

8.9. Strategiset hankinnat nousemassa yrityksen kilpailutekijäksi

Anne Kortela
joulukuu 2021

Yritysten hankintatoiminta on pitkään tähdännyt lähinnä kustannusten säästöihin, mutta sen rooli on viime aikoina muuttunut. Yhä useampi yritys on herännyt huomaamaan, että hankinnoilla ja koko hankintaverkoston hallinnalla on myös merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen. Asia on vielä korostunut tämänhetkisen tavarapulan ja raaka-aineiden hintojen nousun myötä.

*Artikkelin asiantuntija on Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) hankintaosaajakouluttaja **Jukka Eerola**, joka on kiinnostunut erityisesti tulevaisuuden liiketoimintaverkostoista ja niiden vaatimuksista. Hän kouluttaa hankintaosaajia laajasti perusteista johtamiseen.*

1. Mitä eroa on operatiivisella ja strategisella hankinnalla?

Operatiivinen hankinta on lyhyen aikajänteen toimintaa, jolla reagoidaan tarpeisiin. Tuotteita hankitaan reaktiivisesti liiketoiminnan tarpeisiin, jolloin tyypillisesti ohjaavana tekijänä on nopea saatavuus tai halvin hinta. Toimittajat valitaan yleensä kilpailutuksella, jossa alhaisin hinta on ratkaiseva tekijä.

Strateginen hankinta on hankintatoimen suunnitelmallista johtamista ja kehittämistä, jossa pyritään ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita jo useampia vuosia eteenpäin. Hankinnoissa asetetaan etusijalle toimittajat, joiden arvioidaan tuovan ostajayrityksen strategisten tavoitteiden kannalta lisäarvoa. Valikoitujen toimittajien johtaminen tähtää strategiseen kumppanuuteen, jossa olennaista on, että kumppanuus hyödyttää kumpaakin osapuolta ja tuottaa lisäarvoa, eli päästään ns. win-win-tilanteeseen. Yhteistyökumppanin ei aina tarvitse tarjota tuotteita edullisimpaan hintaan, vaikka taloudellisuudella edelleen on suuri merkitys, vaan toimittaja voi tarjota asiakkailleen myös muuta lisäarvoa.

- *Strateginen hankinta on suunnitelmallista johtamista ja kehittämistä pitkällä aikajänteellä.*

2. Hankintojen rooli liiketoiminnassa

Hankintojen strategisessa johtamisessa nähdään nykyisin valtavasti potentiaalia koko yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta, ja yritykset ovat alkaneet panostaa siihen aiempaa enemmän. Yritysten välillä on kuitenkin paljon vaihtelua siinä, miten hankintoihin suhtaudutaan.

Osa organisaatioista on jo alkanut huomata, että ostoja kannattaa kehittää uudella tavalla. Siihen on vaikuttanut muun muassa digitaalisuuden kehitys, joka on tuonut mukanaan automaatiota ja jättänyt tilaa osaamisen käyttämiseen myös muihin asioihin kuin kilpailuttamiseen ja saatavuuden varmistamiseen.

Toinen seikka on viimeaikainen maailmantilanne (korona-pandemia, luonnon ääri-ilmiöt, raaka-ainepula jne), joka on johtanut yleisesti toimitusvarmuuden heikentymiseen ja hintojen nopeaan nousuun. Kustannuspaine on kova, eivätkä toimitusketjut toimi totutulla tavalla, koska raaka-aineista ja komponenteista on pulaa kaikkialla. Lisäksi toimituksia viivästyttää esimerkiksi pula konteista. Se on saanut kaikki osapuolet tehostamaan toimintojaan.

