



Aalto University
School of Science

TU-A1100 Tuotantotalous 1

9.2. 2021

Hankintojen johtaminen, ulkoistaminen ja ulkoiset resurssit

Riikka Kaipia, riikka.kaipia@aalto.fi

Research Fellow, DIEM

Toimitusketjun prosessit

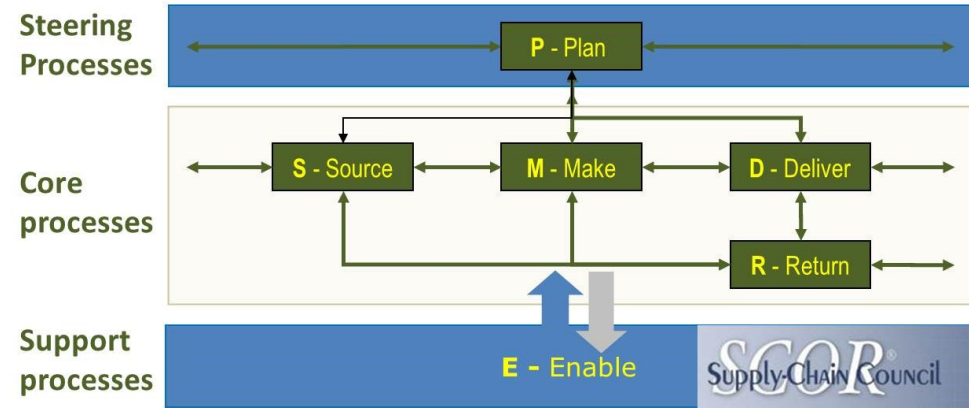
SCOR model - Supply Chain Operations Reference model

Hankinta

- Yksi toimitusketjun ydinprosesseista

Hankinnan ja oston tehtävät

- Mitä hankitaan, mistä ja millä ehdoin
- Kotiinkutsut, täydennysten toteutus



Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat hankintojen johtamiseen

- Toimitaan globaaleilla markkinoilla
- Lähes kaikkea on saatavilla
- Lähes kaikilla aloilla on kilpailua, mikä alentaa hintoja
- Tieto- ja kommunikaatioteknologian avulla toimittajien ja muiden kumppanien löytäminen käy nopeasti ja kommunikointi on tehokasta
- Logistiikkainfrastruktuuri ja –palvelut ovat kehittyneitä ja tehokkaita
- Markkinat muuttuvat nopeasti useilla toimialoilla

-> Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muun

Mitä ydinosaaminen on

- Osaamista ja tietämystä, ei tuote tai prosessi
- Joustavia, pitkäaikaisia alustoja, jotka kykenevät mukautumaan ja kehittymään
- Ydinosaamisia on rajoitettu määrä
- Sisäänrakennettu koko organisaatioon

Tärkeää asiakkaillemme		Ydinosaaminen
Ei niin tärkeää asiakkaille		
	Emme ole kovin hyviä tässä	Olemme tässä muita parempia

Suurin osa yritysten kustannuksista on hankintoja

Suomalaiset yritykset, ulkoinen spendi 2016 (% liikevaihdosta)

	Materi- aalit	Ulkoiset palvelut*	Muut kulut **	Yhteensä ***
Teollisuus	57,9%	7,0%	16,3%	81,2%
Rakentami- nen	29,0%	28,2%	13,2%	70,4%
Kauppa	76,2%	2,0%	10,2%	88,3%

Source: Statistics
Finland's PXWeb
databases

*) Palvelut jotka liittyvät suoraan yrityksen tuotantoon tai myyntiin, esim alihankinnat, huolto ja ylläpito

**) Sis. vuokrat, leasing-maksut, markkinointi ja mainoskulut, hallintopalvelut, tele ja kommunikaatio, pankkipalvelut

***) Ilman investointeja

-> teollisuusyrityksissä 80%

kustannuksista
riskeistä
arvosta
laadusta
vastuullisuudesta

syntyy yrityksen ulkopuolella!

Hankintojen johtamisen työkaluja

HX hanke

51 mrd € - suurin puolustusvoimien tekemä asehankinta

"HX-hävittäjähankeella on suuri vaikutus Suomen puolustuskykyyn ja se ratkaisee Ilmavoimien koko taistelukykyyn aina 2060-luvulle asti." [Puolustusvoimat]

Hävittäjähankintojen valintakriteerit:

Suorituskyky. Järjestelmän kyky voittaa taistelut elinkaarensa aikana.

Kustannukset. Onko varaa ostaa sekä käyttää ja kehittää järjestelmää koko sen elinkaaren ajan?

Huoltovarmuus ja kotimaisen teollisuuden osallistuminen. Järjestelmän käytettävyys rauhan ja sodan aikana.

