

TEHOKKAAN
HANKINNAN
TYÖKALUT



Terttu Huuhka

TEHOKKAAN
HANKINNAN
TYÖKALUT

Terttu Huuhka

**TEHOKKAAN
HANKINNAN
TYÖKALUT**

5. uudistettu painos vuonna 2016 ensimmäisen kerran
ilmestyneestä teoksesta *Hankintojen kehittäminen:*
tehokkaan hankinnan työkalut

© 2019 Terttu Huuhka

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN: 978-952-318-871-6

SISÄLLYS

OSA 1: HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

1	JOHDANTO HANKINTOIHIIN.....	11
1.1	HANKINNAN TERMISTÖÄ.....	12
1.2	HANKINNAN MÄÄRITELMÄ.....	15
1.3	HANKINTATOIMEN ROOLI ARVOKETJUSSA.....	16
1.4	HANKINTOJEN KEHITTYMINEN.....	17
1.5	HANKINNAN TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET.....	24
2	HANKINTA LIIKETOIMINNASSA.....	28
2.1	HANKINTOJEN VAIKUTUS TULOKSEEN.....	28
2.2	HANKINTOJEN KANNATTAVUUSUUNNITTELU.....	29
2.3	HANKINTOJEN KOKONAISKUSTANNUKSET.....	32
2.4	MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ EDELLYTTÄÄ OSAAMISTA.....	35
3	HANKINTOJEN LUOKITTELU.....	40
3.1	LUOKITTELU HANKINNAN LUONTEEN MUKAAN.....	40
3.2	LUOKITTELU TULOSLASKELMAN MUKAAN.....	41
4	HANKINTOJEN LUOKITTELUN JA ANALYSOINNIN TYÖKALUT ...	44
4.1	ABC-ANALYYSI.....	44
4.2	SPEND-ANALYYSI.....	47
4.3	KRALJICIN PORTFOLIOANALYYSI.....	50
4.4	KATEGORIAHIERARKIA.....	55
5	STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	59
5.1	STRATEGIAN KÄSITE.....	59
5.2	STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUT.....	61
5.3	HANKINNAN STRATEGIAT.....	63
5.4	KOORDINOINTI.....	64

6	KATEGORIAJOHTAMINEN	66
6.1	KATEGORIAJOHTAMISEN PERIAATTEET	66
6.2	KATEGORIAJOHTAMISEN PROSESSI	70
	VAIHE 1: ALOITUS.....	71
	Kategoriaprojektin laajuus ja rajaus	72
	Hyötymahdollisuuksien analyysi	73
	Johdon tuen varmistaminen	75
	Työryhmän jäsenten rekrytointi.....	76
	Lähtötilanne, tavoite, ehdotukset	76
	Tiimisolupimus	77
	Sidosryhmien kartoitus	79
	Viestintäsuunnitelma	80
	Ensimmäiset ehdotukset kategoriasta	80
	Liiketoiminnan vaatimukset	83
	Projektisuunnitelma	85
	Nopeat tulokset (quick wins)	86
	VAIHE 2: YMMÄRRYS	87
	Toimittajan vakuuttaminen.....	88
	Sisäisen tiedon kerääminen	89
	Toimittajatiedon kerääminen.....	90
	Hankintamarkkinatiedon kerääminen.....	91
	Toimittajan hinnoittelun analysointi	92
	Hinnan ja kustannusten analysointi	94
	Toimitusketjun arvoanalyysi	96
	Nykyinen vs. tulevaisuuden teknologia.....	96
	Toimintaympäristön analyysi	98
	Viiden kilpailuvoiman malli	100
	Strategisen suunnan määrittäminen.....	103
	Toimittajan näkemys yhteistyösuhteessa	109
	VAIHE 3: INNOVAATIO	113
	Yhteenveto analyyseista	113
	Strategiavaihtoehtojen tuottaminen	114
	Valitun strategiavaihtoehdon viimeistely.....	120
	Riskienhallintasuunnitelma	120
	Ylemmän tason toteutussuunnitelma.....	121
	Strateginen hankintasuunnitelma	121
	Hankintasuunnitelman hyväksyttäminen.....	122
	VAIHE 4: TOTEUTUS	124
	Yksityiskohtainen toteutussuunnitelma ja projektin hallinta.....	125
	Muutoksenhallinta	126

