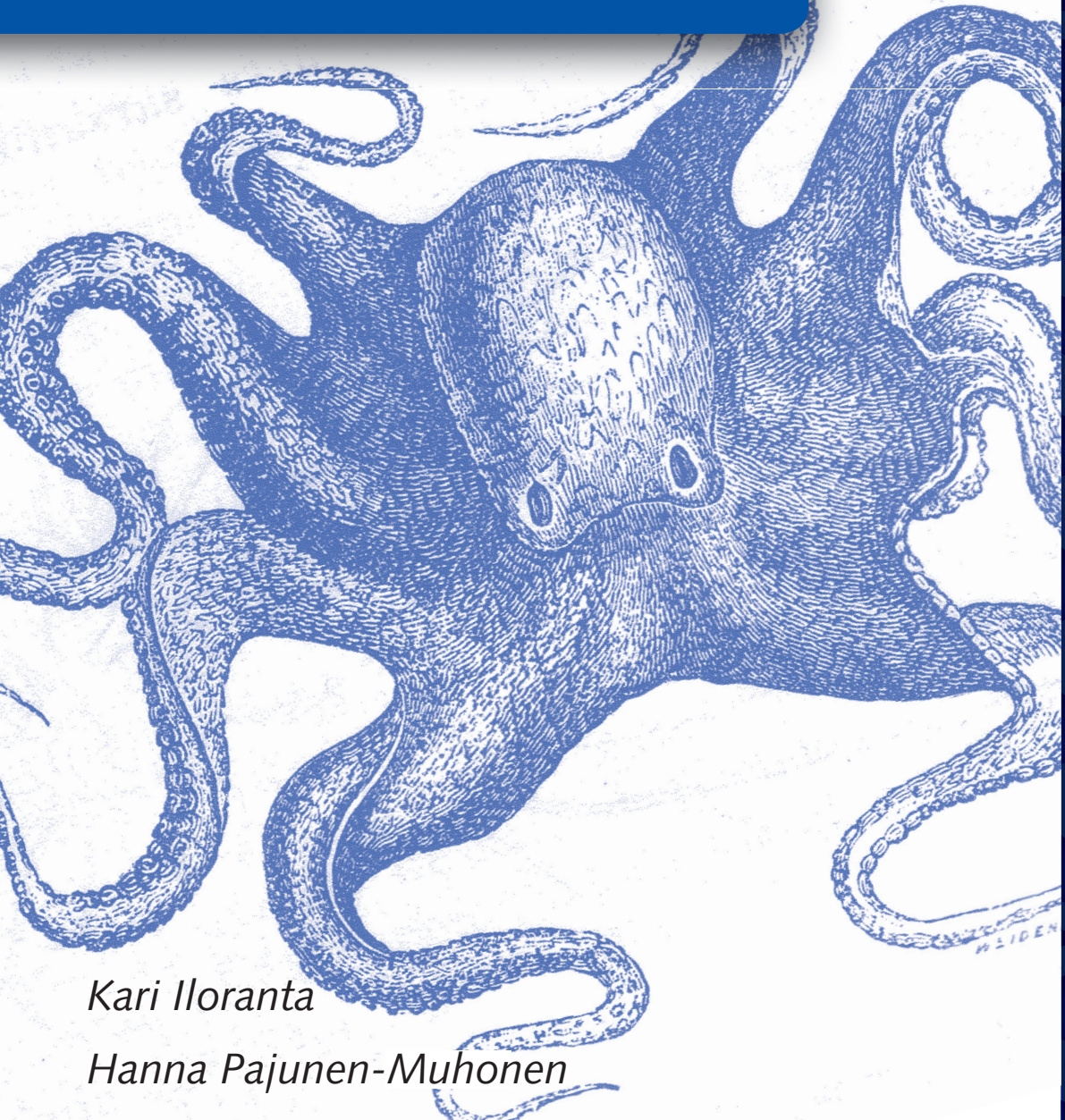


Hankintojen johtaminen

Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan

Tietosanoma



Kari Iloranta

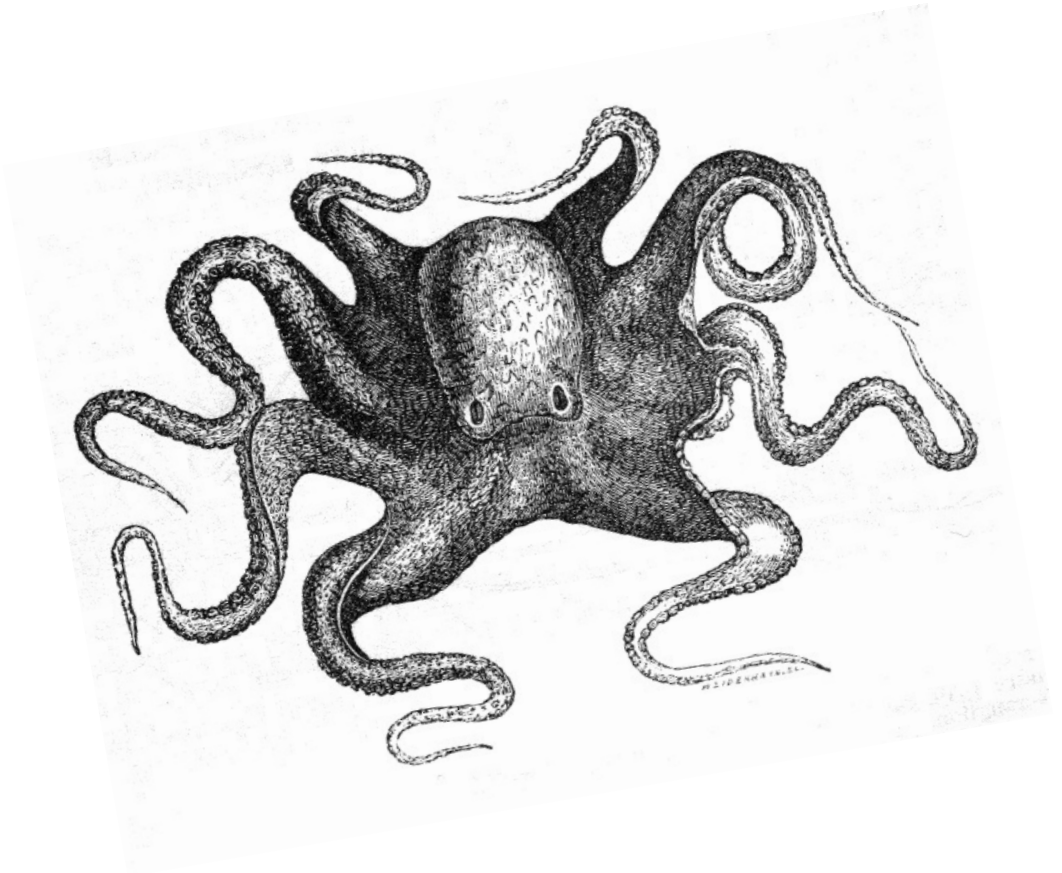
Hanna Pajunen-Muhonen

businessbooks

Kari Iloranta – Hanna Pajunen-Muhonen

Hankintojen johtaminen

Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan



Tietosanoma
Helsinki

Viides, tarkistettu laitos

© Tietosanoma ja kirjoittajat 2018

ISBN 978-951-885-418-3

KL 69.33/69.1

Tietosanoma / Art House Oy

Bulevardi 19 C

00120 Helsinki

info@tietosanoma.fi

www.tietosanoma.fi

Kannen suunnittelu: Ville Laihonen

Kannen muokkaus: Mikko Valtavaara

Kannen kuva: piirros 1800-luvulta

Taitto: Sisko Honkala

Kuviot: 5–7, 11, 13, 14, 22–27, 31–35, 39, 43, 45–48, 50, 56–58, 60, 64–66, 71–79,
82–83 DTPage Oy, muut Sisko Honkala

Painettu EU:ssa

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| Saatesanat | 13 |
| Esipuhe viidenteen laitokseen | 17 |
| Kirjoittajat | 20 |
| | |
| 1 VALTAOSA RESURSSEISTA ON ULKOISIA | 21 |
| 1.1 Hankintojen hallitseva osuus kustannuksista | 21 |
| 1.2 Hankintaosaamisen suora yhteys kannattavuuteen | 22 |
| 1.3 Hankintaosaamisen vaikutukset kannattavuuteen | 25 |
| 1.4 Hankintaosaaminen strategista kilpailuetua luomassa | 27 |
| 1.5 Hankintaosaamisen kannattavuusvaikutusten arviointi | 30 |
| 1.6 Toimittajamarkkinoiden keskeisyys kilpailuedun kannalta | 33 |
| | |
| 2 OSTAMINEN SEURAA MAAILMAN TALOUSHISTORIAN KÄÄNTEITÄ | 34 |
| 2.1 Maailmankaupan pitkä historia | 34 |
| 2.2 Teollistumiskehityksen alku | 36 |
| 2.3 Kohti ammattimaista osto-organisaatiota | 37 |
| 2.4 Tieteellinen ostaminen | 39 |
| 2.5 Sarjatuotantoajattelu | 41 |
| 2.6 Toimitusketjuajattelun muotoutuminen | 42 |
| 2.7 Kohti ulkoisten resurssien johtamista | 44 |
| 2.8 Päätöksiä useammalla tasolla | 47 |
| | |
| 3 HANKINTAAN LIITTYVÄÄ TERMINOLOGIAA | 49 |
| 3.1 Ostamisen ja hankinnan termejä | 49 |
