

Valitaan työtä Suomeen

YRITYSTEN VÄLISET HANKINNAT JA
TOIMITUSKETJUN MURROS 2022

SUOMALAISEN
TYÖN LIITTO



Yritysten
hankintojen
arvo
190 miljardia
euroa



Arvon
maksimoiminen
yritykselle ja
asiakkaille
tärkeämpää kuin
kustannusten
minimoiminen



Lyhyisiin
toimitusketjuihin
sisältyy
vähemmän
riskejä





Esipuhe

Globaali pandemia ja sota Euroopassa ovat muuttaneet suomalaisten yritysten toiminta-edellytyksiä monella tavalla. Vaikutukset ulottuvat myös hankintoihin, jotka ovat yrityksen strateginen liiketoiminta-alue. Yritysten hankinnat vaikuttavat paitsi yksittäisen yrityksen kilpailukykyyn, myös laajemmin kansantalouteemme, sillä yritysten vuosittain tekemien hankintojen yhteisarvoksi on arvioitu 190 miljardia euroa. Hankinnat kattavat kaiken isoista rakennusurakoista, syvällisestä tutkimus- ja kehitysyhteistyöstä aina standardituotteiden ostoihin saakka.

Suomalaisen Työn Liiton tehtävä on kannustaa valitsemaan työtä Suomeen. Valtaosa Liiton jäsenyrityksistä toimii B2B-sektorilla, tarjoten tuotteita ja palveluita muille yrityksille. Kun maailma on isossa myllerryksessä, halusimme

selvittää, mitä muutoksia tapahtuu yritysten hankinnoissa? Vaikuttavatko globaalit mullistukset tapaan, jolla suomalaiset yritykset tekevät hankintoja? Vaikuttavatko arvot ja maailman uusjakautuminen poliittis-taloudellisiin blokkeihin jotenkin siihen, miten suomalaiset yritykset ostavat? Mitä tästä pitäisi oppia, jos itse on myymässä toiselle yritykselle tuotteita tai palveluita?

Näitä asioita olemme selvittäneet yhteistyössä Aula Research Oy:n kanssa, pohjautuen laajaan kyselyaineistoon sekä kvalitatiivisiin case-haastatteluihin. Antoisaa lukemista ostajille ja myyjille!

Tero Lausala

Toimitusjohtaja

Suomalaisen Työn Liitto

Sisällysluettelo

Johdanto	4
Kansainväliset toimitusketjut ovat murroksessa - Huomioi riskit	9
Läheltä hankkiminen parantaa toimintavarmuutta ja pienentää päästöjä	13
Arvojen merkitys korostuu - Viesti yrityksen arvoista yhteistyökumppaneille ja asiakkaille	18
Määrittele ja kerro tarkasti, mitä tarvitset	19
Huomioi hankinnan kokonaiskustannukset	22
Arvioi hankinnan tuoma arvo	23
Kehitä ratkaisuja yhteistyökumppanin kanssa	26
Suomalaisten yritysten tapaa toimia arvostetaan, sitä kannattaa korostaa	29
Vinkit ostajille ja myyjille	31

JOHDANTO:

Globaalit markkinat ja kansainväliset toimitusketjut ovat risteyskohdassa

Kiristynyt kilpailu ja jännitteet maailman suurvaltojen välillä sekä pandemiatilanne ovat muuttaneet globalisaatiokehitystä ja johtaneet maailmantalouden pirstaloitumiseen. Globalisaatiokehitys on risteyskohdassa ja vielä on vaikea ennustaa varmasti mihin suuntaan se tulee kehittymään.

Maailman talousfoorumi, WEF, on pohtinut neljää erilaista globalisaation tulevaisuuden skenaariota (ks. kuva seuraavalla sivulla), joissa markkinat joko pirstaloituvat tai yhdentyvät aineellisilla ja aineettomilla, virtuaalisilla markkinoilla. Todennäköisesti yksikään skenaarioista ei toteudu sellaisenaan, vaan globaali yhdentymiskehitys tulee jatkumaan tietyillä aloilla voimakkaampana samalla kun deglobalisaatio ja pirstaloituminen vahvistuu toisilla.

WEF:n haastattelemat ekonomistit uskovat kansainvälisten yritysten muokkaavan toimitusketjujaan seuraavan kolmen vuoden aikana paikallisemmiksi ja moninaisemmiksi sekä tarkemmin geopoliittisten jakoviivojen mukaisiksi.

Euroopan unioni pyrkii vähentämään riippuvuuttaan ulkopuolisista markkinoista monilla teollisuuden aloilla. Riippumattomuuden lisäämisen lisäksi Euroopan unionin tarkoituksena on kannustaa siirtymistä vihreämpään ja vastuullisempaan teollisuuteen.

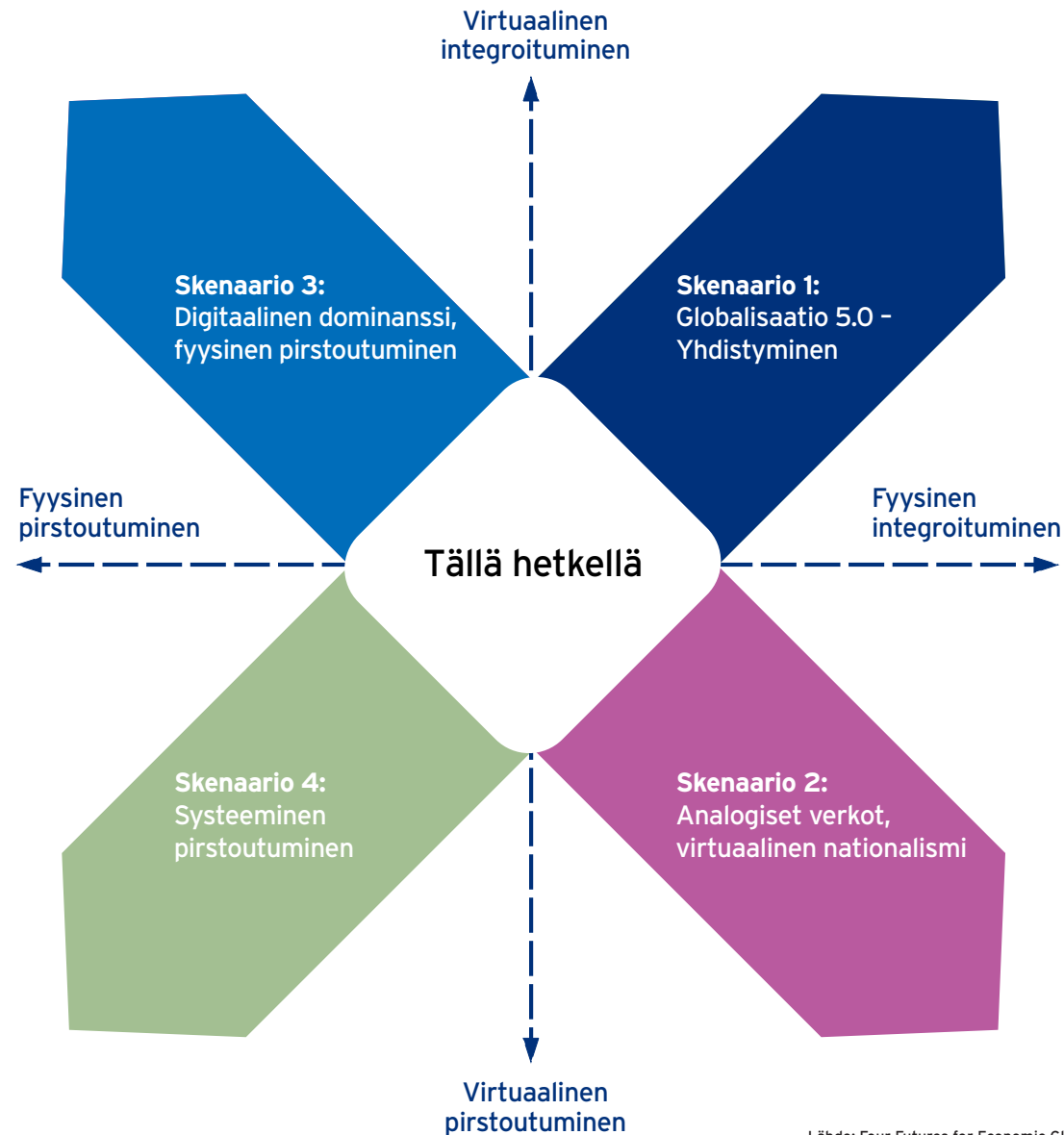
Taloudellisen resilienssin kannalta toimitusketjujen moninaistaminen ja alueellisten verkostojen vahvistaminen on tärkeää. Globaali yhteistyö on myös välttämätöntä mm. ilmastokriisin hoitamisen kannalta.

Toimitusketjujen siirtäminen lähemmäs ja kotimaisten hankintojen lisääminen vahvistaa toimitusvarmuutta ja -sujuvuutta, helpottaa monitorointia sekä pienentää kuljetuksesta aiheutuvia päästöjä.