	Tieto-, ehdotus- ja tarjouspyynnöt	128
	Sähköinen huutokauppa	131
	Toimittajan valinta	133
	Neuvottelujen suunnittelu	136
	Sopimukset	138
	VAIHE 5: PARANTAMINEN	140
	Projektin kokemusten ja oppien kerääminen	140
	Toimittajasuhteiden hallinta	141
	Innovaatioiden etsiminen, läpimurto ja lisäarvon tuottaminen	147
	Määrittele milloin prosessi aloitetaan alusta	149
	Näkemyksiä	149
7	ULKOISTAMINEN	151
	7.1 ULKOISTAMISEN AJURIT JA HYÖDYT	151
	7.2 ULKOISTAMISPROSESSI	153
	7.3 ULKOISTAMISEN RISKIT	170
8	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	176
9	TOIMITUSKETJUN HALLINTA	181
	9.1 TOIMITUSKETJUN HALLINTAAN JA KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	181
	9.2 TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET	184
	9.3 TOIMITUSKETJUN HALLINTASTRATEGIAT	187
10	TIETOJÄRJESTELMÄT	191
	10.1 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	191
	10.2 TUOTETIEDON HALLINTA	193
	10.3 HANKINNAN TIETOJÄRJESTELMÄT	195
11	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	201
	11.1 ESIMERKKEJÄ MITTAREISTA	201
	11.2 BALANCED SCORECARD	207
	11.3 MITTAREIDEN VALINTA	211
12	RISKIENHALLINTA	213
	12.1 RISKIN MÄÄRITELMÄ	213
	12.2 COSO ERM -MALLI	214
	12.3 ISO 31000 -STANDARDI	216

12.4 RISKILUOKITTELU.....	221
13 TOIMITUSLAUSEKKEET	242
14 JULKISET HANKINNAT	247
14.1 MITÄ ON JULKINEN HANKINTA?	247
14.2 JULKISTEN HANKINTOJEN LAINSÄÄDÄNTÖ	248
14.3 JULKISTEN HANKINTOJEN PERIAATTEET.....	248
14.4 KYNNYSARVOT	249
15 HANKINTAPROSESSI	251
15.1 HANKINNAN VALMISTELU	251
15.2 HANKINTOJEN KILPAILUTUS	255
Hankintamenettelyt (EU-hankinnoissa)	255
Hankinnoista ilmoittaminen.....	275
Tarjouksen tekeminen ja lähettäminen	277
Tarjousten käsittely ja toimittajan valinta.....	280
15.3 SOPIMUSKAUSI	285
LÄHDELUETTELO.....	291
HAKEMISTO.....	297

OSA 1:
HANKINTOJEN JOHTAMINEN
JA KEHITTÄMINEN

1 JOHDANTO HANKINTOIHIN

Hankinta on noussut viimeisten vuosien aikana yhä tärkeämmäksi puheenaiheeksi yrityksissä ja organisaatioissa. Niissä on alettu kiinnittää huomiota ja panostaa hankintoihin yhä enemmän, sillä on huomattu, että hankintojen avulla voidaan vaikuttaa niiden kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen.