– Me puhumme yrityksille paljon strategisista hankinnoista, sillä ne vaikuttavat koko yrityksen menestymiseen. Viimeaikainen kustannuspaine on luonut tarvetta vielä tehostaa kaikkien osapuolten tekemistä. Uusia innovaatioita syntyy parhaiten silloin, kun yhteistyö kumppanien välillä syvenee ja luottamus vahvistuu. Mitä paremmin tavarantoimittaja tuntee oman asiakkaansa liiketoiminnan, sitä paremmin asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan ja keksimään uusia ratkaisuja loppuasiakkaan tarpeisiin. Sama periaate pätee myös julkisiin organisaatioihin, Jukka Eerola kertoo.

Tiiviissä yhteistyössä voi syntyä myös uusia oivalluksia soveltaa digitaalisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia. Ne voivat edesauttaa yhteistyökumppanin oman liiketoiminnan kehittämistä.

- *Hyvin johdettu hankintatoimi edistää yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista.*

3. Psykologinen ulottuvuus asiakassuhteissa

Eerola muistuttaa, että asiakassuhteissa on myös tärkeä psykologinen ulottuvuus, sillä kaupat tehdään aina ihmisten kesken, vaikka osapuolet edustavat yrityksiä. Hyvin toimiva yhteistyö on tärkeää, ja sen syntyessä myös hiljaista tietoa siirtyy organisaatiosta toiseen. Tietoa hyödynnetään puolin ja toisin, ja hyvät suhteet voivat olla ratkaiseva tekijä esimerkiksi tavarapulassa, jossa tavarantoimittaja joutuu priorisoimaan asiakkaitaan.

Hyvälle asiakkaalle, jonka kumppanuudesta myös tavarantoimittaja kokee saavansa lisäarvoa, voidaan muutenkin järjestää parempaa palvelua kuin sellaiselle asiakkaalle, jonka kanssa yhteistyö takkuilee. Näin hankintojen perinteinen rooli vain

kustannusten säästäjänä menettää merkitystään, vaikka taloudellisuus edelleen luonnollisesti on tärkeää kaikille yrityksille.

- *Hyvin toimiva yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on hyvän hankintatoimen perusta.*

4. Millaista osaamista hankintatoimessa tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Hankinnan strategisen roolin toteuttamiseen yrityksessä tarvitaan laaja-alaista liiketoiminnan osaamista ja strategian merkityksen ymmärtämistä pitkällä aikajänteellä. On nähtävä, mikä vaikutus hankintatoimella ja toimitusketjujen hallinnalla on yrityksen koko liiketoiminnan ja yrityksen arvojen toteutumisen kannalta.

– Hankintatoimessa tarvitaan hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä datan keräämisen ja analysoinnin osaamista. Pitää osata myös tunnistaa kilpailutilanne ja oman kilpailuaseman kehittymiseen vaikuttavat tekijät, ja tarkkailla ja tulkita kehitystrendejä sekä markkinoiden hiljaisia signaaleja, jotta tulevaisuuteen tähtääviä suunnitelmia pystytään laatimaan. Lisäksi tarvitaan hyvää johtamista ja hyvän asiakaskokemuksen tunnistamiseen vaikuttavia mekanismeja. Analysoinnissa on pystyttävä priorisoimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat juuri omaan toimintaan. Kaiken kaikkiaan tarvitaan tosi monipuolista osaamista, Jukka Eerola sanoo.

Toisaalta erityisesti isossa yrityksessä on mahdollista luoda erilaisia toimenkuvia hankintatoimen sisällä ja hyödyntää ja kehittää henkilökunnan omia vahvuuksia. Se mahdollistaa myös entistä paremmin urakehitystä ja työkiertoa.

- *Hankintatoimessa tarvitaan laaja-alaista liiketoiminnan osaamista ja strategian merkityksen ymmärtämistä.*
- *Hyvät vuorovaikutustaidot ja hiljaisten signaalien tulkinta edistävät hankintatoimen kehittymistä.*

5. Mitä tehtäviä hankinnalla on ja miten ne kannattaisi organisoida?

Hankintatoimi on perinteisesti ollut yrityksissä aputoiminnon roolissa, sille on pohjaa jo 1980-luvulla luodusta Porterin mallista lähtien. Nykyisin hankintatoimen asemaa on alettu korostaa organisaatiossa, ja se on noussut useissa yrityksissä johtoryhmätasolle.