Lähteet:

- Four Futures for Economic Globalization: Scenarios and Their Implications, World Economic Forum 2022
- World Economic Forum, Chief Economists Outlook, May 2022

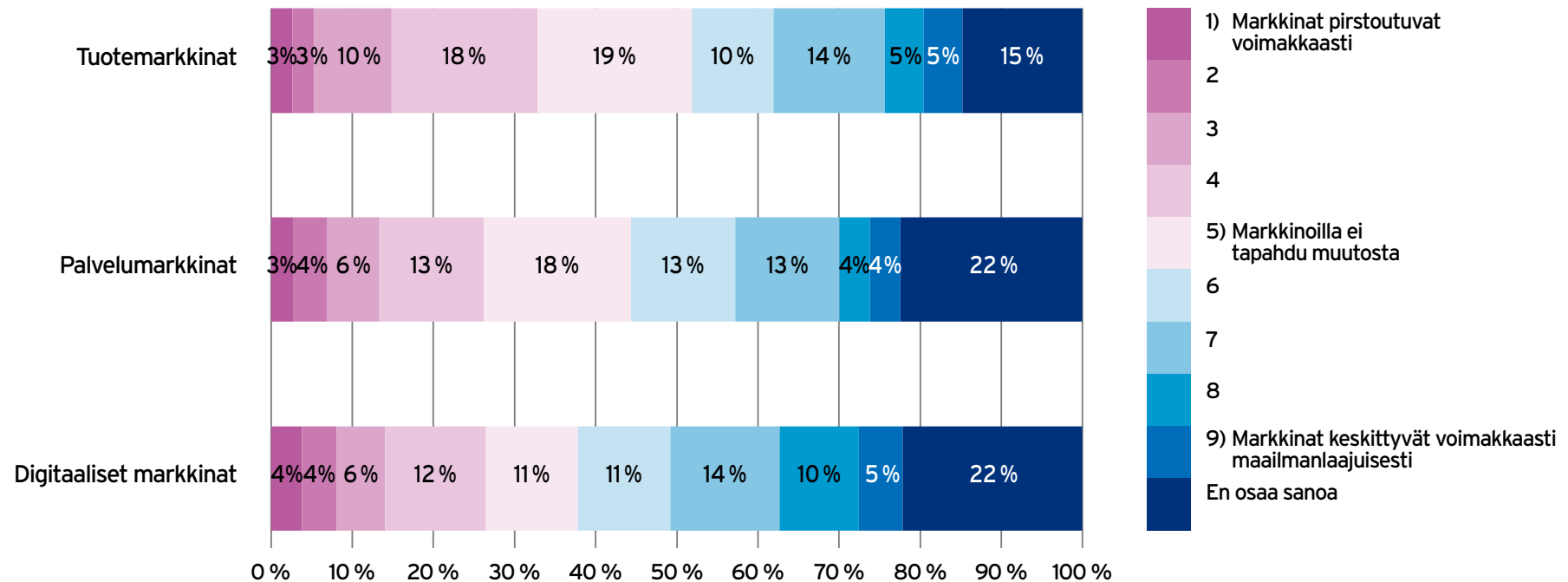
Globalisaation neljä tulevaisuuden skenaariota vuoteen 2027 mennessä (WEF 2022)



Lähde: Four Futures for Economic Globalization:
Scenarios and Their Implications, World Economic Forum 2022

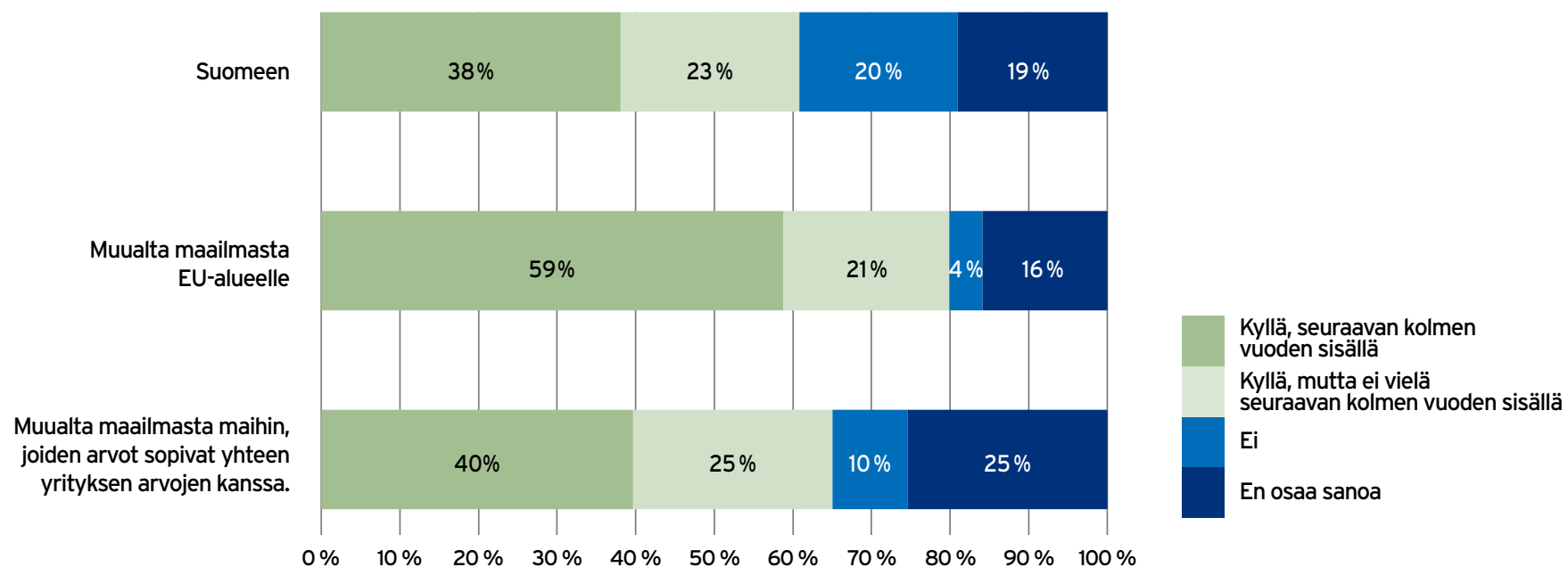
Miten arvioit globalisaation kehittyvän seuraavan viiden vuoden aikana omalla alallasi?

Kaikki vastaajat (n=203)



Lähde: Hanki työtä Suomeen - Kysely yritysjohtajille 2022

Uskotko suomalaisten yritysten siirtävän toimitusketjujaan



Lähde: Hanki työtä Suomeen - Kysely yrityspäittäjille 2022

Hankkijat tarvitsevat uutta osaamista

- Vaatimukset hankinnoille ja hankkijoille ovat muuttumassa. Tulevaisuudessa kulujen minimoiminen ei yksin riitä.
- Toimitusketjuihin ja niiden resilienssiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Tämä tarkoittaa tiiviimpää vuorovaikutusta toimitusketjun eri osien kanssa sekä ketteryyttä reagoida mahdollisiin ongelmiin nopeasti ja suunnitelmallisesti.
- Uusi teknologia tulee automatisoimaan rutiiniostot ja hankkijoiden työnkuva ja osaamistarpeet muuttuvat.
- Hankkijoiden tulee osata ottaa huomioon uudet muuttuvat riskit ja epävarmuudet, tulkita analytiikan signaaleja sekä osallistua yrityksen päästöjen vähentämiseen ja uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen.
- Yrityksen hankintatiimillä on tärkeä tehtävä yrityksen strategian toteuttamisessa.
- Hankkijoilla on myös tärkeä rooli organisaation sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuullisuuden kehittämisessä, sillä he ovat suoraan yhteydessä yrityksen alihankkijoihin.
- Hankkijoiden uusia tehtäviä ovat muun muassa riskien ja innovaatiomahdollisuuksien arviointi, laadun monitorointi ja ohjaaminen sekä yhteydenpito sisäisiin sidosryhmiin. Hankintatiimeissä juuri tällaisten asiantuntijoiden määrä kasvaa.

Lähteet:

- Procurement Leaders - Fewer buyers, more specialists: The procurement team of the future <https://procurementleaders.com/content/fewer-buyers-more-specialists-procurement-team-future/>
- Procurement Leaders - Evolution or irrelevance: Procurement is at a crossroads <https://procurementleaders.com/content/evolution-or-irrelevance-procurement-is-at-a-crossroads/>

Kansainväliset toimitusketjut ovat murroksessa – Huomioi riskit

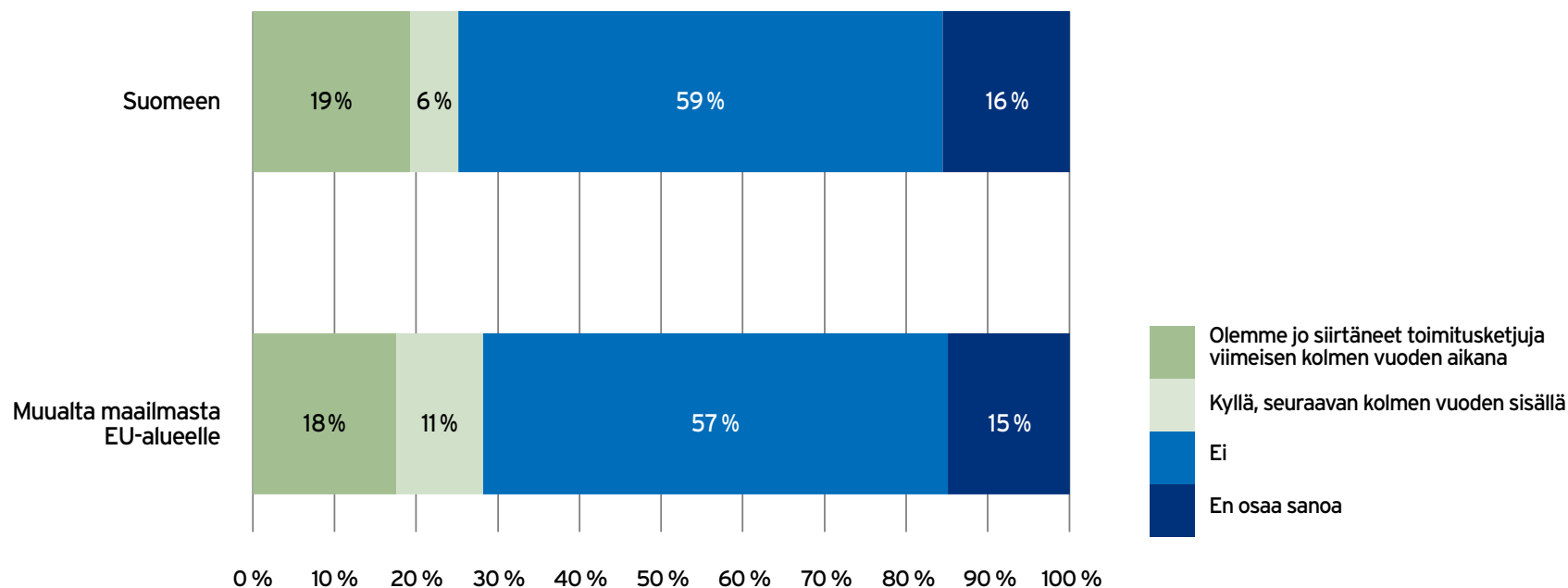
Toimitusvarmuuteen liittyvät ongelmat ovat nousseet viime aikoina esiin ennenkuulumattomalla tavalla. Pitkät toimitusketjut, vastuulliseen toimintaan liittyvät riskit ja kustannusten nousu luovat uhkakuvia yrityksille. Hankintojen tekeminen Suomessa tuotteet ja palvelut tuottavilta yrityksiltä pienentää pitkiin toimitusketjuihin liittyviä riskejä.