Turvallisuus- ja puolustuspoliittiset vaikutukset. Valinnan mahdolliset vaikutukset Suomen turvallisuus- ja puolustusyhteistyöhön



Keskeiset asiat hankintojen johtamisessa

Hankintojen kategorisointi

Eriytettyjen kategoriastrategioiden muodostaminen

Systemaattinen hankintaprosessi

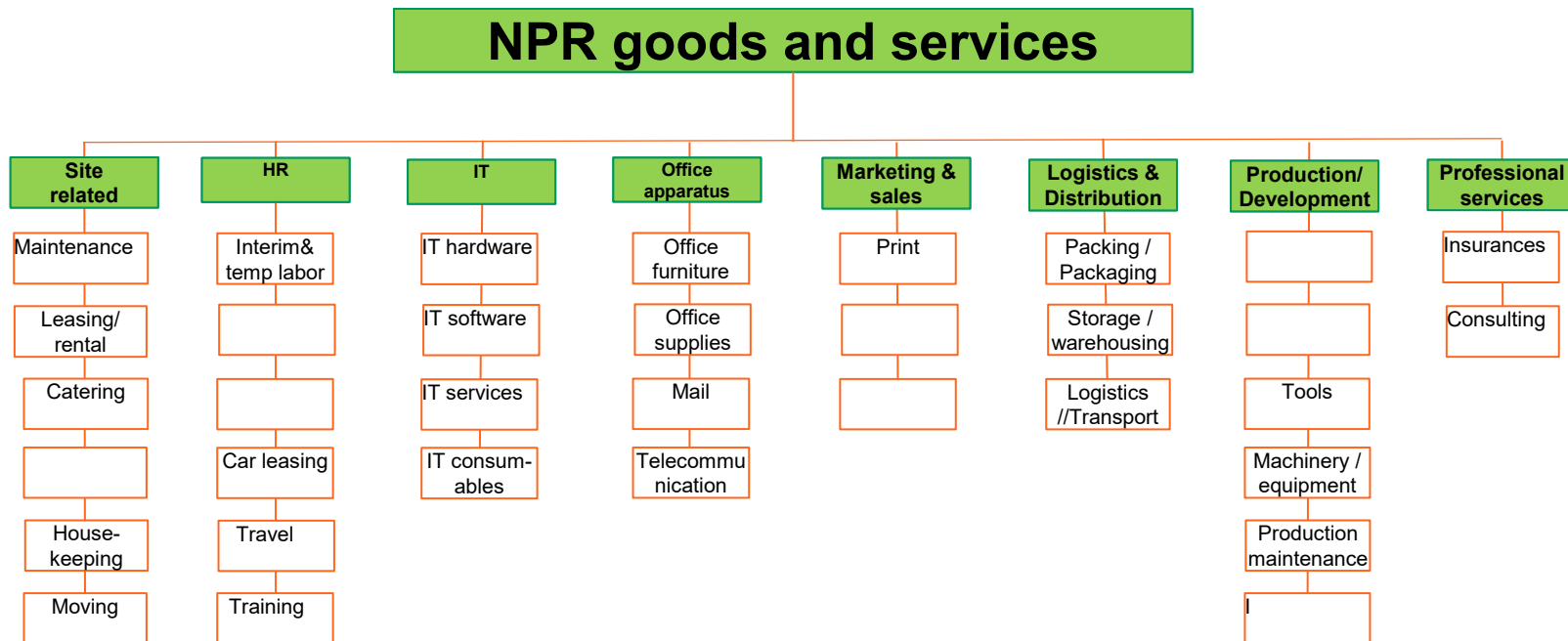
Kokonaiskustannusajattelu

Mitä hankintakategoriat ovat

“Joukko tuotteita ja palveluita, jotka on ostettu samoilta toimittajamarkkinoilta ja joilla on samanlaiset tuote-, tai kulutusominaisuudet”

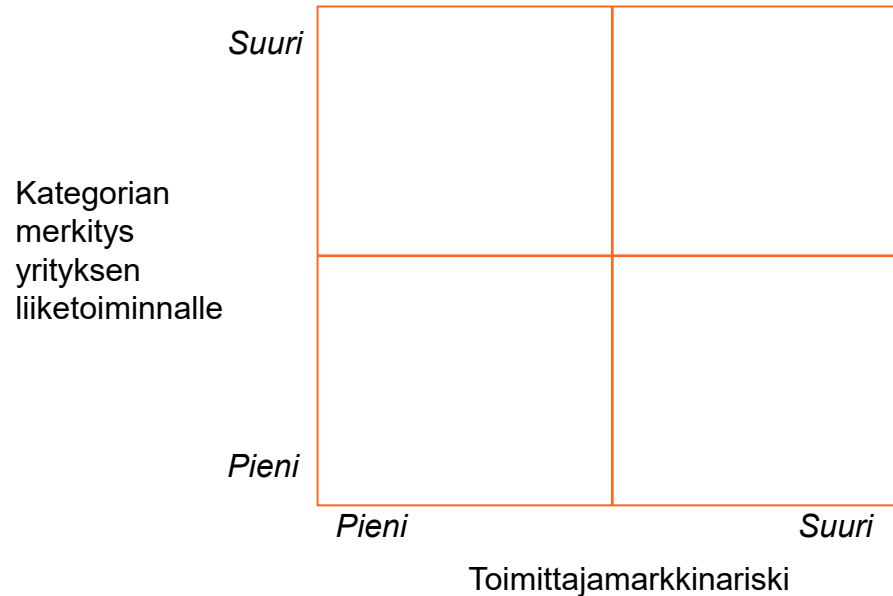
- Hankintakategoria muodostaa hallittavan kokonaisuuden globaalilla liiketoiminnan tasolla
- Kategorioiden muodostamisen kolme periaatetta
 - *Markkinatehokkuus*
 - *Sisäinen tehokkuus*
 - *Toimitusketjutehokkuus*