Hankinnan päätehtävä on varmistaa yrityksen toiminnalle tärkeiden tuotteiden saatavuus ja taloudellisuus, mutta miten se tehdään, riippuu paljolti organisaation toimialasta ja toiminnan luonteesta.

– Hankinnat tulee organisoida organisaation tarpeiden mukaan. Paljon puhutaan keskitetystä ja hajautetusta hankinnasta tai niiden yhdistelmästä. Kaikki lähtee yrityksen liiketoiminnasta ja strategiasta. Käytössä voi olla esimerkiksi tiimimalli, jossa kukin tiimi vastaa yhdessä tietyistä kokonaisuudesta tai voidaan päätyä hybridimalliin, jossa otetaan huomioon oman organisaation erityispiirteet. Jos on esimerkiksi kysymys marketista, jonka tärkeä arvo on tarjota asiakkailleen lähituotteita, niiden hankinta kannattaa keskittää lähelle, Eerola selittää.

Kirjallisuudessa on esitelty paljon erilaisia malleja, joista voi saada ideoita hankintaprosessien suunnitteluun, mutta tärkeintä on pohtia, mikä toimii juuri omassa liiketoiminnassa parhaiten ja vie strategisia tavoitteita eteenpäin, sillä yritysten toiminta voi erota toisistaan hyvinkin paljon. Kannattaa miettiä omat prosessit, jotka tukevat organisaation tavoitteiden toteutumisessa.

- *Hankintatoimen johtaminen lähtee organisaation tarpeista.*

6. Esimerkkejä hankintastrategioista

Hankintatoimi joutuu esimerkiksi pohtimaan, kuinka suurta ja millaista toimittajaverkostoa on järkevää pitää yllä. Tavarantoimittajien lukumäärän optimointi on yrityskohtainen päätös ja strateginen valinta.

– Tärkeintä on, että valinnat tehdään tietoisesti ja riskienhallinta otetaan ennen päätöstä huomioon. Jos kriteerinä käytetään vain halvinta hintaa, se ei välttämättä ole paras valinta, vaan muitakin tekijöitä kannattaa punnita. Alimman hinnan maksava asiakas ei välttämättä ole hyvä asiakas, ja koska hyvässä kumppanuussuhteessa hyötyä pitäisi tulla molemmille osapuolille, sellainen asiakas voidaan tiputtaa helpommin pois. Usein riskejä on myös helpompi hallita, kun jakaa kuormaa useammalle toimittajalle, Jukka Eerola selittää.

– Yhteistyön laadun tärkeys on aina pidettävä mielessä, ja yhteistyötä kannattaa syventää, koska se tuo pidemmällä tähtäimellä etuja molemmille osapuolille. Jos vaihtaa toimittajaa, suhteen kehittyminen vie oman aikansa, joten hyvästä toimittajasta, jonka kanssa kaikki sujuu, ei kannata ihan helposti luopua, Eerola sanoo.

- *Strategiset valinnat ohjaavat käytännön hankintatoiminnan suuntaa.*

7. Hankintatoimen onnistumisen mittaaminen

Jukka Eerola kertoo, että koulutuksessa puhutaan paljon hankintatoiminnan merkityksestä, joka vaatii uutta lähestymistapaa. Vielä on jossain määrin vallalla vanha toimintamalli, jossa stereotyyppisesti tärkeintä oli halvimpien hintojen kilpailuttaminen.