Entistä useampi yritys tai organisaatio keskittyy rajatumminkin omaan ydinosaamiseensa, ulkoistaa toimintojaan ja hankkii tarvitsemansa tavarat ja palvelut muilta organisaatioilta. Tämä merkitsee muutoksia yrityksen liiketoimintaan ja hankintatoimen muuttumista operatiivisesta tukitoiminnosta yhdeksi yrityksen strategiseksi toiminnoksi. Parhaassa tapauksessa hankintatoimesta voi tulla yrityksen liiketoiminnan vauhdittaja ja strateginen muutostekijä, joka mahdollistaa yrityksen loikan aivan uudelle tasolle. Siksi hankintamarkkinatuntemus, kokonaiskustannusten hallinta, riskienhallinta, strategiaosaaminen ja kategoriakohtainen osaaminen ovat hyvin menestyvän hankinta-ammattilaisen tärkeimpiä osaamisalueita.

Tämä kirja pyrkii tarjoamaan hankintojen johtamisen työkaluja, jotka toimivat erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Se antaa lukijalle valmiudet tunnistaa ne kohteet, joihin hankintojen johtamisessa ja kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota.

Kirjan luettuasi ymmärrät, miten hankintoja johtamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Sinulla on työkalut hankintastrategian laadintaan ja kategoriajohtamisprosessin läpiviemiseen.

1.1 Hankinnan termistöä

Hankintoihin ja toimitusketjun hallintaan liittyvä termistö on Suomessa ja monissa muissakin maissa hyvin epätasällistä. Englanninkielisissä teksteissä hankintojen yhteydessä käytetään termejä *buying*, *purchasing*, *procurement*, *sourcing*, *material mangement* ja *supply management*. Suomen kielen termit *ostaminen* ja *hankinta* ovat vastaavanlaisia. Niitä käytetään usein ristiin ja yksittäisellä sanalla voi olla useita merkityksiä.

Tässä luvussa kuvataan ostamiseen, hankintaan ja toimitusketjun hallintaan liittyviä termejä ja verrataan suomenkielisten termien merkityksiä yleisimpiin englanninkielisiin termeihin.

Hankinnan termejä

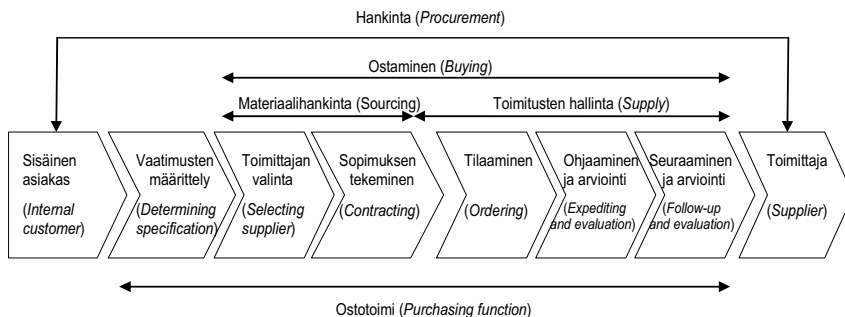
Ostaminen tarkoittaa yleensä hankinnan toteutukseen liittyviä toimia, kuten tilaamista, kotiinkutsuja ja maksuliikenteeseen liittyvien toimien hoitamista. Englannin kielen termit *buying* ja *purchasing* käännetään suomen kielelle muotoon *ostaminen*. Sanan *buying* katsotaan tarkoittavan suunnilleen samaa kuin suomen kielessä tilaaminen. Tilaamisella on kuitenkin englannin kielessä termi *ordering*, jolla tarkoitetaan ostotilauksen operatiivista tekemistä ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään myös ostamisen rinnalla, kun toimittajalta tehdään tilaus suoraan ilman tarjouspyyntöjä, sopimuksia tai muita tilausta edeltäviä hankintaprosessin vaiheita. Merkitykseltään vielä suppeampi termi on *kotiinkutsu*, jolla tarkoitetaan suullista tai elektronista ilmoitusta, jossa etukäteen tilatun tavaran tai palvelun käyttäjä esittää toimittajalle halutun toimitusajankohdan. Suomen kielessä ostamisella voidaan siis suppeimmillaan tarkoittaa tilaamista ja laajimmillaan sitä käytetään tarkoittamaan kokonaisvastuuta hankinnoista. Yleensä vain asiayhteys paljastaa, miten laajassa merkityksessä sanaa kussakin tilanteessa käytetään.