Globaaleja toimitusketjuja ovat vavisuttaneet

- 1.** Koronapandemia
- 2.** Venäjän sota Ukrainassa
- 3.** Ilmastokriisi ja toimet sen hidastamiseksi
- 4.** Yksittäiset globaaleja toimitusketjuja häirinneet tapahtumat kuten Ever Given -rahtilaivan juuttuminen Suezin kanavaan

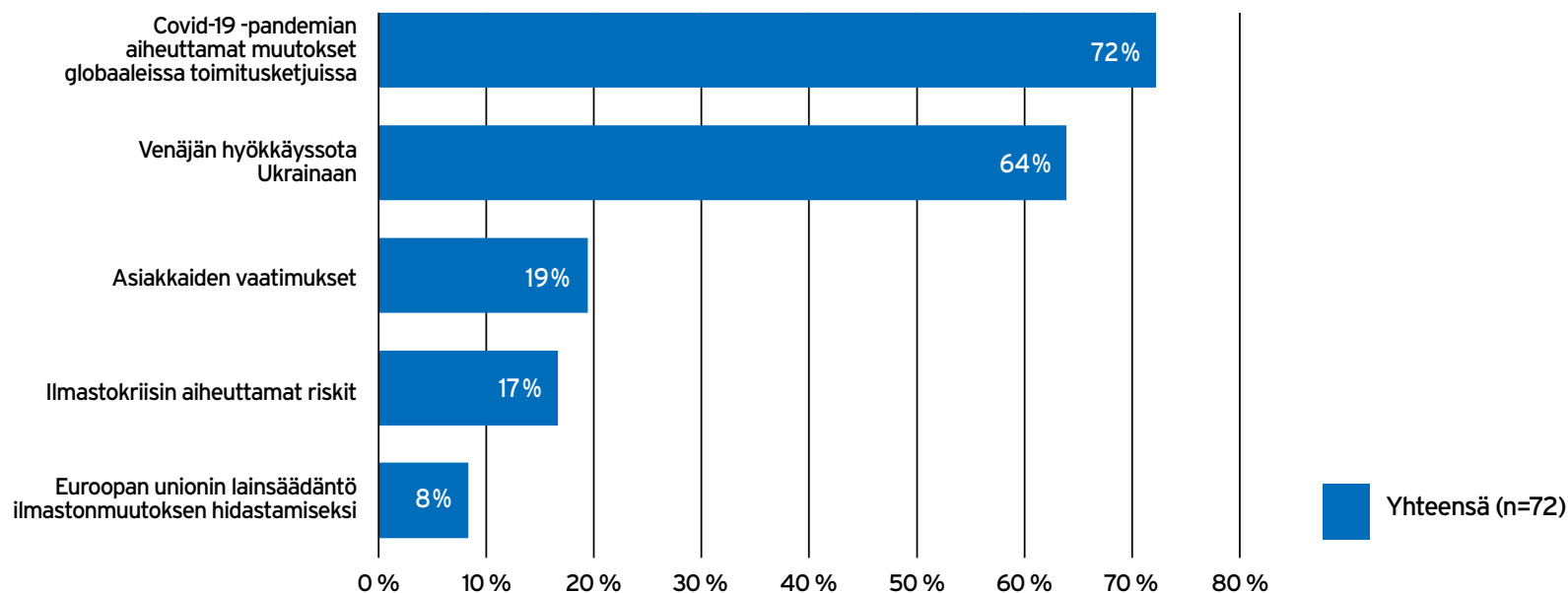
Onko yrityksenne suunnitellut siirtävänsä hankintoja/toimitusketjuja

Kaikki vastaajat (n=203)



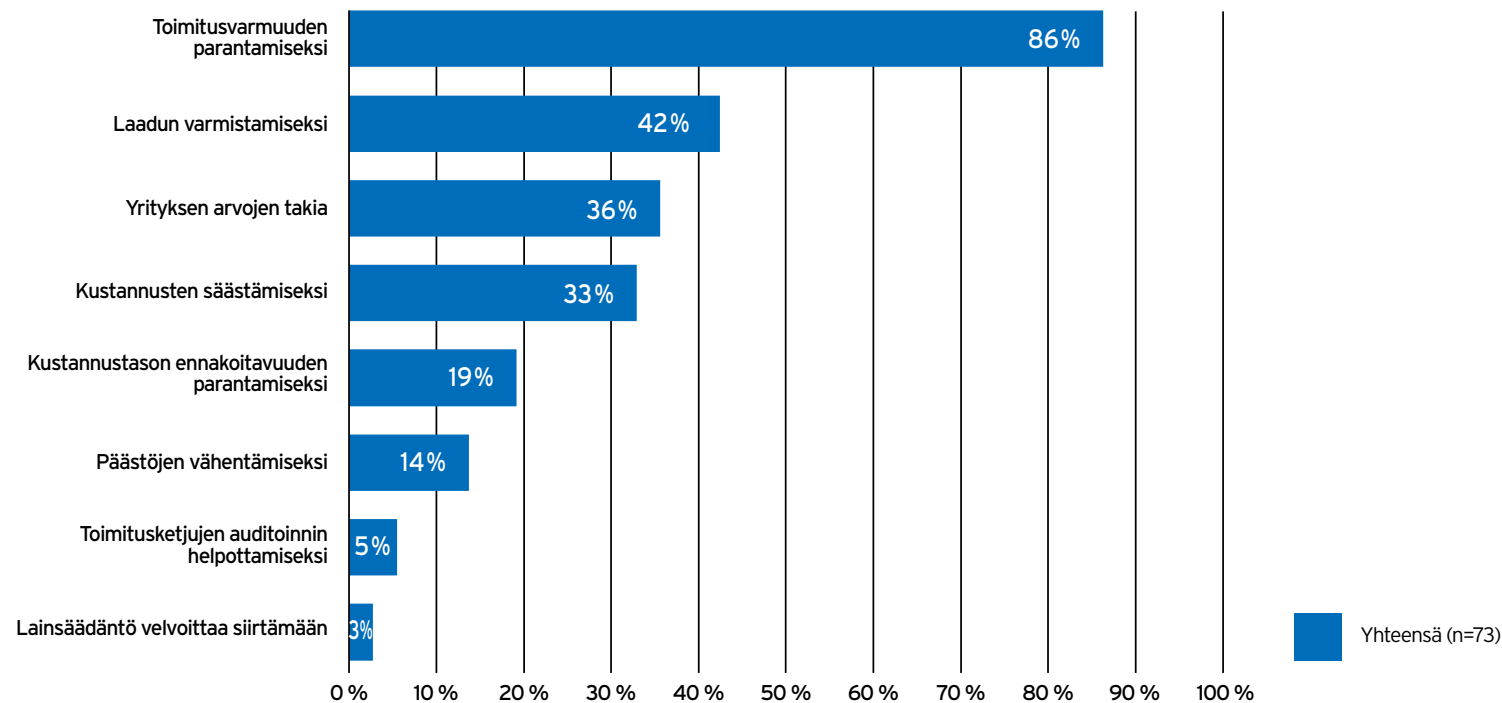
Lähde: Hanki työtä Suomeen - Kysely yrityspäätäjille 2022

Mitkä seuraavista globaaleista mullistuksista ovat näkemyksesi mukaan vaikuttaneet merkittävimmin suunnitelmiinne siirtää toimitusketjuja Suomeen tai Eurooppaan? Voit valita useamman vaihtoehdon.



Lähde: Hanki työtä Suomeen - Kysely yritys päättäjille 2022

Mistä syystä yritys on siirtänyt tai suunnittelee toimitusketjujen siirtämistä? Valitse korkeintaan kolme tärkeintä syytä



Lähde: Hanki työtä Suomeen - Kysely yrityspäittäjille 2022



Tero Viljakainen
Toimitusjohtaja
Anstar Oy

Läheltä hankkiminen parantaa toimitusvarmuutta ja pienentää päästöjä

Anstar Oy on suomalainen yritys joka valmistaa ja myy betonirakenteiden liitososia ja -palkkeja. Noin 60 % Anstarin hankinnoista on aineellisia tuotteita, pitkälti terästä ja teräsprofiileja. Sekä euromääräisesti, että massan mukaan laskettuna suurin osa Anstarin hankinnoista on liitososien ja -palkkien raaka-ainetta. Anstarin toimitusjohtaja Tero Viljakainen kertoo:

Pyrittekö tekemään yhteistyötä yritysten kanssa, joiden tuotanto on Suomessa?

Noin puolet käyttämistämme raaka-aineista tulee Suomesta, loput suurimmaksi osaksi Euroopan alueelta. Kaikkea tuotannossa tarvitsemaamme ei valitettavasti tuoteta Suomessa. Esimerkiksi harjaterästä ei valmisteta Suomessa lainkaan, joten hankimme sitä muulta Euroopasta.

Raaka-aineiden osalta mahdollisuudet siirtää toimitusketjuja kotimaahan ovat rajatut. Siltä osin, kun voimme, hankimme tarvitsemaamme raaka-aineita esimerkiksi Outokummulta ja SSAB:ltä, joilla molemmilla on tuotantoa Suomessa. Pienempiä hankintoja teemme paljon paikallisilta toimijoilta.

Alallamme monet ovat siirtäneet tuotantoaan ulkomaille, mutta meille

on tärkeää, että tuotantomme on Suomessa. Toivomme, että se on myös asiakkaillemme tärkeää, että tuotteet valmistetaan Suomessa.

Onko pandemia tai sota vaikuttanut toimintaanne?