| 3.2 Hankinnan laaja määritelmä | 52 |
| | |
| 4 HYVIN ERILAISIA HANKINTOJA | 55 |
| 4.1 Jaottelu kohteen luonteen mukaan | 55 |
| 4.2 Jaottelu tuloslaskelman mukaan | 56 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.3 | Jaottelu viiteen pääryhmään | 58 |
| | <i>Toistuvan tuotannon hankinnat 60 ■ Projektityyppisen tuotannon hankinnat 60 ■ Investoinnit 61 ■ Epäsuorat hankinnat 62 ■ Välitettävät kauppatavarat 65</i> | |
| 5 | HANKINTOJEN MUUTTUNUT ROOLI | 67 |
| 5.1 | Kansainvälisen kaupan vapautuminen | 67 |
| 5.2 | Tietojärjestelmien ja tietoliikenteen kehitys | 68 |
| 5.3 | Läpinäkyvyyden lisääntyminen | 70 |
| 5.4 | Kasvanut osaamisen suojaustarve | 71 |
| 5.5 | Uudenlaisiin liiketoimintamalleihin johtaneet kysynnän muutokset | 71 |
| 5.6 | Lisääntyneet riskit | 73 |
| 5.7 | Hankintojen suhteellisen osuuden kasvu ja monimutkaisuuden lisääntyminen | 73 |
| 5.8 | Muuttunut suhde toimittajiin | 77 |
| 5.9 | Perinteisen kilpailuttamisen riittämättömyys | 78 |
| 5.10 | Kiinailmiöstä jatkuvaan muutokseen | 79 |
| 5.11 | Julkishallinto uusien haasteiden edessä | 81 |
| 6 | KOHTI AKTIIVISEMPAA OTETTA | 83 |
| 6.1 | Passiivisen hankinnan menetettyjä mahdollisuuksia | 83 |
| | <i>Hajanainen ja puutteellinen raportointi jarruttaa 83 ■ Organisaation neuvotteluvoima jää hyödyntämättä 84 ■ Organisaation yhteinen osaaminen jää hyödyntämättä 85 ■ Toimittajamarkkinoiden kaikkia mahdollisuuksia ei edes yritetä etsiä 85 ■ Kaikkia hankintoja käsitellään samalla tavalla 85 ■ Neuvotteluihin valmistaudutaan välinpitämättömästi 86 ■ Toimittajaverkostoa ja toimittajia ei uskalleta ohjata 87</i> | |
| 6.2 | Mikä laukaisee kehittämisen? | 87 |
| 6.3 | Hankinta-ajattelun avartumista kuvaavia malleja | 88 |
| | <i>Transaktio-orientoitunut hankinta palvelee tuotantoa 91 ■ Kaupallisesti orientoitunut hankinta tavoittelee alhaisinta yksikköhintaa 92 ■ Koordinoitu</i> | |