Englannin kielen termit *purchasing* ja *buying* eroavat merkityksiltään lähinnä siinä, että termiä *purchasing* käytetään yleensä laajemmassa merkityksessä, jolloin siihen liittyy usein osavastuu hankittavan tuotteen tai palvelun spesifikaatioiden määrittelystä ja toimittajan valinnasta.

Purchasing ja *procurement* mielletään usein samaksi termiksi. Termi *procurement* käännetään suomeksi *hankinnaksi* tai *hankkimiseksi*. Englannin kielessä sanaa *procurement* käytetään laajemmassa merkityksessä kuin termiä *purchasing*. Termiä *procurement* pidetään myös enemmän ennakoivana, ja sillä viitataan yleensä strategiseen toimintaan kun taas *purchasing* pidetään operationaalisena toimintana. *Procurement* termin katsotaan yleensä kattavan kaikki ne toiminnot, jotka vaaditaan kokonaiskustannuksiltaan alhaisimman ja laatuvaatimukset täyttävän tuotteen saamiseksi toimittajalta lopulliseen kohteeseen. Se kattaa ostamiseen liittyvät toiminnot, logistiikan, vastaanotto-tarkastukset, laadun valvonnan ja varastot. Laajasti tulkittuna suomen kielessä termit *purchasing* ja *procurement* voidaan korvata termillä *hankinta*.

Hankinta voidaan jakaa *strategisiin*, *taktisiin* ja *operatiivisiin* toimintoihin. Strategisessa hankintatoimessa keskitytään etupäässä toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, toimittajien valintaan, arviointiin ja toimittajasuhteiden kehittämiseen sekä ennusteisiin. Taktinen hankintatoimi sisältää budjetointia ja sopimusneuvotteluja. Operatiivinen ostotoiminta taas keskittyy arkirutiineihin, kuten tilaamiseen, laskujen tarkistamiseen ja toimitusvalvontaan.

Kuviossa 1 on esitetty *hankintaprosessimalli* ja keskeisimpiä hankinnan termejä. Mallia tarkastellessa tulee muistaa, että prosessi ei ole yksiselitteinen, vaan sen vaiheita määritellään kirjallisuudessa eritavoin. Hankintaprosesseissa esimerkiksi vaiheiden määrä voi vaihdella kirjoittajasta riippuen, toiset jakavat prosessin useaan yksityiskohtaiseen vaiheeseen ja toiset määrittelevät koko prosessin vain muutamalla vaiheella.



Kuvio 1. *Hankintaprosessi ja siihen liittyvä termistöä (mukaillen van Weele 2010).*

Termillä *sourcing* tarkoitetaan yleensä hankintalähteiden kartoitusta, saatavuuden, toimitusten jatkuvuuden ja vaihtoehtoisten lähteiden varmistamista sekä toimittajamarkkinoiden tietämyksen lisäämistä. Tarkoituksena on siis tunnistaa ja valita toimittajat, jotka vastaavat yrityksen tarpeita asetetuista kustannuksista, laadusta, teknologioista, nopeudesta, luotettavuudesta sekä palvelusta. Termillä *sourcing* ei ole yhtä ja ainoaa käännettä suomen kielelle, mutta se voidaan kääntää esimerkiksi materiaalihankinnaksi tai materiaalien hankinnaksi ulkomailta. Toinen termi, jota käytetään usein materiaalien yhteydessä, on *supply*. Tämä termi on hyvin moniselitteinen, koska sillä tarkoitetaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa eri asioita. Eurooppalaisen käsityksen mukaan *supply*-termillä tarkoitetaan laajalti hankinnan, toimitusten ja varastoinnin hallintaa. Yhdysvalloissa näkemys termistä on täysin erilainen. Siellä termillä tarkoitetaan lähinnä epäsuoriin eli tuotantoon liittymättömien hankintojen varastointia. Englannin kielen termiä *supply* vastaa suomen kielessä *toimitus*.