Kyllä pandemia ja sota ovat vaikuttaneet toimintaamme. Kun pandemia alkoi, pohdimme erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja miten voisimme siirtää



Kun pandemia alkoi, pohdimme erilaisia tulevaisuuden skenaarioita ja miten voisimme siirtää hankintoja lähemmäs.

hankintoja lähemmäs. Oleellisinta on, että hankinnat on jaettu laajalle ja yrityksellä on useita toimittajia, jotka pystyvät toimittamaan tarvittavia raaka-aineita ja muita tuotteita.

Ukrainan sodan alkamisen jälkeen ryhdyimme hankkimaan entistä enemmän teräslevyä SSAB:lta toimitusvarmuuden takaamiseksi.

Mikä on mielestäsi hankintojen rooli yrityksen riskienhallinnassa tai liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa?

Hankintojen rooli riskienhallinnassa on erittäin oleellinen. Jos ei saa raaka-aineita, ei pysty tuottamaan mitään. Toiminnan läpinäkyvyys ja ympäristöasiat nousevat myös koko ajan vahvemmin esiin ja olemme panostaneet niihin paljon. Olemme lisänneet uusiutuvan energian käyttöä ja pohtineet käyttämämme kaasun alkuperää. Iso asia on myös, että tuotteet valmistetaan

Suomessa, jolloin rahtien päästöt ovat pienemmät, sen sijaan, että valmiit tuotteet kuljetettaisiin esimerkiksi Kiinasta.

Onko 'Ostetaan halvinta mahdollista' -ajattelu edelleen voimissaan yritysten hankintatiimeissä?

Kyllä hinta on hankinnoissa hyvin määrittävä tekijä. Muita tärkeitä tekijöitä ovat toimitusaika ja laatu. Nämä ovat kaikkein tärkeimpiä hankintoja tehtäessä. On kuitenkin myös tärkeä pitää selkeänä mielessä, mitkä ovat yrityksen arvot, eli ne periaatteet, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja sitä kautta myös hankintoja.

Vastuullisesta tuotannosta on tullut selvä kilpailuetu. Asiakkaat vaativat koko ajan enemmän ja enemmän vastuullisuutta ja seuraammekin mielenkiinnolla esimerkiksi fossiilivapaan teräksen kehittämistä. Tietenkin tässäkin tulee

jossain vaiheessa hinta vastaan. Aivan mitä tahansa ei ehkä olla valmiita makamaan.

Miten uskot globalisaation ja paikallistumisen kehittyvän omalla alallasi maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Uskon kyllä paikallisen tuotannon ja omavaraisuuden arvostamisen jatkuvan. Erityisesti elämälle kriittisillä aloilla kuten ruuantuotannossa paikallisuus tulee varmasti korostumaan. Komponenttipula vaikeuttaa tuotannon automatisaation kehittämistä, mikä saattaa jarruttaa kasvua tietyiltä osin.

En usko, että muutos tulee olemaan yhtä voimakasta aineettomilla markkinoilla. Teräslevyn liikuttaminen ja siirtäminen on merkittävästi hankalampaa kuin aineettomien tuotteiden, siksi paikallistumiskehitys tulee olemaan vahvempaa aineellisilla markkinoilla.

Huomioi myös alihankkijoiden toiminnan vastuullisuus

Ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus on noussut yhä tärkeämmäksi teemaksi yritystoiminnassa ja vastuullisten toimitusketjujen merkitys on korostunut. Suomalaisia tuotteita ja palveluita hankkimalla voi minimoida kuljetuksen kustannuksia, ympäristövaikutuksia ja luottaa siihen, että muutkin vastuullisuuskysymykset ovat kunnossa. Omien vastuullisuuskriteerien täyttymisen todentaminen on tärkeä osa vastuullista hankintaa. Suomalaisen yrityksen luona on yksinkertaista käydä auditointikäynnillä.

Yrityshankintojen trendit 2023

1. Riskitietoisuus ja toimitusketjujen resilienssi
2. Vastuullisuus
3. Monitorointi ja datalähtöisyys
4. Digitalisointi ja automatisointi

Vastuullisuus

Sekä sosiaalisesti että ympäristön kannalta kestävän, vastuullisen toiminnan merkitys korostuu esimerkiksi Maailman talousfoorumin ja Euroopan unionin strategioissa ja tulevaisuuden skenaarioissa. Huomiota kiinnitetään myös entistä enemmän koko toimitusketjuun ja yritysten voi olla entistä hankalampaa "piilottaa" päästöjä ja ei-vastuullista toimintaa alihankkijoiden taakse.

Yritysten vastuullisuus on tärkeää usein paitsi kuluttajille myös yritysten työntekijöille.



Arto Tiitinen
Toimitusjohtaja
Isku

Isku hankkii Suomesta varmistakseen vastuullisuuden

Lahtelainen huonekaluvalmistaja Isku myy tuotteitaan sekä kuluttajille että yrityksille ja julkisen sektorin organisaatioille. Suurin osa Iskun hankinnoista on komponentteja ja raaka-aineita. Isku hankkii kuitenkin monipuolisesti sekä aineellisia tuotteita että aineettomia tuotteita ja palveluita. Tietyt tuotteet Isku hankkii myös valmiina niin, että joku muu valmistaa ne Iskun logolla. Iskun toimitusjohtaja Arto Tiitinen kertoo:

Pyrittekö tekemään yhteistyötä erityisesti yritysten kanssa, joiden tuotanto on Suomessa?

Kyllä, olemme viimeisen 8 vuoden aikana investoineet yli 100 miljoonaa euroa Lahteen ja kirjanneet strategiaamme, että teemme 75 % tekemistämme hankinnoista Suomesta. Päätökset liittyvät haluun toimia mahdollisimman vastuullisesti. Keskitetyt hankinnat ja lyhyet toimitusketjut vähentävät ilmastokuormitusta ja muita riskejä.

Olemme saavuttaneet tavoitteemme. Teemme 75 % hankinnoistamme Suomesta, loput muista EU-maista. Syyskuussa 2022 aloitimme kampanjan, jonka avulla etsimme suomalaisia toimittajia, jotta voisimme entisestään korvata tuontia. Tavoitteenamme on, että jatkossa hankkisimme jo yli 80 % suomalaisilta toimittajilta.

Tämä on jatkumoa strategiallemme. Olemme todenneet, että kun ketjut ovat lyhyitä, niihin sisältyy huomattavan paljon vähemmän riskejä. Meille on myös tärkeää se, että voimme tuottaa työtä Suomeen.



**Läheltä ostaminen
tekee myös
yhteistyötä
nopeaa ja sujuvaa,
pienentää tuotteiden
hiilijalanjälkeä
ja parantaa
toimitusvarmuutta.**

Läheltä ostaminen tekee myös yhteistyöstä nopeaa ja sujuvaa, pienentää tuotteiden hiilijalanjälkeä ja parantaa toimitusvarmuutta. Lisäksi paikallisen toimijan kanssa tuotekehitys- ja tutkimusyhteistyö on yksinkertaisempaa ja sujuvampaa.

Onko pandemia tai sota vaikuttanut toimintaan?

Olemme olleet tässä asiassa etupellossa liikkeellä. Olemme nähneet lyhyiden paikallisten toimitusketjujen tärkeyden jo kauan ennen pandemian ja sodan aiheuttamia ongelmia. Mutta kyllä voi sanoa, että viimeaikaiset tapahtumat ovat tuoneet meillä jo tiedossa olleet riskit esille aivan uudella tavalla.

Onko 'Ostetaan halvinta mahdollista' -ajattelu edelleen voimissaan yritysten hankintatiimeissä?

Kyllä tätä ajattelua on edelleen nähtävissä, mikä tuottaa meille haasteita. Tuotteidemme valmistuspaikka on Lahdessa ja tuotekehityksemme lähökohtana on tuotteiden 20 vuoden elinkaari. Siksi tuotteemme eivät ole markkinoiden halvimpia, mutta ne ovat vastuullisesti tuotettuja. Selvää muutoista on kuitenkin nähtävissä tämän asian suhteen. Yrityksissä ollaan koko ajan kiinnostuneempia toimitusketjujen vastuullisuudesta.

Asiakkaiden suorittamat auditoinnit ja vierailut tehtailloilla ovat tärkeää työtä vastuullisen valmistuksen ja hankinnan todentamiseksi. Pelkkiin papereihin ja valokuviiin ei pidä luottaa. Myös tuotteiden katselmointi paikan päällä on tärkeää, jolloin voidaan varmistua tuotteiden laadusta ja käyttömukavuudesta. Tämän pitäisi aina olla osa ostoprosessia.

Jonkin verran asiakkaamme, erityisesti yritysasiakkaat, tekevät auditointeja. Juuri vastikään eräs suuri yritys kävi auditoimassa meidän paikan päällä, ennen kun he valitsivat meidät toimittajaksi.

Haluamme myös auttaa asiakkaitamme ottamaan vastuullisuusasiat paremmin huomioon hankintaprosessissa ja olemmekin tehneet päätöksenteon tueksi oppaan vastuullisiin huonekaluhankintoihin.

Miten uskot globalisaation ja paikallistumisen kehittyvän omalla alallasi maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Kyllä tämä trendi on tullut jäädäkseen, paluuta vanhaan ei ole. Monet yritykset pyrkivät tuottamaan lähempänä ja Eurooppaan ollaan siirtämässä tuotantokapasiteettia. Kyse on erityisesti juuri toimitusketjujen lyhentämisestä. Tuotanto halutaan siirtää lähemmäs sitä

markkinaa, jolla tuotteet aiotaan myydä. Euroopassa tuotetaan tuotteet Euroopan markkinoille ja Aasiassa Aasian markkinoille. Pitkät toimitusketjut sisältävät monia riskejä ja yksi iso riski on kuljetuksen hinnan vaihtelu. Esimerkiksi Shanghaista Helsinkiin kuljetettavien konttien hinnat ovat nousseet rajusti viime aikoina. Lyhentämällä toimitusketjuja voidaan säästää logistiikkakustannuksissa.

Uskotko, että kehityksessä on eroja aineellisten markkinoiden ja aineettomien markkinoiden välillä?