| | | | |
|----------|--|------------|---|
| | <i>hankinta hyödyntää yrityksen koko ostovoimaa</i> | 92 | ▪ |
| | <i>Sisäinen integraatio hyödyntää poikkiorganisatorista yhteistyötä</i> | 93 | ▪ |
| | <i>Ulkoinen integraatio pyrkii hallitsemaan koko verkostoa</i> | 93 | ▪ |
| | <i>Arvoketjuorientoitunut hankinta pyrkii maksimoimaan asiakkaan kokeman arvon</i> | 94 | ▪ |
| | <i>Mallit kuvaavat ajattelun kehittymistä, eivät tavoite-tilaa</i> | 94 | |
| 6.4 | Reaktiivisesta kohti proaktiivista hankintaotetta | 95 | |
| 6.5 | Kehittämishankkeissa esiin tulleita ongelmia | 97 | |
| | <i>Organisaation muutokset ilman sisältöä</i> | 97 | ▪ |
| | <i>Maailmanluokkasyndrooma</i> | 98 | ▪ |
| | <i>Toimittajien määrän vähentäminen</i> | 98 | ▪ |
| | <i>Kumppanuussuhteet</i> | 100 | ▪ |
| | <i>Konsulttiprojekti</i> | 100 | ▪ |
| | <i>Siirretään kustannuksia</i> | 101 | ▪ |
| | <i>Luotetaan operatiivisiin ostojärjestelmiin</i> | 101 | ▪ |
| | <i>Hankintojen ulkoistaminen</i> | 101 | ▪ |
| | <i>Parhaat käytännöt – naapurin saappaat?</i> | 102 | |
| 7 | ERILAISET HANKINNAT, ERILAISET TOIMINTAMALLIT | 104 | |
| 7.1 | Hankintatietojen kartoitus | 104 | |
| 7.2 | Segmentoinnin tavat ja tavoitteet | 106 | |
| 7.3 | Jaottelu taloudellisen merkityksen perusteella | 107 | |
| 7.4 | Toimittajamarkkinapohjainen jaottelu | 109 | |
| 7.5 | Jaottelu kilpailun luonteen ja intensiivisyyden mukaan | 112 | |
| 7.6 | Jaottelu hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan | 113 | |
| 7.7 | Strateginen segmentointi | 114 | |
| | <i>Hankittavan tuote- ja palveluryhmän tärkeys ja tulosvaikutus</i> | 117 | ▪ |
| | <i>Toimittajamarkkinoiden hallittavuus</i> | 117 | ▪ |
| | <i>Tuote- ja palveluryhmien sijoittelu</i> | 118 | ▪ |
| | <i>Volyymihankinnat</i> | 119 | ▪ |
| | <i>Rutiinihankinnat</i> | 119 | ▪ |
| | <i>Pullonkaulahankinnat</i> | 121 | ▪ |
| | <i>Strategiset hankinnat</i> | 122 | |
| 7.8 | Käytännön segmentointi | 122 | |
| | <i>Matriisin ulottuvuudet ja asteikot</i> | 123 | ▪ |
| | <i>Tuote- ja palveluryhmien määrittely</i> | 124 | ▪ |
| | <i>Vaihtoehtoisia strategioita</i> | 125 | |
| 7.9 | Osapuolten valtasuhteet | 128 | |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 8 | STRATEGINEN OTE ULKOISIIN RESURSSeihin | 131 |
| 8.1 | Strategian käsite | 131 |
| 8.2 | Toimittajamarkkinoiden tuntemus ja hyödyntäminen | 133 |
| 8.3 | Hankinnan olennaisesti muuttuneet haasteet | 136 |
| | <i>Mitä se maksaa?</i> 137 ■ <i>Mistä sen saa?</i> 137 ■ <i>Mitä tarvitaan?</i> 138 | |
| 8.4 | Toimittajamarkkinoiden hallinnassa tarvittavat strategiset kyvyt | 139 |
| 8.5 | Hankintojen koordinointi | 142 |
| 8.6 | Hankintastrategian nivominen yrityksen strategiaan | 145 |
| 8.7 | Kategoriastrategiaproessi | 146 |
| | <i>Määrittele kategoria</i> 147 ■ <i>Analysoi hankinta-</i> <i>historia</i> 148 ■ <i>Tunnista toimittajamarkkinat</i> 148 ■ <i>Mieti tarve uudelleen</i> 148 ■ <i>Tunnista mahdollisuuksia,</i> <i>ideoi ja innovoi</i> 148 ■ <i>Tee kategoriastrategian hahmotel-</i> <i>ma</i> 149 ■ <i>Etsi toimittajia, tutustu ja arvioi</i> 149 ■ <i>Toteuta, seuraa, arvioi ja mieti uudelleen</i> 149 | |
| 8.8 | Perinteisen ja strategisen hankintaotteen ero | 151 |
| | | |
| 9 | KOKONAISKUSTANNUSAJATTELU | 152 |
| 9.1 | Kokonaiskustannusajattelun hyödyt | 152 |
| 9.2 | Kokonaiskustannuslaskelma tai pisteytykseen perustuva vertailu | 159 |
| 9.3 | Toimittajien kustannusten mallintaminen | 162 |
| 9.4 | Kokonaiskustannusajattelun haasteet | 166 |
| | | |
| 10 | ULKOISTAMINEN | 169 |
| 10.1 | Ulkoistamiskehitys | 170 |
| 10.2 | Ulkoistamisen teoreettinen tausta | 173 |
| 10.2 | Ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt | 174 |
| | <i>Kustannussäästöt</i> 175 ■ <i>Pääoman vapauttami-</i> <i>nen</i> 176 ■ <i>Teknologiaetu</i> 176 ■ <i>Keskittymisen</i> <i>edut</i> 177 ■ <i>Markkinavoimien hyödyntäminen</i> 177 ■ <i>Joustavuus</i> 179 ■ <i>Ulkoistamisen piilevät syyt</i> 179 | |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 10.4 | Ulkoistamisen haasteet ja ei-toivotut tulokset | 180 |
| 10.5 | Ulkoistamisen epäonnistumisen syyt | 183 |
| | <i>Omaa ydinosaaamista ei ole selkeästi tunnistettu</i> 184 ■ | |
| | <i>Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomio-</i> | |
| | <i>ta</i> 185 ■ <i>Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole</i> | |
| | <i>analysoitu riittävästi</i> 186 ■ <i>Toiminnon johtamiseen</i> | |
| | <i>ulkoistamisen jälkeen ei ole varauduttu riittävästi</i> 188 ■ | |
| | <i>Prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei</i> | |
| | <i>osata</i> 189 ■ <i>Ulkoistamisen sosiaaliset ulottuvuudet</i> | |
| | <i>unohdetaan</i> 189 ■ <i>Muutosten suuruus on</i> | |
| | <i>aliarvioitu</i> 190 | |
| 10.6 | Viisas ulkoistaminen askel askeleelta | 190 |
| | <i>Strateginen tarkastelu</i> 191 ■ <i>Toimittajamarkkinoiden</i> | |
| | <i>arviointi</i> 194 ■ <i>Toimittajien osaamisen arvioin-</i> | |
| | <i>ti</i> 194 ■ <i>Hyötyjen ja kustannusten arviointi</i> 195 ■ | |
| | <i>Yhteistyön periaatteista sopiminen</i> 196 ■ <i>Kyky johtaa</i> | |
| | <i>toimintaa yli organisaatorajojen</i> 198 | |
| 10.7 | Ulkoistamisen kriittiset menestystekijät | 199 |
| 11 | PALVELUPAINOTTEISEN HANKINNAN ERITYISPIIRTEITÄ | 202 |
| 11.1 | Palveluiden ryhmittely | 202 |
| 11.3 | Perinteinen näkemys tavarän ja palvelun eroista | 204 |
| | <i>Epäkonkreettisuus?</i> 205 ■ <i>Erottamattomuus</i> | |
| | <i>käyttäjästä?</i> 206 ■ <i>Heterogeenisuus?</i> 206 ■ | |
| | <i>Säilymättömyys?</i> 206 | |
| 11.3 | Uusi näkökulma tavaroihin ja palveluihin | 207 |
| 11.4 | Palvelun hankinnan koettu vaikeus | 209 |
| 11.5 | Palvelun piirteet | 210 |
| 11.6 | Palvelun keskeiset ulottuvuudet | 212 |
| | <i>Apteekkari</i> 212 ■ <i>Hoitaja</i> 213 ■ | |
| | <i>Aivokirurgi</i> 213 ■ <i>Psykoterapeutti</i> 214 | |
| 11.7 | Palvelun hankintaprosessin ydinasiat | 215 |
| 11.8 | Tarpeen ja palvelun määrittely | 217 |
| | <i>Palvelun määrittely sen tuottamiseen käytetyillä</i> | |
| | <i>panoksilla (input)</i> 218 ■ <i>Palvelun määrittely toimitus-</i> | |

