

TERTTU HUUHKA

HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

TEHOKKAAT TYÖKALUT



HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

TEHOKKAAT TYÖKALUT

Terttu Huuhka

HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN

TEHOKKAAT TYÖKALUT

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

Nimikkeen automaattinen analysointi tietojen, erityisesti mallien, trendien ja korrelaatioiden, saamiseksi tekijänoikeuslain 13b § ("tekstin- ja tiedonlouhinta") mukaisesti on kielletty.

© 2026 Terttu Huuhka

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-89-0273-7

SISÄLLYS

OSA 1: HANKINTOJEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

1	JOHDANTO HANKINTOIHIN	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
1.6	MILTÄ TULEVAISUUS NÄYTTÄÄ?	27
2	HANKINTA LIIKETOIMINNASSA	30
2.1	HANKINTOJEN VAIKUTUS TULOKSEEN	30
2.2	HANKINTOJEN KANNATTAVUUSSUUNNITTELU	31
2.3	HANKINTOJEN KOKONAISKUSTANNUKSET	34
2.4	MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ EDELLYTTÄÄ OSAAMISTA	37
3	HANKINTOJEN LUOKITTELU	43
3.1	LUOKITTELU HANKINNAN LUONTEEN MUKAAN	43
3.2	LUOKITTELU TULOSLASKELMAN MUKAAN	44
4	HANKINTOJEN LUOKITTELUN JA ANALYSOINNIN TYÖKALUT	47
4.1	ABC-ANALYYSI	47
4.2	SPEND-ANALYYSI	50
4.3	KRALJICIN PORTFOLIOANALYYSI	53
4.4	KATEGORIAHIERARKIA	58
5	STRATEGINEN JOHTAMINEN	62
5.1	STRATEGIAN KÄSITE	62
5.2	STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUT	64
5.3	HANKINNAN STRATEGIAT	66
5.4	KOORDINOINTI	67

6 KATEGORIAJOHTAMINEN..... 69

6.1 KATEGORIAJOHTAMISEN PERIAATTEET	69
6.2 KATEGORIAJOHTAMISEN PROSESSI	73
VAIHE 1: ALOITUS.....	74
Kategoriaprojektin laajuus ja rajaus.....	75
Hyötymahdollisuuksien analyysi	76
Johdon tuen varmistaminen	78
Työryhmän jäsenten rekrytointi.....	79
Lähtötilanne, tavoite, ehdotukset.....	79
Tiimisopimus	80
Sidosryhmien kartoitus	82
Viestintäsuunnitelma	83
Ensimmäiset ehdotukset kategoriasta	83
Liiketoiminnan vaatimukset	86
Projektisuunnitelma	88
Nopeat tulokset (quick wins).....	89
VAIHE 2: YMMÄRRYS	90
Toimittajan vakuuttaminen.....	91
Sisäisen tiedon kerääminen	92
Toimittajatiedon kerääminen.....	93
Hankintamarkkinatiedon kerääminen.....	94
Toimittajan hinnoittelun analysointi	95
Hinnan ja kustannusten analysointi	97
Toimitusketjun arvoanalyysi	99
Nykyinen vs. tulevaisuuden teknologia.....	99
Toimintaympäristön analyysi	101
Viiden kilpailuvoiman malli	103
Strategisen suunnan määrittäminen.....	106
Toimittajan näkemys yhteistyösuhteessa	112
VAIHE 3: INNOVAATIO	116
Yhteenveto analyyseista	116
Strategiavaihtoehtojen tuottaminen	117
Valitun strategiavaihtoehdon viimeistely.....	123
Riskienhallintasuunnitelma	123
Ylemmän tason toteutussuunnitelma.....	124
Strateginen hankintasuunnitelma	124
Hankintasuunnitelman hyväksyttäminen.....	125
VAIHE 4: TOTEUTUS	127
Yksityiskohtainen toteutussuunnitelma ja projektin hallinta.....	128
Muutoksenhallinta	129

	Tieto-, ehdotus- ja tarjouspyynnöt	131
	Sähköinen huutokauppa	134
	Toimittajan valinta	136
	Neuvottelujen suunnittelu.....	139
	Sopimukset	141
	VAIHE 5: PARANTAMINEN	143
	Projektin kokemusten ja oppien kerääminen	143
	Toimittajasuhteiden hallinta.....	144
	Innovaatioiden etsiminen, läpimurto ja lisäarvon tuottaminen	150
	Määrittele milloin prosessi aloitetaan alusta.....	152
	Näkemyksiä.....	152
7	ULKOISTAMINEN.....	154
	7.1 ULKOISTAMISEN AJURIT JA HYÖDYT	154
	7.2 ULKOISTAMISPROSESSI	156
	7.3 ULKOISTAMISEN RISKIT	173
8	HANKINTOJEN ORGANISOINTI	179
9	TOIMITUSKETJUN HALLINTA.....	184
	9.1 TOIMITUSKETJUN HALLINTAAN JA KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	184
	9.2 TOIMITUSKETJUN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET	187
	9.3 TOIMITUSKETJUN HALLINTASTRATEGIAT	190
10	TIETOJÄRJESTELMÄT	194
	10.1 TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄT	194
	10.2 TUOTETIEDON HALLINTA	196
	10.3 HANKINNAN TIETOJÄRJESTELMÄT	198
	10.4 TEKOÄLY (AI) HANKINNOISSA.....	203
11	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN.....	212
	11.1 ESIMERKKEJÄ MITTAREISTA.....	212
	11.2 BALANCED SCORECARD	219
	11.3 MITTAREIDEN VALINTA	223
12	RISKIENHALLINTA.....	226
	12.1 RISKIN MÄÄRITELMÄ	226
	12.2 COSO ERM -RISKIENHALLINTAMALLI.....	227