Tässä tulee olemaan selviä eroavaisuuksia aineellisten ja aineettomien markkinoiden välillä. Globalisaatio aineettomilla markkinoilla tulee kehittymään moniin suuntiin, kun aineelliset markkinat siirtyvät selvästi enemmän kohti paikallisuutta. Kyberturvallisuuden selvästi linkittyvät tuotteet tullaan entistä enemmän tuottamaan lähellä. Globaalit teknologiajätit ovat kuitenkin onnistuneet luomaan niin kilpailukykyisiä tuotteita, että paikalliset yritykset tuskin pääsevät kilpailemaan niiden kanssa sellaisten tuotteiden osalta, jotka eivät suoraan liity kyberturvallisuuteen.

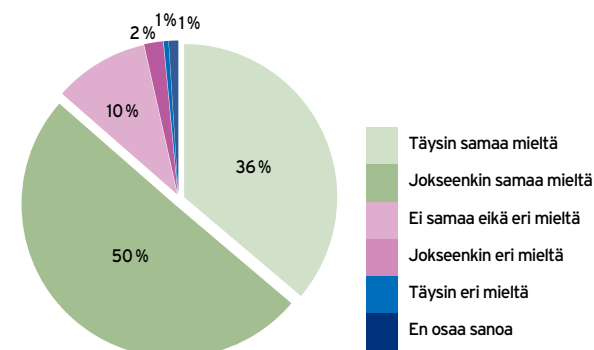
3 Arvojen merkitys korostuu – Viesti yrityksen arvoista yhteistyökumppaneille ja asiakkaille

Yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa strategiatyöstä operatiiviseen toimintaan. Ennen hankinnan tekemistä on hyvä pysähtyä pohtimaan, mitkä ovat ne strategiset suuntaviivat ja arvot, jotka ohjaavat hankinnan tekoa. Millaisia kriteerejä hankinnoille halutaan asettaa? Keneltä ja mistä hankintoja mieluiten tehdään? Yrityksen arvojen määrittely, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja ennen kaikkea niistä viestiminen asiakkaille ja muille sidosryhmille on tärkeää.

Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä:

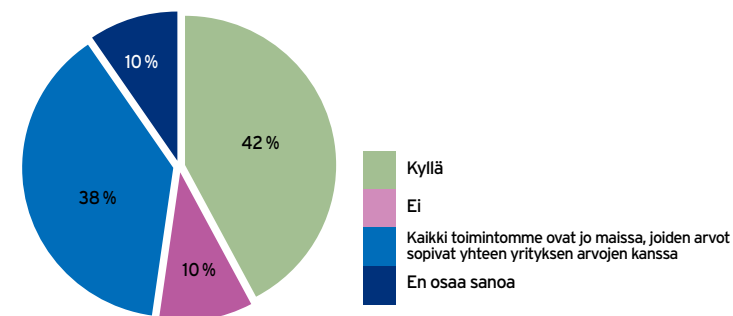
"Yrityksen arvot ja niiden mukainen toiminta korostuvat liiketoiminassa seuraavan viiden vuoden aikana"

Kaikki vastaajat (n=203)



Näetkö, että yrityksenne tulevaisuudessa keskittäisi voimakkaammin toimitusketjuun maihin, joiden arvot sopivat yhteen yrityksen arvojen kanssa?

Kaikki vastaajat (n=203)



4 Määrittele ja kerro tarkasti, mitä tarvitset

Kartoita tarkkaan, mihin tarpeeseen hankintaa tehdään ja mitä haasteita ja riskitekijöitä hankintaan voi liittyä. Kun tarve on tarkasti tiedossa, on helpompi kertoa niistä selkeästi, asettaa kriteerit oikealle tasolle ja hankkia oman yrityksen kannalta juuri oikeat tavarat ja palvelut.



Alexander Rosenlew
Toimitusjohtaja
Orthex Oyj

Tarkasti määritelty tarve ja riskien tunnistaminen johtaa parempiin hankintoihin

Kodin käyttötavaroita valmistavan Orthexin tuotanto tapahtuu Suomessa Lohjalla ja Ruotsissa Gnosjössä ja Tingsrydissä. Suurin osa Orthexin hankinnoista on aineellisia hankintoja, sillä Orthex valmistaa aineellisia tuotteita. Iso osa hankinnoista on tuotteiden raaka-aineita. Orthexin toimitusjohtaja Alexander Rosenlew kertoo:

Pyrittekö tekemään yhteistyötä yritysten kanssa, joiden tuotanto on Suomessa?

Iso osa hankinnoistamme on tuotteidemme raaka-aine ja sille ei kaikkiin tuotteisiimme valitettavasti löydy täysin sopivaa valmistajaa Suomesta. Pyrimme kuitenkin tekemään mahdollisimman paljon hankintoja Suomesta. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi konemuotit ja varaosat koneisiin. Meille on tärkeää tuotteiden laatu ja toimitusvarmuus ja -luotettavuus. Suomesta hankkimisen etuina on juuri nopea ja luotettava toimitus.

Hankintoja tehdessämme aloitamme aina kartoittamalla, mitä läheltä löytyy. Tietenkin jos hintaerot ovat suuria, saatavuus hankalaa tai kapasiteetti ei riitä meidän tarpeisiimme, on katsottava kauemmas. Lähtökohtana on, että hankitaan Suomesta, mutta jos se ei onnistu, kartoitamme seuraavaksi Pohjoismaat, sitten Euroopan ja sitten

kauempaa. Mikäli hankimme jostain kauempaa, varmistamme toimittajan vastuullisuuden tarkalla toimittajasertifioinnilla.

Vastuullisuus on ehdottomasti kilpailuetu. Oikeastaan voisi sanoa, että se on meidän yrityksemme kohdalla edellytys yhteistyölle. Pyrimme toimimaan itse vastuullisesti ja se tarkoittaa myös vaatimusta vastuullisuudesta niiltä, joilta hankimme. Uskon ja toivon, että vastuullisuuden merkitys tulee tulevaisuudessa entisestään korostumaan.

Onko pandemia tai sota vaikuttanut toimintaanne?

Pandemia vaikutti jollain tavalla kaikkiin, joilla on toimittajia Suomen ulkopuolella. Kuljetusten hinnat nousivat ennätysellisen korkeiksi, erityisesti Kaakkois-Aasiasta. Tämä on vaikuttanut muun muassa siihen, että jotkut asiakkaamme, kuten isot kauppaketjut, jotka

ovat aiemmin hankkineet enemmän tuotteita Kaukoidästä, ovat ehkä vähentäneet kaukaa tulevien tuotteiden hankintaa. Tällöin kotimaiset tuottajat ovat voineet paikata tuotannollaan kaukaa hankittujen tuotteiden vähenemistä.

Vaikka sodan vaikutukset eivät vaikuttaisi suoraan omiin toimitusketjuihimme, ovat energiakriisi ja saatavuusongelmat vaikuttaneet myös meihin. Hinnat ovat nousseet myös paikallisten toimittajien keskuudessa.

Mikä on mielestäsi hankintojen rooli yrityksen riskienhallinnassa tai liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa?

Hankinnoilla on keskeinen rooli yrityksen riskienhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tehokkaasti toimivalle tehtaalle se, että ei saa raaka-ainetta tai muita tarvittavia asioita oikeassa ajassa on iso riski.



Kun tietää tarkalleen mihin tarkoitukseen on hankkimassa, kriteerit saa mahdollisimman tarkaksi. Silloin ei tule vain ostettua halvinta tarjottua vaan juuri omiin tarpeisiin sopivat tuotteet tai palvelut.

Koska teemme elintarvikkeiden kanssa kosketuksissa olevia tuotteita, meidän tuotteiden kannalta on erityisen tärkeää, että voimme olla varmoja siitä, että kaikki on täysin turvallista. Tämän seuranta on helpompaa, mitä lähempää hankinnat tehdään.

Onko 'Ostetaan halvinta mahdollista' -ajattelu edelleen voimissaan yritysten hankintatiimeissä?

En usko, että on. Ostossa on katsottava kokonaisuutta. Hinta on yksi aspekti, mutta tärkeitä ovat myös esimerkiksi toimitusvarmuus sekä huoltoon ja sen järjestämiseen liittyvät kysymykset. Tietenkin paikallistenkin toimittajien on pystyttävä tekemään mahdollisimman tehokkaasti, mutta esimerkiksi paikallinen huoltoverkosto on suuri etu.

Erityisesti, kun ostetaan monimutkaista automaatiota tehtäseen, ovat lähellä oleva huolto ja asiantunteva tuki keskeisiä. Tästä syystä ostimme automaation tehtaasiimme kotimaisilta tuottajilta,

joiden kilpailuetuina ovat nopea, lähellä oleva tuki ja toimitusvarmuus.

On tärkeää tietää tarkkaan oma tarve. Mihin tuotetta tai palvelua tarvitaan? Mitkä ovat mahdolliset haasteet? Kun tietää tarkalleen mihin tarkoitukseen on hankkimassa, kriteerit saa mahdollisimman tarkaksi. Silloin ei tule vain ostettua halvinta tarjottua vaan juuri omiin tarpeisiin sopivat tuotteet tai palvelut. Meille on myös tärkeää, että hankitun tuotteen hiilijalanjälki on mahdollisimman pieni.

Miten uskot globalisaation ja paikallistumisen kehittyvän omalla alallasi maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Uskon, että aineellisten tuotteiden osalta kehitys jatkuu niin, että hankitaan lähempää. Yritykset ovat havahtuneet siihen, että täytyy olla varma siitä, että tavaraa saa ja että toimintaa kannattaa siirtää alueille, joilla on pienempi maa-riski. Monet yritykset tulevat varmasti

harkitsemaan tarkkaan haluavatko jatkaa toimintaansa Venäjällä edes sodan tai pakotteiden lopettamisen jälkeen.

Aineettomien markkinoiden, kuten digitaalisten palveluiden osalta uskon, että samanlaista paikallistumiskehitystä ei ole tulossa. IT-ala ei ole samalla tavalla paikkaan sidottua, varsinkin erityisosaamista vaativia palveluita voinee jatkossakin ostaa kauempaa, mikäli osaamista ei löydy läheltä.