Yrityksen strategia ohjaa sitä, mitä tavoitellaan, ja tavoitteiden saavuttamista pitää mitata, jotta tehdään oikeita asioita. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi säästöjä, yhteistyökumppanien määrän lisääminen tai vähentäminen, toimittajasuhteiden parempi hallinta, uusien innovaatioiden määrä, auditointien määrä, halvin hinta ja niin edelleen.

– Sitä saa mitä mittaa, joten seuranta kannattaa suunnitella niin, että tavoitteet toteutuvat ja niiden toteutuminen pitää ottaa hankintatoimen johtamisessa huomioon, jotta toiminta kehittyy haluttuun suuntaan, Jukka Eerola sanoo.

- *Hankintatoimen onnistumisen mittaamisessa käytetään strategisia tavoitteita.*

8. Yhteistyön kehittäminen toimittajien kanssa

– Nykyisin hankintatoimintaan ovat tulleet tärkeinä mukaan myös pehmeät keinot, jotka ohjaavat verkostojen johtamista. Kun ostajat ymmärtävät vuorovaikutuksen merkityksen ja yhteistyön hyödyt molemmille osapuolille, hankintatoimi alkaa kehittyä molempia osapuolia hyödyttävään suuntaan ja yhteistyö toimittajasuhteissa syvenee. Sen avulla on mahdollista kasvattaa organisaatioiden kilpailukykyä, Eerola sanoo.

Tällä hetkellä hankintatoiminta on erittäin haastavaa, koska sekä kuljetuskustannukset että raaka-aineiden ja komponenttien hinnat ovat nousseet ja tavaroiden saatavuus on yleisesti huonontunut.

– Organisaatiot joutuvat kehittämään syvempää yhteistyötä toimitusketjujen kanssa, jotta löytyy keinoja ratkaista ongelmia. Organisaatiot kohtaavat rajujakin hinnankorotuksia, kun raaka-aineista on pulaa ja niiden hinnat nousevat. Myös energiahinnat ovat olleet nousussa, mikä vaikuttaa kaikkeen. Konttipula ja logistiikkakeskusten ruuhkautuminen ovat aiheuttaneet ongelmia, kun tavarat eivät ole vähään aikaan liikkuneet entiseen tapaan toimitusvaikeuksien takia. Tällä hetkellä kansainvälisiä toimitusketjuja on vaikeaa hallita ja toimitusajat ovat yleisesti pidentyneet, mikä vaikeuttaa oman toiminnan suunnittelua. Kaiken kaikkiaan hankintatoimessa korostuu nyt pitkäaikainen yhteistyö ja ennakointi, Jukka Eerola

sanoo.

Ne yritykset, jotka osasivat lukea talouden muutoksesta kertovia ennusmerkkejä koronapandemian alkaessa parhaiten, ovat vahvistaneet asemiaan. Ne ovat pystyneet varmistamaan toimitusketjunsänsä niin, että toimintavalmius säilyy. Toisaalta tällaisessa toiminnassa on myös riskejä. Mikäli ennusteet eivät toteudukaan, käsiin voivat jäädä ylisuuret varastot.

– Riskienhallinta on vaativaa, mutta tärkeintä on, että sitä mietitään. Jos jokin yrityksen toiminnalle suuri riski eskaloituu, eikä siihen ole lainkaan osattu varautua, se voi olla kohtalokasta. Tässäkin aktiivinen vuorovaikutus toimittajien kanssa ja hiljaisen tiedon tulkinta voi olla avaintekijä, joka auttaa ennakoimaan mahdollisia riskejä. Hyvät suhteet tavarantoimittajiin puolestaan voivat myös mahdollistaa tavaran saamisen yleisestä pulasta huolimatta, mikäli tavarantoimittaja pitää asiakassuhdetta myös itselleen arvokkaana ja näkee vaivaa sen ylläpitämiseen myös vaikeassa tilanteessa, Jukka Eerola toteaa.

- *Riskien ennakointi ja hyvät suhteet tavarantoimittajiin edistävät hankintatoimen onnistumista ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista.*