On syytä huomata, että edellä kuvatut termit liittyvät kaikki olennaisesti hankintaan, mutta hankintoihin liittyviä tehtäviä hoidetaan organisaation eri osastoilla. Termi hankinta siis kattaa huomattavasti laajemman alueen, kuin mistä hankintaorganisaatio yleensä yrityksissä tai organisaatioissa vastaa. Usein, kun hankintaa halutaan korostaa funktiona, käytetään siitä termiä *hankintatoimi*. Hankintatoimi sisältää ostotoimen, varastot, tavaraliikenteen ja kuljetukset, tavarantoimituksen, saapuvan tavarantoimituksen tarkastamisen, laatu- ja tarkastamisen ja tavarantoimituksen talteenoton. Hankintatoiminta voidaan nähdä organisaationaalisena ostamisena, toimittajien johtamisena ja ulkoisten resurssien johtamisena.

Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) laajentaa hankinnan näkökulmaa koko toimitusketjuun. *Toimitusketju* on verkosto, joka liittyy yrityksen ja sen toimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. *Toimitusketjun hallinta* kattaa kaikki verkoston toiminnot, kuten materiaali- virtojen sekä siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen hallinnan. Toimitusketjun hallinnassa tärkeää on ketjun osapuolten välinen yhteistyö ja arvon luominen asiakkaille. Sen tarkoitus on varmistaa, että asiakkaiden tarpeet tulevat tyydytetyksi mahdollisimman tehokkaasti. Toimitusketjun hallinnan (SCM) rinnalla puhutaan myös *kysyntäketjun hallinnasta (Demand Chain Management)* silloin, kun halutaan painottaa kysynnän merkitystä ja kysyntätietoa. Tällä käsitteellä korostetaan sitä, että kysyntä on lähtöisin asiakkailta ja tarjonta toimittajilta.

Toimittajasuhteiden hallinta (Supplier relationship management, SRM) on sidoksissa toimitusketjun johtamiseen. Se liittyy tapoihin miten toimittajia johdetaan ja miten suhteet hoidetaan.

1.2 Hankinnan määritelmä

Hankinnan määritelmät painottuvat kirjallisuudessa usein sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Perinteisen määritelmän mukaan hankintaa on kaikki se, mistä tulee lasku. Tässä määritelmässä on korostettu hankintojen merkitystä yrityksille ja sen osuutta liikevaihdosta. Hankinnan määrittelyssä yhtenä keskeisenä tekijänä voidaan edelleen pitää sitä, että yritys maksaa vastaanotetusta tavarasta, palvelusta tai oikeudesta vastineeksi maksun.

Lamming (1993) korosti yli kaksikymmentä vuotta sitten, että hankinnan rooli on muuttumassa strategiseksi toiminnoksi, jonka tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että yrityksellä on käytössään kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat ulkoiset resurssit. Tämän jälkeen Cox ja Lamming (1997) ehdottivat termiä ulkoisten resurssien hallinta (*external resource management*). Myös siinä korostetaan, että ulkoisiin resursseihin eli toimittajiin ja toimittajamarkkinoihin voidaan vaikuttaa monin eri keinoin. Tällä tarkoitetaan toimittajasuhteiden kehittämistä, johtamista ja toimittajakentän laajamittaista hallintaa huomioiden samalla myös loppuasiakkaiden tarpeet.

Seuraavaksi on esitetty kaksi nykyaikaista hankinnan määritelmää.