Huomioi hankinnan kokonaiskustannukset

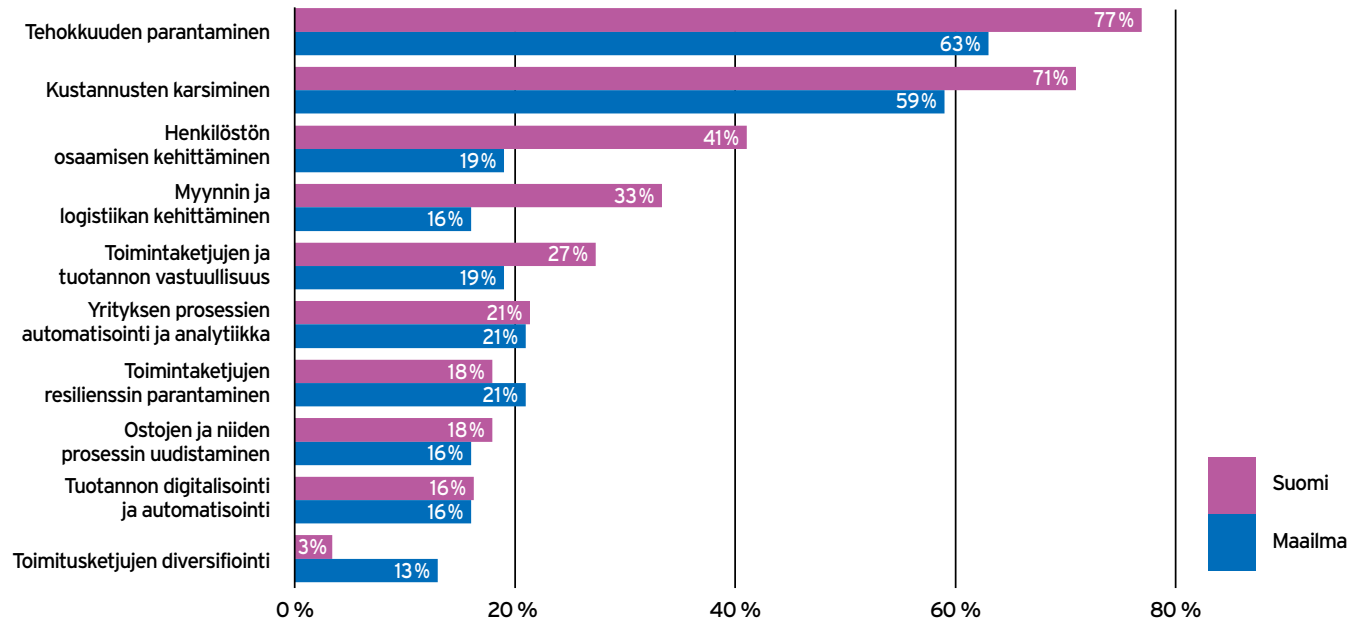
Hankintaa tehdessä on tärkeää huomioida koko hankinnan elinkaari valmistuksesta, asennuksesta ja huollosta mahdolliseen kierrättämiseen tai hävittämiseen. Huomioi myös logistiikkakustannukset ja siihen liittyvä vastuun ja riskin jakautuminen.

Suurimmat prioriteetit tuotanto- ja toimitusketjuissa

Kulujen vähentäminen on edelleen yksi tärkeimmistä prioriteeteista

- Toimitusketjujen digitaalisia trendejä koskevassa kyselyssä vuodelta 2022 yritykset ilmoittivat tehokkuuden lisäämisen ja kulujen minimoimisen olevan tärkeimpiä prioriteettejaan seuraavan 1-1,5 vuoden aikana
- Automaatio ja toimitusketjujen resilienssin lisääminen ovat korkealla prioriteettijärjestyksessä

Mitkä ovat suurimpia prioriteetteja yrityksenne tuotanto- ja toimitusketjuissa seuraavan 18 kuukauden aikana? Voit valita useamman vaihtoehdon



6 Arvioi hankinnan tuoma arvo

Kustannusten minimoiminen on tärkeä osa hankintojen tekemistä, mutta sitäkin tärkeämpää on arvon maksimoiminen yritykselle ja sen asiakkaille. Elintärkeitä tekijät voivat jäädä huomaamatta pelkkiä kuluja seuraamalla. Nopea toimitusaika tai laadukkaampi tuote tai palvelu voi olla arvokkaampi yritykselle kuin se, mitä yritys säästäisi hankkimalla halvemman tuotteen tai palvelun.



Markku Henttinen

Toimitusjohtaja

Suomen Osto- ja

Logistiikkayhdistys LOGY ry

Markku Henttinen toimii myös kansainvälisen katto-organisaatio International Federation of Purchasing and Supply Management IFPSM:n toimitusjohtajana.

Hankinnan tärkein tehtävä on arvon maksimoiminen yritykselle ja yrityksen asiakkaille

Globalisaatio vaikuttaa olevan risteyskohdassa ja tuotantoa ja alihankintaketjuja pyritään siirtämään lähemmäs. Monet viimeaikaiset tapahtumat kuten covid-19-pandemia ja Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat tuoneet esiin maailmanlaajuisen toimitusketjujen haavoittuvuuksia. Tämä on saanut monet yritykset pohtimaan tuotannon ja toimittajaverkoston palauttamista lähialueilleen. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:n toimitusjohtaja Markku Henttinen kertoo, millaisena hän näkee toimitusketjujen paikallistumiskehityksen tulevaisuuden:

Miten uskot tilanteen kehittyvän maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Tämä ei ole täysin uusi ilmiö. Toimitusketjuihin vaikuttaneita ja paikallistumiskehitystä vauhdittaneita shokkeja on ollut aiemminkin. Esimerkiksi vuoden 2008 finanssikriisi ja Fukushiman ydinvoimalaonnettomuus vaikuttivat toimitusketjuihin ja yritysten käsitykseen niistä.

Pandemia ja sota ovat vaikuttaneet tilanteeseen, mutta todennäköisesti ensireaktiot ovat vahvempia kuin todellisuus pidemmällä aikavälillä tulee olemaan. Riippuvuus globaaleista toimittajista ja toimitusketjuista on syvässä.

On kuitenkin selvää, että nyt on herätty epätasapainossa oleviin geopolitiittisiin riippuvuussuhteisiin. Jos toinen osapuoli pitää vastapuolelle aiheutettua haittaa omaa etua tärkeämpänä, keskinäinen suhde ei ole tasapainossa.

Euroopan riippuvuus Venäjältä hankittavaan energiaan ei ole ainoa, johon Euroopassa on viime aikoina herätty. EU on myös tiedostanut potentiaaliset riskit riippuvuudessa Kiinaan ja pyrkii vähentämään tätä riippuvuutta. EU voi kuitenkin regulaatiolla vain luoda puitteet yritysten toiminnalle ja muutos voi olla melko hidasta.

Muutosta on kuitenkin tapahtumassa. Isot kansainväliset yritykset kuten Apple suunnittelevat tuotannon siirtämistä pois Kiinasta. Aiemmin tuotannon siirtäminen esimerkiksi Kiinaan saattoi tuoda kustannussäästöjä, mutta kustannusetu on poistumassa ja senkin takia eurooppalaisia markkinoita varten tehtävää tuotantoa ollaan siirtämässä Eurooppaan. Aasian markkinoille tehtävä tuotanto kannattaa tietenkin edelleen pitää Aasiassa.

Miten toimitusketjujen paikallistuminen tulee vaikuttamaan suomalaisiin yrityksiin?

Tuotannon siirtyminen Eurooppaan tuo suomalaisille yrityksille loistavia mahdollisuuksia, jos vain yrityksiltä löytyy rohkeutta ja halua tarttua tilaisuuteen.

Suomessa on vahvaa alihankintateollisuutta ja teollisuutemme on pitkälti hyvin modernia. Meillä on monia yrityksiä, jotka ovat maailman huippuja jossa-kin hyvin spesifissä asiassa, kuten tietyn komponentin tai osakokonaisuuden valmistuksessa. Näitä yrityksiä näkee kuitenkin valitettavan harvoin mediassa. Olisi hyvä, jos rahoitusvirtoja saataisiin ohjattua entistä enemmän loistavaan alihankintateollisuuteen. Lisäksi yhteys tutkimukseen ja koulutukseen täytyy pitää vahvana.



Hankinnan tärkeimpänä tavoitteena pidetään usein kustannusten minimointia. Todellisuudessa hankinnan tärkeimmän tavoitteen pitäisi minusta olla arvon maksimoiminen yritykselle ja yrityksen asiakkaille.

Uskotko, että kehityksessä on eroja aineellisten markkinoiden ja aineettomien markkinoiden välillä?

Digitaalisuus on luonnollisesti globaalia. Digipalveluissa mielikuva on, että painopiste on kuluttajatuotteissa ja -palveluissa tai että digitaalinen alusta yhdistyy perinteiseen palveluprosessiin, kuten erilaisten logistiikkatoimijoiden kohdalla.

RELEX Solutions on loistava esimerkki globaalisti toimivasta suomalaisesta digitaalisia palveluita ja ohjelmistoja myyvstä yrityksestä. He tekevät toimitusketjuanalytiikkaa ja -optimointia muun muassa kaupan alan toimijoille.

Suomessa on vahvaa digitaalista osaamista ja toivon, että digitaliset innovaatiot lisääntyisivät Suomessa. Suomessa olisi hyvä katsoa, mitä Virossa tapahtuu tällä saralla.

Mikä on hankintojen rooli yrityksen riskien hallinnassa ja yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta?

Hankintojen rooli yrityksen toiminnassa on ratkaiseva. Hankinnan tulisi olla läheisessä yhteydessä yrityksen johtoon. Silloin ymmärretään hankinnan rooli strategisena funktiona. Hankinta on myös avainroolissa innovaatioiden hankkimiseen ja toimittajamarkkinoiden skannaamiseen.

Hankinnan tärkeimpänä tavoitteena pidetään usein kustannusten minimointia. Todellisuudessa hankinnan tärkeimmän tavoitteen pitäisi minusta olla arvon maksimoiminen yritykselle ja yrityksen asiakkaille.

Hankintatiimin tehtävä on arvioida hankintojen kokonaiskustannuksia ja hankintoihin sisältyviä monenlaisia riskejä. Miten voidaan esimerkiksi varmistua siitä, että moniportaisessa, globaalissa toimittajaverkostossa kaikki toimivat eettisesti?