| | | | | |
|-----------|---|---|---|------------|
| | <i>prosessin kuvauksella (throughput) 219</i> | ▪ | <i>Palvelun määrittely sen aikaansaamilla tuloksilla (output) 219</i> | ▪ |
| | | | <i>Palvelun määrittely sen halutuilla vaikutuksilla (outcome) 220</i> | ▪ |
| | | | <i>Tarpeen ja tarjonnan yhteensovittaminen 221</i> | |
| 11.9 | Palvelun sisällöstä sopiminen | | | 221 |
| 11.10 | Palveluhankinnan kustannustekijöiden mallintaminen | | | 223 |
| 11.11 | Palveluntarjoajan valinta | | | 224 |
| 12 | TOIMITTAJIEN ETSINTÄ JA ARVIOINTI | | | 227 |
| 12.1 | Toimittajamarkkinatuntemuksen ja kilpailun hyödyntäminen | | | 227 |
| | <i>Hintakeskeinen tarkastelu 228</i> | ▪ | <i>Kustannustekijöihin pureutuminen 229</i> | ▪ |
| | <i>Liiketoiminnan edellytysten arviointi 230</i> | ▪ | <i>Osaamisten ja kyvykkyyksien arviointi 230</i> | |
| 12.2 | Uusien toimittajien etsiminen | | | 231 |
| 12.3 | Ensimmäisestä yhteydenotosta tarjoukseen | | | 233 |
| 12.4 | Toimittajan arviointi | | | 234 |
| | <i>Arviointi toimittajien etsintävaiheessa 237</i> | ▪ | <i>Arviointi tarjousten ja ehdotusten vertailuvaiheessa 239</i> | ▪ |
| | <i>Henkilökohtainen arviointi 241</i> | | | |
| 12.5 | Oman yrityksen markkinointi potentiaalisille toimittajille | | | 241 |
| 13 | KILPAILUTTAMINEN | | | 245 |
| 13.1 | Miksi uskomme "markkinahintoihin"? | | | 246 |
| 13.2 | Perinteinen kilpailuttaminen ja todellisuus? | | | 247 |
| 13.3 | Perinteisen kilpailuttamisen sudenkuopat | | | 248 |
| | <i>Tarjonnan laatu voi laskea kilpailun myötä 248</i> | ▪ | <i>Riski siirtyy yhä enemmän ostajalle 249</i> | ▪ |
| | <i>Toimittajat lupaa-</i> | | <i>vai yli todellisten kykyjensä 249</i> | ▪ |
| | <i>Kilpailu on vain</i> | | <i>näennäistä 249</i> | ▪ |
| | <i>Toimittajien toisistaan poikkeavia</i> | | <i>kykyjä ja mahdollisuuksia ei käytetä hyväksi 250</i> | ▪ |
| | <i>Parhaat toimittajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita</i> | | | |