Hankinnan määritelmä van Weelen (2005) mukaan:

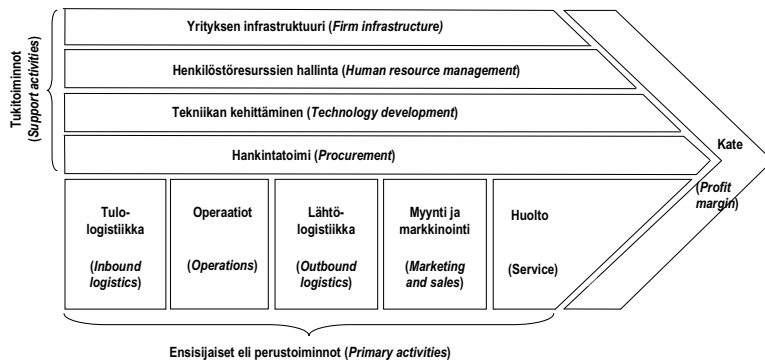
”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinointiin tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin.”

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) määrittelevät hankinnan seuraavasti:

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”

1.3 Hankintatoimen rooli arvoketjussa

Hankintatoimen määrittelyissä viitataan usein Porterin (1985) esittämään arvoketjumalliin, johon hankintatoimikin kuuluu. Mallissa yrityksen toiminnot jaetaan ensisijaisiin ja tukitoimintoihin. Ensisijaiset toiminnot käsittävät tulologistiikan, jalostusoperaatiot, lähtölogistiikan, markkinointi- ja myyntitoiminnot sekä huollon. Näitä toimintoja tuetaan yrityksen infrastruktuurilla, henkilöstöresurssien hallinnalla, tekniikan kehittämisellä ja hankintatoimilla (kuvio 2).



Kuvio 2. Arvoketjumalli (mukailten Porter 1985).

Mallia on kritisoitu siitä, että siinä on nostettu väärät toiminnot yrityksen ensisijaisiksi ja tukitoiminnoiksi. Porterin määritelmän mukaan hankintatoimi tukee toiminnallaan sekä yrityksen päätoimintoja että tukitoimintoja. Tämä on yksi syy, miksi Porter on sijoittanut hankintatoimen tukitoimintoihin, eikä toimittajarajapintaan yhdeksi ydintoiminnoiksi, joka tuntuisi luontevalta.

Hankinnoilla voidaan vaikuttaa yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliseen tilanteeseen ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn parantamiseen. Tästä johtuen hankintatoimi on nykyaikaisen ajattelutavan mukaan määritelty yhdeksi yrityksen strategiseksi toiminnoksi.

TEHOKKAAN HANKINNAN TYÖKALUT

Yritykset keskittyvät entistä enemmän omaan ydinosaamiseensa, ulkoistavat toimintojaan ja hankkivat tarvitsemansa materiaalit, tavarat ja palvelut oman yrityksen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Näiden ulkopuolelta hankittujen resurssien osuus voi ylittää jopa kaksi kolmasosaa yrityksen liiketoiminnan kustannuksista, joten niiden merkitys liiketoiminnan kannattavuudelle ja kilpailukyvyllle on huomattava.

Tehokkaan hankinnan työkalut kertoo, miten hankintoja kehittämällä voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Kirja on ensisijaisesti suunnattu hankinnan ammattilaisille. Se soveltuu erinomaisesti myös täydennuskoulutukseen ja yrityskohtaiseen valmennukseen.

Teoksen uudistetussa painoksessa käsiteltäviä aihealueita ovat muun muassa kokonaiskustannusajattelu, kategoriajohtaminen, toimitusketjun hallinta, tietojärjestelmät, suorituskyvyn mittaaminen, ulkoistaminen, riskienhallinta sekä julkiset hankinnat.

Tehokkaan hankinnan työkalut tarjoaa runsaasti selkeitä työkaluja strategia-työhön ja kategoriajohtamisprosessin läpiviemiseen. Tämän työkalupakin avulla lukijat voivat analysoida monimutkaisia hankintatilanteita ja kehittää innovatiivisia ja luovia ehdotuksia hankintaan.

Kirjan oppeja soveltamalla voit rakentaa edustamallesi yritykselle osaamisetumatkaa kilpailijoihisi verrattuna!

5. uudistettu painos

ISBN 978-952-318-871-6

KL 69.33/69.1

www.bod.fi