Erityisesti inflaatioaikoina hankinnan ammattilaiset ovat tärkeässä asemassa. Ostohintojen ja hankintasopimusten kriittinen yhteys myyntihintoihin ja asiakassopimuksiin on ymmärrettävä.

Kehitä ratkaisuja yhteistyökumppanin kanssa

Hankintatiimi on avainroolissa innovaatioiden hankkimiseen ja uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen. Osaavien alihankkijoiden kanssa pystytään kehittämään ratkaisuja ja toimimaan tehokkaammin vuorovaikutuksessa, jolloin molempien yritysten osaaminen kehittyy ja mahdollisuudet liiketoiminnan kasvulle lisääntyvät. Lähellä olevan yhteistyökumppanin kanssa yhteistyö sujuu hyvin, uusien ratkaisujen testaaminen ja muokkaaminen sekä yhteydenpito on yksinkertaista ja nopeaa.



Sanna Otava
Operatiivinen johtaja
Kempower Oyj

Uusien ideoiden toteuttaminen on nopeaa ja joustavaa, kun alihankkijat ovat lähellä

Sähköautojen latausjärjestelmiä valmistava Kempower Oyj suunnittelee ja valmistaa laitteet Lahdessa. Lähes kaikki Kempowerin tuotantoa varten hankkimat tuotteet ovat aineellisia. Kempower hankkii standardiosia kuten sähkökomponentteja, mutta iso osa hankinnoista perustuu Kempowerin omiin suunnitelmiin ja piirustuksiin. Kempower tekee myös kehittämistyötä alihankkijoidensa kanssa. Kempowerin operatiivinen johtaja Sanna Otava kertoo:



Teemme myös tiivistä kehitystyötä alihankkijoidemme kanssa. Valmistustekniikkaa kehittämällä voimme varmistaa hankkimiemme osien noudattavan vaatimuksiamme.

Pyrittekö tekemään yhteistyötä yritysten kanssa, joiden tuotanto on Suomessa?

Hankimme pääosin suomalaisilta yrityksiltä. Yksi strateginen tavoitteemme on nimenomaan vahva paikallinen alihankintaverkosto. Valitsemme aina laadukkaan kotimaisen toimittajan, jos sellainen löytyy.

Kasvamme vauhdilla ja tarvitsemme joustavia alihankkijoita, joiden kanssa meillä on läheinen suhde. Lähellä olevien alihankkijoiden kanssa uusien tuotteiden saaminen tuotantoon on nopeaa ja joustavaa.

On tärkeää, että alihankkija pystyy reagoimaan muutoksiin. Teknologia kehittyy edelleen kovaa vauhtia ja

näihin muutoksiin reagoiminen nopealla aikataululla on valtavan tärkeää. Meillä on erinomaisia alihankkijoita, joilla on kykyä ja rohkeutta ajatella uudella tavalla, ja hekin ovat kasvaneet valtavasti yhteistyömme aikana.

Alihankkijoiden suunnitelmien mukaan valmistamat tuotteet valmistetaan pääosin Suomessa. Teemme myös tiivistä kehitystyötä alihankkijoidemme kanssa. Valmistustekniikkaa kehittämällä voimme varmistaa hankkimiemme osien noudattavan vaatimuksiamme. On hienoa, jos alihankkija voi hyödyntää yhteistyötämme myös muissa asiakassuhteissaan.

Kotimainen alihankkijaverkosto on tärkeä myös siksi, että meille on tärkeä

minimoida toimintamme ympäristövaikutuksia kuten hiilidioksidipäästöjä. Tässä lyhyillä kuljetusmatkoilla on tärkeä rooli. Pyrimme kasvamaan voimakkaasti, minkä takia etsimme tällä hetkellä toimittajia myös muualta Euroopasta. Toimitusvarmuuden turvaamiseksi emme voi olla vain yhden toimittajan varassa ja siksi haemme eurooppalaisia toimittajia täydentämään suomalaisten alihankkijoidemme toimituskapasiteettia.

Onko pandemia tai sota vaikuttanut toimintaanne?

Olemme kasvattaneet tuotantoa koko pandemian ajan. Tarkoituksenamme on koko ajan ollut tietoisesti luoda alihankintaketjuja lähialueille, siinä mielessä pandemia ei muuttanut toimintaamme.

Pandemia aiheutti kuitenkin haasteita meidänkin tuotannollemme. Yksi haaste on, että elektroniikkakomponentteja, puolijohteita, ei valmisteta Euroopassa, vaan ne täytyy hankkia Aasiasta tai Yhdysvalloista. Euroopan unioni pyrkii edesauttamaan puolijohdeiden valmistusta Euroopassa, mutta se on hidasta ja vaativaa. Pandemian alussa kodinelektroniikkaa ostettiin ennätysellisen paljon, mikä johti pulaan puolijohteista. Tämä pula näkyy vieläkin.

Vaikka puolijohdekomponentit piirikortteihin tulevat ulkomailta olemme halunneet pitää itse piirikorttien kokoonpanon Suomessa, sillä se on tuotteidemme kannalta kriittinen osa ja siksi haluamme tuotannon tapahtuvan lähellä.

Lisäksi sekä pandemia että sota Ukrainassa ovat vaikuttaneet kansainväliseen logistiikkaan. Tämä aiheuttaa haasteita ostojen, mutta myös viennin kannalta.

Mikä on mielestäsi hankintojen rooli yrityksen riskienhallinnassa tai liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa?

Hankinnoilla on erittäin tärkeä rooli riskienhallinnassa, erityisesti kun puhutaan valmistavan teollisuuden tuotantoon johtavista ostoista. On tärkeää, että tuotantoon tarvittavia materiaaleja

on saatavilla, kun niitä tarvitaan. Hankintatiimin täytyy olla hyvin tietoinen strategiasta ja kasvusuunnitelmasta.

Ulkoisten riskien analyysin suhteen koen, että työtä tehdään ylimmän johdon strategiatyöstä aina ihan operatiivisiin ostoihin asti. On hyvin tärkeää pitää yllä suoraa kommunikaatiota hankintatiimin ja johdon välillä.

Onko 'Ostetaan halvinta mahdollista' -ajattelu edelleen voimissaan yritysten hankintatiimeissä?

Joissain yrityksissä on. Ongelmana on silloin, että ei nähdä kokonaisuutta ja hahmoteta, mistä kaikesta kustannukset todellisuudessa syntyvät. On tärkeää, että hankintatiimeissä ymmärtään oman toiminnan kokonaiskustannusvaikutuksia. Esimerkiksi juuri toimitusvarmuus on tärkeä osa kokonaisharkintaa ostoja tehtäessä.

Miten uskot globalisaation ja paikallistumisen kehittyvän omalla alallasi maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Uskon, että paikallistumiskehitykseen eivät ole vaikuttaneet pelkästään pandemia ja sota, vaan myös yritysten kasvava tietoisuus siitä, että niiden on pienennettävä päästöjään koko toimi-

tusketjussaan. Päästöjä on pienennettävä koko tuotantoketjun pituudelta raaka-aineista lähtien ja kuljetusmatkojen lyhentäminen on siinä yksi tapa.

En välttämättä näe tarpeelliseksi luoda vastakkainasettelua globalisaation ja paikallistumiskehityksen välillä. Globaaleja toimitusketjuja tarvitaan myös jatkossa. Olen optimistinen, että nykyisen kaltainen kehitys, jossa ne asiat, jotka on järkevää tuottaa lähellä, tuotetaan paikallisesti ja ne, joita ei ole, tuotetaan siellä, missä se on teknistaloudellisesti järkevintä.

Uskoisin, että myös aineettomilla markkinoilla jatkuu samanlainen globalisaation ja paikallistumisen yhtäaikainen kehitys kuin aineellisillakin. Pandemia osoitti, ettei asiantuntijatyö ole välttämättä paikkaan sidottua. Samalla kuitenkin ääriesimerkit siitä, että digitaalisten palveluiden hankintaa vietäisiin pakolla ulkomaille, ovat vähentyneet.



Janne Kalliola
Kasvujohtaja
Exove Oy

Suomalaisten yritysten tapaa toimia arvostetaan, sitä kannattaa korostaa

Exove Oy on suomalainen suunnittelu- ja ohjelmistoyritys, jonka hankinnat jakautuvat fyysisiin toimistolle tehtäviin hankintoihin kuten huonekaluihin ja läppäreihin ja aineettomiin, palveluhankintoihin. Exove hankkii alihankintana muun muassa pilvipalveluita sekä koodarityötä Suomesta ja ulkomailta. Exoven kasvujohtaja Janne Kalliola kertoo yrityksen hankinnoista:

Pyrittekö tekemään yhteistyötä yritysten kanssa, joiden tuotanto on Suomessa?

Pyrimme hankkimaan mahdollisimman paljon Suomesta ja hankkisimme nykyistä enemmän, mikäli se olisi mahdollista. On järkevää pitää talouden pyörät pyörimässä kotimaassa mahdollisimman paljon. Kaikkea ei kuitenkaan ole mahdollista hankkia Suomesta. Pilvipalvelut hankimme pitkälti yhdysvaltalaisilta yrityksiltä.

Suomessa ei ole tarpeeksi koodareita, joten vaikka hankimme koodaustyötä mahdollisuuksien mukaan myös suomalaisilta alihankkijoilta, meidän täytyy usein hankkia sitä myös ulkomailta, mielellään Eta-alueelta. Erityisesti Itä-Euroopassa on käyttämiämme järjestelmiä hyvin tuntevia koodareita.

Pyrimme paikkaamaan koodaripulaa oman Trainee-ohjelman kautta, mutta se ei ole kaikista nopein ratkaisu. Suomessa on pulaa erityisesti kokeneista Senior-tason koodareista.



Hiilineutraalius ja hiiliviisaus tulisi ottaa mukaan kriteeristöön hankintapäätöksiä tehtäessä. Sen suhteen ei ole varaa hukata aikaa.

Onko pandemia tai sota vaikuttanut suunnitelmiin?

Pandemia helpotti omaa työtämme ja mahdollisti mm. alihankinnan kauempaa, kun asiakkaat hyväksyivät, ettei kaikkien projektiin osallistuvien tarvitse olla läsnä, vaan on mahdollista palvella etänä. Kaikkia palavereja ei tarvitse käydä paikan päällä. Tämä on avannut meille uusia mahdollisuuksia.