| | | |
|-----------|--|-----|
| | <i>ta</i> 250 ■ <i>Kilpailuttaminen edellyttää ostajalta kokoa ja neuvotteluvoimaa</i> 251 ■ <i>Todellisia toimittajavaihtoehtoja saattaa olla vain yksi</i> 251 ■ <i>Huono tarjouspyyntö tekee järkevän ratkaisun mahdottomaksi</i> 251 | |
| 13.4 | Kilpailutuksen sudenkuoppien välttäminen järjestelmällisellä hankintaprosessilla 252 <i>Tarpeen ja hankinnan kohteen määrittely</i> 252 ■ <i>Potentiaalisten toimittajien löytäminen</i> 253 ■ <i>Avoimien ehdotusten pyytäminen mahdollisilta toimittajilta</i> 253 ■ <i>Toimittajien ratkaisut riskien minimoimiseksi</i> 253 ■ <i>Toimittajien asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys</i> 254 ■ <i>Tarjousten pyytäminen</i> 254 ■ <i>Tarjousten vertailu ja valinta</i> 254 | 252 |
| 13.5 | Kilpailuttaminen julkishallinnossa | 255 |
| 14 | NEUVOTTELUT JA NIIHIN VALMISTAUTUMINEN | 256 |
| 14.1 | Neuvottelu on pohjimmiltaan peli <i>Hinta – neuvottelun tulos</i> 257 ■ <i>Osapuolten ennakkokäsitysten vaikutus</i> 257 | 256 |
| 14.2 | Rajoitettu rationaalisuus ja opportunismi | 262 |
| 14.3 | Suhtautuminen kustannuksiin <i>Kustannusten siirtäminen toiselle</i> 264 ■ <i>Kokonaiskustannusten minimointi yhdessä</i> 265 | 264 |
| 14.4 | Järjestelmällinen valmistautuminen hankintaneuvotteluun 265 <i>Ehdotusten ja tarjousten analysoiminen</i> 265 ■ <i>Neuvotteluasemien arviointi</i> 266 ■ <i>Tavoitteiden asettaminen</i> 267 ■ <i>Neuvottelustrategian valinta</i> 269 | 265 |
| 14.5 | Erilaiset neuvottelutaktiikat ja neuvottelijoiden roolit 270 <i>Ota tai jätä</i> 270 ■ <i>Pieni parannus</i> 270 ■ <i>Tiukka paikka kiinalaisittain</i> 271 ■ <i>Hollantilainen huuto-kauppa</i> 271 ■ <i>Hyvä kaveri – paha kaveri</i> 271 ■ <i>Aggressiiviset taktiikat</i> 272 | 270 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 15 | SOPIMUKSET, SOPIMUSJURIDIikka JA SOPIMUSEHDOT | 274 |
| 15.1 | Lait | 274 |
| 15.2 | Yleiset sopimusehdot ja toimituslausekkeet | 275 |
| 15.3 | Tärkeät seikat sopimuksia laadittaessa | 276 |
| | <i>Kiinteähintainen tai kustannusperusteinen sopimus 277 ■ Huolellinen ote kaukohankintoihin 278 ■ Sopimuksen sitovuus 279</i> | |
| | | |
| 16 | YHTEISTYÖ JA KUMPPANUUSSUHTEET | 280 |
| 16.1 | Yhteistyön hyödyt ja edellytykset | 280 |
| 16.2 | Tiiviin kumppanuussuhteen riskit | 282 |
| | <i>Oletus toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhden-suuntaisuudesta 284 ■ Kilpailun luoman tehostamispaineen menetyt 285 ■ Vaikeus valvoa toimittajan kustannuksia ja suoritusta 285 ■ Avointen kirjojen periaatteen näennäisyys 286 ■ Cost plus -hinnoittelun riskit 286 ■ Vaikeus ohjata toimittajan kehittymisen suuntaa 287 ■ Vaikeus saada oikeudenmukainen kateosuus ketjun tehostamisesta 287</i> | |
| 16.3 | Japanilaiset yritykset edelläkävijöinä | 287 |
| 16.4 | Laaja näkökulma toimittajien kehittämiseen | 290 |
| 16.5 | Yhteistyön keskeiset tekijät | 292 |
| | <i>Luottamus 292 ■ Houkuttelevuus 294</i> | |
| 16.6 | Yhteistyön hyötyjen ja riskien tasapaino | 295 |
| | | |
| 17 | TOIMITTAJIEN KEHITTÄMINEN | 297 |
| 17.1 | Aktiivisen kehittämisen keinot | 297 |
| 17.2 | Toimittajarajapintaan liittyvät tehtävät | 300 |