12.3 ISO 31000 -STANDARDI	229
12.4 RISKILUOKITTELU.....	234
13 TOIMITUSLAUSEKKEET	255
 OSA 2: JULKISET HANKINNAT	
14 JULKISET HANKINNAT	263
14.1 MITÄ ON JULKINEN HANKINTA?	263
14.2 JULKISTEN HANKINTOJEN LAINSÄÄDÄNTÖ	264
14.3 JULKISTEN HANKINTOJEN PERIAATTEET.....	264
14.4 KYNNYSARVOT.....	265
15 HANKINTAPROSESSI	267
15.1 HANKINTAPROSESSIN VAIHEET HANKINTAYKSIKÖN KANNALTA.....	267
15.2 JULKISTEN HANKINTOJEN PROSESSI	275
HANKINNAN VALMISTELU.....	275
HANKINTOJEN KILPAILUTUS.....	279
SOPIMUSKAUSI	310
16 HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN JULKISELLA SEKTORILLA.....	314
16.1 TEKOÄLY JULKISISSA HANKINNOISSA	315
LÄHDELUETTELO.....	320
HAKEMISTO	327

**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.

Tänä päivänä entistä useampi yritys tai organisaatio keskittyy rajatun oman 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 sekä nykyisin myös tekoälyosaaminen ovat hyvin menestyvän hankinta-ammattilaisen tärkeimpiä osaamisalueita.

Tämä kirja pyrkii tarjoamaan hankintojen johtamisen ja kehittämisen työkaluja, jotka toimivat erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Se antaa lukijalle valmiudet tunnistaa ne kohteet, joihin hankintojen johtamisessa 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 epätäsmällistä. 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

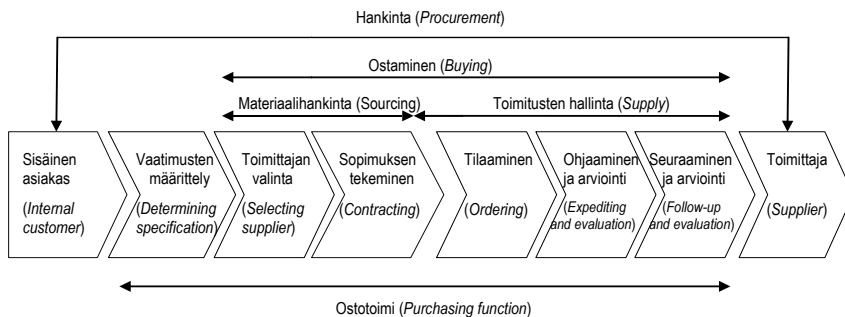
Ostaminen tarkoittaa yleensä hankinnan toteutukseen liittyviä toimia, kuten tilaamista, kotiinkutsuja ja maksuliikenteeseen liittyvien toimien hoitamista. Englannin kielen termit *buying* ja *purchasing* käännetään suomen kielelle muotoon ostaminen. Sanan *buying* katsotaan tarkoittavan suunnilleen samaa 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 liittyvää 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 käännöstä 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 jo kolmekymmentä 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 loppuasiakkaan tarpeet.

Seuraavaksi on esitetty kaksi nykyaikaista hankinnan määritelmää.

Hankinnan määritelmä van Weelen (2005) mukaan:

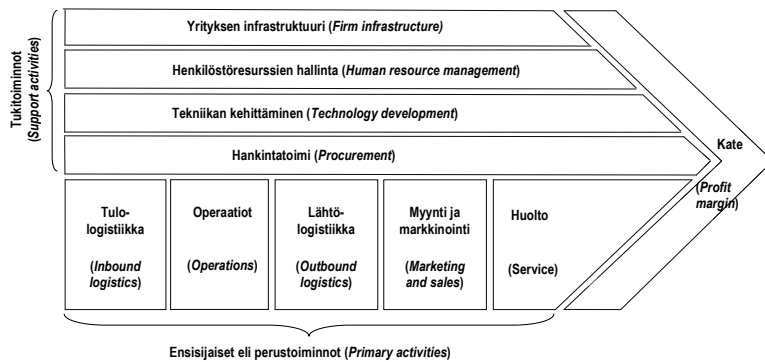
”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinointiin tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin.”

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 (mukailen 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 ydintoiminnoksi, joka tuntuisi luontevalta.

Hankinnoilla voidaan vaikuttaa yrityksen lyhyen aikavälin taloudelliseen tilanteeseen ja pitkän aikavälin kilpailukyvyyn parantamiseen. Tämän vuoksi hankintatoimi on nykyaikaisen ajattelutavan mukaan määritelty yhdeksi yrityksen strategiseksi toiminnoksi.

HANKINTOJEN KEHITTÄMINEN – TEHOKKAAT TYÖKALUT

Hankintojen kehittäminen -teos kertoo, miten hankintoja johtamalla ja kehittämällä voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Kirja on suunnattu nykyisille ja tuleville hankinnan ammattilaisille – sekä kaikille, jotka haluavat kehittää hankintaosaamistaan.

Teoksessa käsiteltäviä aihealueita ovat mm. kokonaiskustannusajattelu, kategoriajohtaminen, toimitusketjun hallinta, suorituskyvyn mittaaminen, ulkoistaminen, riskienhallinta, tekoäly hankinnoissa ja julkiset hankinnat.

Kirja tarjoaa ajantasaista tietoa ja runsaasti selkeitä työkaluja strategia-työhön ja hankintaprosessien 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!

9. uudistettu painos

ISBN 978-952-89-0273-7

KL 69.33/69.1

www.bod.fi