Esimerkki hankintojen kategorisoinnista – epäsuorat hankinnat



NPR=non-product related – epäsuorat hankinnat

Kraljicin matriisi – kategoriastrategiaprosessin perustyökalu



Modified from Peter Kraljic

Matriisin avulla tunnistetaan peruslähestymistapa kullekin tuotteelle tai kategorialle

Kategorian merkitys yrityksen liiketoiminnalle	<i>Suuri</i>	Volyymihankinnat Hyödynnä neuvotteluvoima	Strategiset hankinnat Kehitä yhteistyösuhdetta
	<i>Pieni</i>	Rutiinihankinnat Huolehdi sujuvuudesta	Pullonkaula- hankinnat Varmista saatavuus
		<i>Pieni</i>	<i>Suuri</i>

Toimittajamarkkinariski

Modified from Peter Kraljic

Systemaattinen hankintaprosessi - kolme vaihetta kohti toimittajan valintaa

RFI

**Request for
Information**

RFP

**Request for
Proposal**

RFQ

**Request for
Quotation**

Neljä tavoitetta

1. Syventää tietoa toimittajamarkkinoista
2. Oman yrityksen markkinointi toimittajille
3. Kilpailukykyisen ratkaisun kehittäminen
4. Toimivan yhteistyösuhteen rakentaminen

Systemaattisen hankintaprosessin vaiheet

	Request for Information RFI	Request for Proposal RFP	Request for Quotation RFQ
Tavoitteet	Selvittää toimittajien tarjonta ja intressit Kasvattaa ostajan houkuttelevuutta	Löytää paras ratkaisu ongelmaan/tarpeeseen Kasvattaa ostajan houkuttelevuutta	Saada aikaan kilpailua toimittajien välillä Rakentaa perustaa tulevalle suhteelle Kasvattaa ostajan houkuttelevuutta
Tehtävät	Potentiaalisilta toimittajilta pyydetään tietoa heidän tarjonnastaan, kapasiteetistaan ja kyvykkyyksistään Mahdolliset toimittajavierailut Yhteistyön edellytyksien arviointi	Valituilta toimittajilta pyydetään ehdotuksia asiakkaan tarpeen täyttämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla Harkitaan määrittelyjen muokkaamista ehdotusten pohjalta Arvioidaan tarkemmin toimittajien osaamista ja halukkuutta yhteistyöhön	Viimeistellään hankinnan vaatimusmäärittelyt Pyydetään toimittajilta yksityiskohtaisia tarjouksia Verrataan tarjouksia kokonais kustannusten näkökulmasta
Lopputulos	Lyhytlista (10-20) vaatimukset täyttäviä ja kiinnostuneita toimittajia	Parannettu vaatimusmäärittely Karsittu lista (5-8) kyvykkäimpiä toimittajia	Saada kaikki tarvittava tieto, jonka perusteella voidaan valita 2-3 toimittajaa neuvotteluihin

Keskity kokonaiskustannuksiin – älä hintaan

Hankinnan kokonaiskustannus (Total cost of ownership, TCO) on arvio kaikista tuotteeseen liittyvistä suorista ja epäsuorista kustannuksista koko elinkaaren ajalta

- Ennen hankintaa: hankintaprosessin kustannukset, mm. toimittajien etsintä ja valinta
- Hankinnan aikana: hinta ja toimituskustannukset
- Käytön aikana: esim. huolto ja kunnossapito, energia
- Käytön jälkeen → hävitys/kierrätys/jälleenmyyntiarvo

”Emme aio ostaa sellaista konetta, jota meillä ei ole varaa käyttää”



HS 22.1.2021 Puolustusministeri Kaikkonen

Ydinasiat

Hankinta on toimitusketjun keskeinen prosessi, jolla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen

Yritysten tulee tunnistaa ydinsaamisalueet ja keskittyä niihin

Hankinnat tulee kategorisoida johdettaviksi yksiköiksi

Eri hankintakategoriat vaativat erilaista johtamista

Systemaattinen hankintaprosessi lähestyy toimittajia kolmessa vaiheessa

Keskity kokonaiskustannuksiin - älä pelkkään ostohintaan