| | <i>Arkipäivän rutiinit 300 ■ Toimittajan ohjaaminen 301 ■ Yhteistyön ja toimitusprosessin kehittäminen 301 ■ Toimittajan koulutus ja kehittäminen 302 ■ Toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä 302 ■ Toimittajan suorituksen arviointi ja mittaus 304 ■ Omasta yrityskuvasta huolehtiminen ja toimittajamarkkinoiden tuntemus 304</i> | |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 17.3 | Kilpailun voimien ja yhteistyön samanaikainen hyödyntäminen | 305 |
| | <i>Kokonaiskustannusten mallintaminen 308 ■ Kategorialkohtaisten hankintastrategioiden luominen 308 ■ Tilanteeseen sopivien toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen 308 ■ Globaalin toimittajaverkoston luominen 309 ■ Toimittajaverkoston integrointi 309 ■ Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen 309</i> | |
| 18 | ERILAISET TOIMITTAJASUHTEET, ERILAISET TAVOITTEET JA MITTARIT | 311 |
| 18.1 | Perinteiset mittarit | 311 |
| 18.2 | Erilaiset mittaustavat ja mittarit erilaisiin toimittajasuhteisiin | 312 |
| 19 | HANKINTOJEN ORGANISOINTI | 317 |
| 19.1 | Keskitetty tai hajautettu hankintaorganisaatio | 317 |
| | <i>Keskittämisen ja hajauttamisen edut ja haitat 318 ■ Keskitetty palveluyksikkö ja hajakeskitetty "hybridiorganisaatio" 320</i> | |
| 19.2 | Hankinnan tehtävien jaottelu | 321 |
| | <i>Ostotehtävien organisointi liiketoiminnoittain tai yksiköittäin 321 ■ Ostotehtävien organisointi toimittajittain 321 ■ Key supplier manager -malli 322 ■ Ostojen organisointi tuote- tai palveluryhmittäin eli toimittajamarkkinoittain 322 ■ Category manager -malli 323</i> | |
| 19.3 | Päivittäiset ja pitkäjänteiset hankintatehtävät | 326 |
| | <i>Strategiset linjanvedot 327 ■ Hankintapolitiikka ja yhteiset käytännöt 328 ■ Toimittajien valinta ja johtaminen 328 ■ Hankintaorganisaation päivittäiset tehtävät 329 ■ Hankinnan resurssit ja järjestelmät 330 ■ Eritasoisten hankintatehtävien keskittäminen ja hajauttaminen 330</i> | |
| 19.4 | Projektihankinnat | 331 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 19.5 | Hankinnan rooli suhteessa muihin toimintoihin | 332 |
| 19.6 | Hankinnassa tarvittavat tiedot ja taidot | 335 |
| 20 | TOIMITUSKETJUN JOHTAMINEN | 340 |
| 20.1 | Toimittajaverkosto | 340 |
| 20.2 | Toimitusketjun johtamiseen vaikuttavat tekijät | 341 |
| 20.3 | Erilaiset toimitusketjun rakenteet | 343 |
| 20.4 | Vaihtelevuus ja ennustettavuus | 345 |
| 20.5 | Toimitusketjun ohjauksen periaatteet | 346 |
| | <i>Erottele ja räätälöi</i> 346 ■ <i>Jaottele tuote tai palvelu perusosiin</i> 347 ■ <i>Viivästä räätälöintiä</i> 348 ■ <i>Optimoi ja yksinkertaista</i> 349 ■ <i>Lyhennä läpimeno- ja toimitusaikoja</i> 349 ■ <i>Yhdistä vaiheita</i> 351 ■ <i>Pienennä poikkeamia</i> 351 ■ <i>Tee yhteistyötä</i> 355 | |
| 20.6 | Toimitusketjun ohjauspisteiden vaikutus hankinnan ja toimittajan kannattavuuteen | 356 |
| 21 | ONNISTUMISEN MITTAUS JA ARVIOINTI | 360 |
| 21.1 | Erilaiset mittarit erilaisiin tarpeisiin | 360 |
| 21.2 | Mittaamisen ristiriidat ja haasteet | 362 |
| 21.3 | Kohti liiketoimintalähtöisiä mittaustapoja ja mittareita | 365 |
| 21.4 | Konkreettiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät | 370 |
| 21.5 | Mittaamisen työkaluja | 373 |
| | <i>Balanced scorecard -tyyppiset mittaristot</i> 373 ■ <i>Kehityskeskustelut</i> 373 ■ <i>360 asteen arvioinnit</i> 374 | |
| 21.6 | Mittareiden ja tunnuslukujen valinta ja käyttö | 374 |
| | LIITE: Lukuopas julkiselle hankkijalle | 377 |
| | Lähteet ja muu kirjallisuus | 384 |
| | Hakemisto | 396 |

