árangurinn sem við erum að ná – sameiginlegar áskoranir - winwin
- Minnka áhættu í innkaupum
- Ef við ætlum að ná árangri verður stuðningur yfirstjórnar að vera til staðar