Meillä on ukrainalaisia alihankkijoita, ja sota on tietenkin vaikuttanut siihen, miten heidän kanssaan toimitaan. Yhteistyö heidän kanssaan on ollut yllättävän sujuvaa, mutta on pitänyt kehittää uusia tapoja toimia, jotta työt eivät häviäisi, mikäli jotain yllättävää tapahtuisi Ukrainan päässä.

Mikä on mielestäsi riskienhallinnan tai liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen rooli hankinnoissa?

Hankinnoilla on merkittävä rooli riskienhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Palveluhankinnassa ja alihankinnassa on varmistettava, että on riittävä määrä lähteitä.

Aivan suoraan toimitusketjujen ongelmat eivät ole vaikuttaneet meihin, sillä me emme ole suoraan riippuvaisia esimerkiksi komponenttien saatavuudesta eikä meillä ole fyysisiin tuotteisiin

perustuvia alihankintaketjuja. Komponenttipula on kuitenkin näkynyt alalammme, tietokoneiden toimitusten ja huoltojen hitautena. Olemme varautuneet näihin ongelmiin varatietokoneilla, joten työnteko ei ole keskeytynyt näiden ongelmien takia.

Miten uskot globalisaation ja paikallistumisen kehittyvän omalla alallasi maailmanlaajuisesti ja Suomessa?

Meidän alallamme, kun emme hanki tavaraa vaan fiksua ihmisiä koodaamaan, kysymys on enemmän yrityskulttuuriin liittyvistä asioista kuin maantieteellisestä läheisyydestä. Esimerkiksi ukrainalaisten koodareiden kanssa yhteistyö sujuu hyvin. He osaavat hyvin englantia ja yrityskulttuuri on lähellä suomalaista yrityskulttuuria.

Joissain toisissa maissa yrityskulttuuri saattaa erota suuremmin, jolloin yhteistyö on hankalampaa. On tärkeää, että esimerkiksi virheiden myöntämiseen ja kasvojen säilyttämisen tärkeyteen sekä aikakäsitykseen liittyvät käsitykset kohtaavat.

Onko se kilpailuetu, että tuote tai palvelu valmistetaan Suomessa?

Suomalaisuus on kilpailuetu Suomessa ja niissä maissa, joissa Suomella on hyvä maine. Esimerkiksi Saksassa

arvostetaan pohjoismaisia tuotteita hyvin paljon.

Suomalaisilla on erittäin hyvä maine ulkomailla. Teemme sen, mitä lupaamme ja ratkaisemme mahdolliset ongelmat. Toki se vaatii sitä, että myös ostaja toivoo sellaista toimintatapaa. Toimintatapaa pitäisi osata paremmin tuoda esille myynnissä ja markkinoinnissa.

Tällä hetkellä alallamme on nousemassa vaatimus vastuulliseen tekemiseen ja erityisesti hiilineutraaliuteen. Olemme tällä hetkellä tekemässä laskelmia omasta hiilijalanjäljestämme ja kehittämässä tapoja pienentää sitä. Sen jälkeen katseemme siirtyy alihankkijoihin. Suurin osa hiilijalanjäljestämme koostuu alihankkijoidemme toimista ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös näiden hiilineutraaliuteen.

Hiilineutraalius ja hiiliviisaus tulisi ottaa mukaan kriteeristöön hankintapäätöksiä tehtäessä. Sen suhteen ei ole varaa hukata aikaa.

Vinkit ostajille

1. Kansainväliset toimitusketjut ovat murroksessa - Huomioi riskit

Toimitusvarmuuteen liittyvät ongelmat ovat nousseet viime aikoina esiin ennenkuulumattomalla tavalla. Pitkät toimitusketjut, vastuulliseen toimintaan liittyvät riskit ja kustannusten nousu luovat uhkakuvia yrityksille. Hankintojen tekeminen Suomessa tuotteet ja palvelut tuotavilta yrityksiltä pienentää pitkiin toimitusketjuihin liittyviä riskejä.

2. Huomioi myös alihankkijoiden toiminnan vastuullisuus

Ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus on noussut yhä tärkeämmäksi tekemäksi yritystoiminnassa ja vastuullisten toimitusketjujen merkitys on korostunut. Suomalaisia tuotteita ja palveluita hankkimalla voi minimoida kuljetuksen kustannuksia, ympäristövaikutuksia ja luottaa siihen, että muutkin vastuullisuuskysymykset ovat kunnossa. Omien vastuullisuuskriteerien täyttymisen todentaminen on tärkeä osa vastuullista hankintaa. Suomalaisen yrityksen luona on yksinkertaista käydä auditointikäynnillä.

3. Arvojen merkitys korostuu - Viesti yrityksen arvoista yhteistyökumppaneille ja asiakkaille

Yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa strategiatyöstä operatiiviseen toimintaan. Ennen hankinnan tekemistä on hyvä pysähtyä pohtimaan, mitkä ovat ne strategiset suuntaviivat ja arvot, jotka ohjaavat hankinnan tekoa. Millaisia kriteerejä hankinnoille halutaan asettaa? Keneltä ja mistä hankintoja mieluiten tehdään? Yrityksen arvojen määrittely, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja ennen kaikkea niistä viestiminen asiakkaille ja muille sidosryhmille on tärkeää.

4. Määrittele ja kerro tarkasti, mitä tarvitset

Kartoita tarkkaan, mihin tarpeeseen hankintaa tehdään ja mitä haasteita ja riskitekijöitä hankintaan voi liittyä. Kun tarve on tarkasti tiedossa, on helpompi kertoa siitä selkeästi, asettaa kriteerit oikealle tasolle ja hankkia oman yrityksen kannalta juuri oikeat tavarat ja palvelut.

5. Huomioi hankinnan kokonaiskustannukset

Hankintaa tehdessä on tärkeää huomioida koko hankinnan elinkaari valmistuksesta, asennuksesta ja huollosta mahdolliseen kierrättämiseen tai hävittämiseen. Huomioi myös logistiikkakustannukset ja siihen liittyvä vastuun ja riskin jakautuminen.

6. Arvioi hankinnan tuoma arvo

Kustannusten minimoiminen on tärkeä osa hankintojen tekemistä, mutta sitäkin tärkeämpää on arvon maksimoiminen yritykselle ja sen asiakkaille. Elintärkeitä tekijät voivat jäädä huomaamatta pelkkiä kuluja seuraamalla. Nopea toimitusaika tai laadukkaampi tuote tai palvelu voi olla arvokkaampi yritykselle kuin se, mitä yritys säästäisi hankkimalla halvemman tuotteen tai palvelun.

7. Kehitä ratkaisuja yhteistyökumppanin kanssa

Hankintatiimi on avainroolissa innovaatioiden hankkimiseen ja uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen. Osaavien alihankkijoiden kanssa pystytään kehittämään ratkaisuja ja toimimaan tehokkaammin vuorovaikutuksessa, jolloin molempien yritysten osaaminen kehittyy ja mahdollisuudet liiketoiminnan kasvulle lisääntyvät. Lähellä olevan yhteistyökumppanin kanssa yhteistyö sujuu hyvin, uusien ratkaisujen testaaminen ja muokkaaminen sekä yhteydenpito on yksinkertaista ja nopeaa.

Vinkit myyjille

1. Osoita laatu ja vastuullisuus

Osoita kiistattomasti, että myymäsi tuote tai palvelu on laadukas ja vastuullisesti tuotettu. Kerro myös, miksi tiettyjen laatu- ja vastuullisuusstandardien noudattaminen on tärkeää ja miten tuotteesi tai palvelusi tuottaa lisäarvoa yritysasiakkaalle ja tämän asiakkaille.

2. Korosta toiminnan vaikutuksia Suomessa ja paikallisesti

Myyt suomalaista työtä ja osaamista. Tuo esiin vaikutuksia, joita kotimaiselta yritykseltä hankkiminen tuottaa. Läheltä hankkimisella on vaikutusta alueen työllisyyteen ja elinvoimaisuuteen. Yhteistyö kotimaisten yritysten välillä vahvistaa ja kehittää paitsi yrityksiä myös koko yhteiskuntaa ja luo kestäväää ja elinvoimaista tulevaisuutta.

3. Korosta arvoja

Tuo esiin yrityksesi arvoja ja niiden yhteensopivuutta ostajayrityksen arvojen kanssa. Arvot ohjaavat yrityksen strategista suunnittelua ja operatiivista toimintaa ja niiden merkityksen nähdään korostuvan jatkossa entisestään. Yhteistyökumppaneiden kanssa jaetut arvot tulevat yhä tärkeämmäksi osaksi toimintaa.

4. Kuuntele ostajaa

Kuuntele sitä, mitä ostaja tarvitsee. Kysy tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Tarjoa sitä, mitä on pyydetty, ei sinnepäin.

5. Myy toimintatapaa

Suoraselkäisyys, rehellisyys sekä virheiden myöntämisen ja korjaamisen tärkeys ovat ominaisia suomalaiselle tavalle toimia. Sisällytä toimintatavan myyminen osaksi myyntiä. Pidä myös tiukasti kiinni tästä toimintatavasta.

6. Kerro tarkasti, mitä tarjoat ja varmista, että pystyt toimittamaan sen, minkä lupaat

Läpinäkyvyys ja selkeys ovat hyvin tärkeitä myyntisopimuksia tehtäessä. Yrityshankinnoissa yllätykset eivät ole toivottuja. Ostajalle on tärkeä tietää, mistä kaikesta tarjottu asia koostuu ja mitä sopimus ei kata.

Älä tee katteettomia lupauksia. Myynnin on oltava vahvassa yhteydessä tuotannon kanssa ja tietoinen omien toimitusketjujen tilanteesta, jotta toimituskyvystä voidaan olla varmoja.

7. Kehitä ratkaisuja yhdessä ostajan kanssa

Ole avoin kehittämään palvelua tai tuotetta ostajan tarpeiden mukaiseksi yhteistyössä ostajan kanssa. Kehittämistyöstä ja sen myötä kasvaneesta osaamisesta voi olla ratkaisevaa hyötyä kilpailukyvyyn ja kasvun kannalta.