SAATESANAT

Nykymaailmassa hankinnat ovat jokaisen organisaation toimivuuden edellytys, ja niiden merkitys on vain kasvanut organisaatioiden keskittyessä ydinosaamiinsa. Kyvykkyys johtaa ja kehittää organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita on noussut kriittiseksi menestystekijäksi, sillä ulkoisilla resursseilla on olennainen rooli asiakastarpeiden täyttämässä ja organisaation omassa toiminnassa. Tuloksellinen hankintojen ja toimittajasuhteiden johtaminen vaatii poikkiorganisatorisia toimintamalleja ja prosesseja sekä vahvaa osaamista.

Suosittelen lämpimästi tämän kirjan lukemista ja hyödyntämistä käsikirjana hankinnan ammattilaisille, yritysjohdolle ja opiskelijoille. Toivon erityisesti, että kirja innostaa osaltaan kehittämään uusia tehokkaampia ja toimivampia tapoja johtaa hankintoja.

Ketty Kortelainen

hankinta- ja logistiikkajohtaja, thyssenkrupp System Engineering GmbH
Hankintafoorumien puheenjohtaja (2010–2014), Suomen osto- ja logistiikkayhdistys LOGY ry

Suomen julkinen sektori on kokonaisuudessaan hyvin suuri hankkija. Vuosittain se hankkii arviolta 35 miljardin euron edestä palveluita ja tavaroita joko suoraan käyttäjien tarpeeseen tai julkisen hallinnon eri organisaatioiden käyttöön. Hankittavat asiat kattavat yhteiskunnan tarpeiden koko kirjon – asfaltista hyvinvointiin.

Julkisen sektorin hankinnat assosioituvat usein hankintoihin liittyvään sääntelyyn ja sääntelyn tuottamaan hankintaprosessin raskauteen. Tämä lähestymistapa ei ole hedelmällinen, sillä myös julkisen sektorin hankinnoissa tärkeimmät kysymykset liittyvät hankintojen ja hankintojen avulla hankittavien ulkoisten resurssien johtamiseen.

Kirjan teemat ovat erityisen ajankohtaisia maakunta- ja sote-uudistuksen takia, sillä lähes koko suomalainen julkisten hankintayksiköiden kenttä

ja julkinen markkina ovat hyvin suuressa muutoksessa. Käytännössä tämä tulee näkymään uusina laajoina kilpailutuksina ja sopimus- ja toimittaja-hallinnan merkityksen korostumisena.

Tero Meltti

finanssineuvos, Konsernipolitiikka-yksikön päällikkö, valtiovarainministeriö, vastuulla valtion hankintojen ohjaus ja kehittäminen sekä Hansel Oy:n ohjaus; Valtion hankintojen digitalisointi -toteutusohjelman omistaja

Yritysten kannattavuus ja kilpailukyky rakentuvat suurelta osin ulkopuolelta hankittujen resurssien varaan. Hankinnat eivät ole ainoastaan ostettuja materiaaleja vaan kaikkea, mistä yritys saa laskun, oli sitten kyseessä rahoituspalvelut, tilavuokrat tai vaikka koneiden ja laitteiden kunnossapito. Näin ollen hankinnat muodostavat yleisesti jopa 80–90 prosenttia yrityksen kustannuksista. Tämän lisäksi hankinnat vaikuttavat merkittävästi yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon sekä siihen, minkälaiseksi työpaikaksi työntekijät yrityksen kokevat. Hankintojen merkitystä yritysten ja organisaatioiden menestykselle ei siten voi liikaa korostaa.

Olen ilokseni huomannut, että yritykset ja julkiset organisaatiot ovat viime vuosien aikana oivaltaneet yhä paremmin hankintojen merkityksen. Yhä useammassa yrityksessä yritysjohto on nähnyt hankintojen strategisen merkityksen, ja edelläkävijäyritykset ovat hankintatoimeen tekemillään panostuksilla saaneet aikaan merkittäviä tulosparannuksia. Näyttää myös siltä, että mitä enemmän hankintatoimen kehittämällä on yrityksessä jo saavutettu, sitä enemmän on tunnistettu uusia mahdollisuuksia. Ulkoiset resurssit ovat periaatteessa rajaton voimavara, jonka löytämiseen ja hyödyntämiseen kehittynyt tieto- ja kommunikaatioteknologia tarjoaa uusia mahdollisuuksia. Ulkoisten resurssien hyödyntäminen yhä laajemmin ja monipuolisemmin synnyttää vähitellen myös tarpeen uudistaa organisaation koko johtamisjärjestelmää. Tämän vuoksi yrityksissä viime vuosina tapahtunut hankintatoimen kehitys on tuonut esiin monia uusia näkökulmia, joita Iloranta ja Pajunen-Muhonen tässä kirjassaan käsittelevät.

Hankintatoimi ja ulkoisten resurssien hallinta on saanut viime vuosina yhä enemmän huomiota myös liiketaloustieteen, operaatioiden ja strate-

gian tutkimuksessa, jota yliopistot ovat tehneet tiiviissä yhteistyössä yritysten kanssa. Tämä yhteistyö on poikanut runsain mitoin uutta yrityksille relevanttia tieteellistä tietoa, jota kirjoittajat ovat myös tuoneet kirjansa uuteen laitokseen. Tässä kirjassa tiede ja käytäntö yhdistyvät erinomaiseksi, loogisesti eteneväksi kokonaisuudeksi.

Kirja antaa hankintojen parissa työskenteleville uusia työkaluja hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen. Sitä voi suositella lämpimästi myös yrityksen kaikissa toiminnoissa työskenteleville lisäämään ymmärrystä siitä, mitä hankintojen johtaminen tänä päivänä on. Erityisesti suosittelen kirjaa yritysjohdolle, jolle tämä kirja kertoo havainnollisesti, miten valtavat mahdollisuudet ulkoisten resurssien hyödyntämisessä piilee ja mitä näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen yritysjohdolta edellyttää.

Kari Tanskanen

teollisuustalouden professori, tuotantotalouden laitos,
Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu

Hankintojen johtaminen

Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan

Ulkoiset palveluiden ja tavaroiden hankinnat muodostavat tyypillisesti yli kaksi kolmasosaa yritysten liikevaihdosta ja yhä useammin hallitsevan osan myös julkisten organisaatioiden kustannuksista. Kannattavuus, kilpailukyky ja palvelun tehokkuus rakentuvat suurelta osin sen varaan, miten näitä ulkopuolisia resursseja osataan hankkia, kehittää ja johtaa.

Hankintojen johtaminen kertoo, miten yritykset ja julkiset organisaatiot voivat kehittää hankintaosaamistaan ja siten parantaa kilpailukykyään, kustannustehokkuuttaan ja asiakkaidensa palvelua. Käsiteltäviä aihealueita ovat muun muassa ulkoistaminen ja palveluhankinnat, kokonaiskustannusajattelu ja toimittajan kustannusrakenteiden mallintaminen, hankintastrategioiden ja kategoriasuunnitelmien luominen, toimittajamarkkinatuntemus, järjestelmällinen toimittajien etsiminen, arviointi ja valinta sekä toimittajasuhteiden, toimittajien ja toimitusverkostojen kehittäminen.

Teos on monipuolinen käsikirja alan ammattilaisille. Sitä käytetään oppikirjana yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa ja yritysvalmennuksissa, ja se tarjoaa arvokkaita näkökulmia yritysten strategiasta vastaavalle johdolle, niin toimitusjohtajalle kuin muullekin johtoryhmälle. Kirjan avulla myynnistä ja markkinoinnista vastaavat voivat saada kuvan siitä, miten heidän asiakkaansa – moderni hankinnan ammattilainen – ajattelee, miten hän arvioi ja vertailee toimittajaehdokkaita.

Kari Iloranta ja **Hanna Pajunen-Muhonen** ovat johtavia hankinnan ja toimitusverkostojen kehittämisen asiantuntijoita, joilla on laaja kokemus niin yritysmaailmasta kuin julkisista organisaatioista. **KTT Suvituulia Taponen** on kirjoittanut liitteeksi lukuohjeen julkiselle ostajalle tuoreen hankintalainsäädännön näkökulmasta. Kirjan saatesanat ovat kirjoittaneet hankinta- ja logistiikkajohtaja **Ketty Kortelainen**, finanssineuvos **Tero Meltti** ja professori **Kari Tanskanen**.



9 789518 854183

ISBN 978-951-885-418-3

KL 69.33 / 69.1

www.tietosanoma.fi

Kannen suunnittelu: Ville Laihonon

Kannen muokkaus: Mikko Valtavaara