

# osto&logistiikka

Erikoislehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille

Teema: Kumppaniverkostot & alihankinta

4.2021



Esittelyssä uudistuneet  
**BT Reflex**  
työntömastotrukit

Koe uusi BT Reflex: [toyota-forklifts.fi](https://toyota-forklifts.fi)

**TOYOTA**

MATERIAL HANDLING



20

Korona-aika  
on korostanut  
julkisia  
hankintoja  
Janika Tikkala



34

Riskienhallinnan  
kehittäminen  
on osa  
kumppanuutta  
Jouni Viljanen





Built to last.®

# POHJOISMAIDEN SUURIN VARASTOKALUSTEVALMISTAJA

25 vuotta Suomessa

[www.eab.fi](http://www.eab.fi)

EAB Finland Oy, Helsinki/Kokkola. Puh: 09-4520 170. [www.eab.fi](http://www.eab.fi)



# osto&logistiikka

Erikoislehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille

Teema: Kumppaniverkostot & alihankinta

4.2021

**LOGYn**  
**JÄSENOSIO**  
→ SIVUT 62-67

**12**  
**EU:N FIT FOR 55**  
**-ILMASTOPAKETTI**

**28**  
**VASTUULLINEN**  
**KUMPPANIVERKOSTO**  
**TUO KILPAILUETUA**

**46**  
**VERKKOKAUPPA &**  
**HIILIJALANJÄLKI**

**ANSSI**  
**PIHKALA**

**Julkisissa hankinnoissa on paljon pelissä**

**SIVU 16**





46

Tarkastelussa  
verkkokaupan  
ympäristöjalanjälki

Liian hyvät palvelulupaukset ja ilmaiseen palauttamiseen tottuneet asiakkaat tekevät verkkokaupan hiilijalanjäljestä tarpeettoman raskaan.

38



## KUMPPANIVERKOSTOT

Ulkoisten resurssien aktiivisella johtamisella parannat toimittajien suorituskykyä.

20

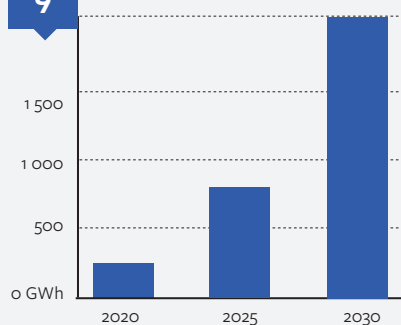


## HANKINNAT

Julkisia hakintoja koskevan lain soveltaminen on kunnissa sekavaa.

9

Ennuste litiumioniakkujen kysynnästä



## UUTiset

Akkukennotehdas on akkuteollisuuden arvoketjun arvokkain palanen.

LOGY

Osto&Logistiikka on Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:n julkaisema ammattilehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille. 24. vuosikerta  
ISSN 2341-7374 (painettu) ISSN 2341-7382 (verkko)

osto&amp;logistiikka

**PÄÄTOIMITTAJA:** Markku Henttinen  
0400 730073, markku.henttinen@logy.fi

**TOIMITUS JA ULKOASU:** Sisio sisältötoimisto Oy,  
Ilmari Tuomivaara, ilmari@sisio.fi

**ILMOITUSMYynti:** Mika Säilä, 050 352 3277,  
ilmoitukset@logy.fi

**JULKAISIJA:** Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys  
LOGY ry, Ratamestarinkatu 7 A, 00520 Helsinki



KUMPPANIVERKOSTOT

# ”Hankintajohtajan on kyettävä rakentamaan kumppani- verkostoaan huomioimalla riski- tekijät, joista voi aiheutua omalle liiketoiminnalle merkittävää haittaa”

Jouni Viljanen  
Deloitte riskienhallintayksikön Partner  
Lue lisää sivulta 34



## Osto&Logistiikka 4 / 2021

7	Pääkirjoitus <b>Markku Henttinen</b>	46	Verkkokaupan viimeinen kilometri ja hiilijalanjälki
9	Uutiset & ilmiöt	56	Nimitykset
16	Aitiopaikalla <b>Anssi Pihkala</b>	57	Kolumni: <b>Eemil Rauma</b>
20	Kilpailutus kangartele julkisissa hankinnoissa	58	Tutkimus: Onnistunut projektinhallinta sitouttaa avainryhmät
28	Kumppaniverkostot edellyttävät tiivistä yhteistyötä	62	LOGY ry
34	Riskienhallinnan kehittäminen on osa kumppanuutta	64	Uratarinoita: <b>Alex Backman</b>
38	Johtamisella on väliä	67	Uudet jäsenet

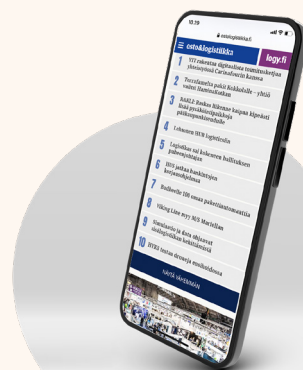
Katso  
jäsenedut  
[www.logy.fi](http://www.logy.fi)

TILAUKSET JA OSOITTEENMUUTOKSET:

Marja Vuori, 044 336 7083, yhdistys@logy.fi.  
LOGY ry:n täyden henkilöjäsenmaksun tai yritys- ja  
yhteisöjäsenmaksun maksaneille lehti lähetetään

jäsenetuutena ilman eri veloituksia. Vuositilauksen  
hinta on 83 euroa (+alv).

JUTTUVINKIT JA TIEDOTTEET:  
toimitus@ostologistiikka.fi



## Elokuun luetuimmat verkossa

- 1 Maersk tulee vahvasti  
verkkokaupan jakeluun
- 2 Logitri avasi neljännen  
palveluvarastonsa
- 3 DHL tilasi 12 sähkökonetta  
rahtilentojaan varten
- 4 LUT ja neljä muuta yliopistoa  
terästävät hankintatoimen  
opetusta
- 5 Antti Saarinen DHL:n  
maajohtajaksi

Alan uutiset & sähköiset joka arkipäivä!  
[www.ostologistiikka.fi](http://www.ostologistiikka.fi)



Tilaa uutiskirje: [www.ostologistiikka.fi](http://www.ostologistiikka.fi)



[www.linkedin.com/ostologistiikka](https://www.linkedin.com/ostologistiikka)



@ostologistiikka

## osto&logistiikka

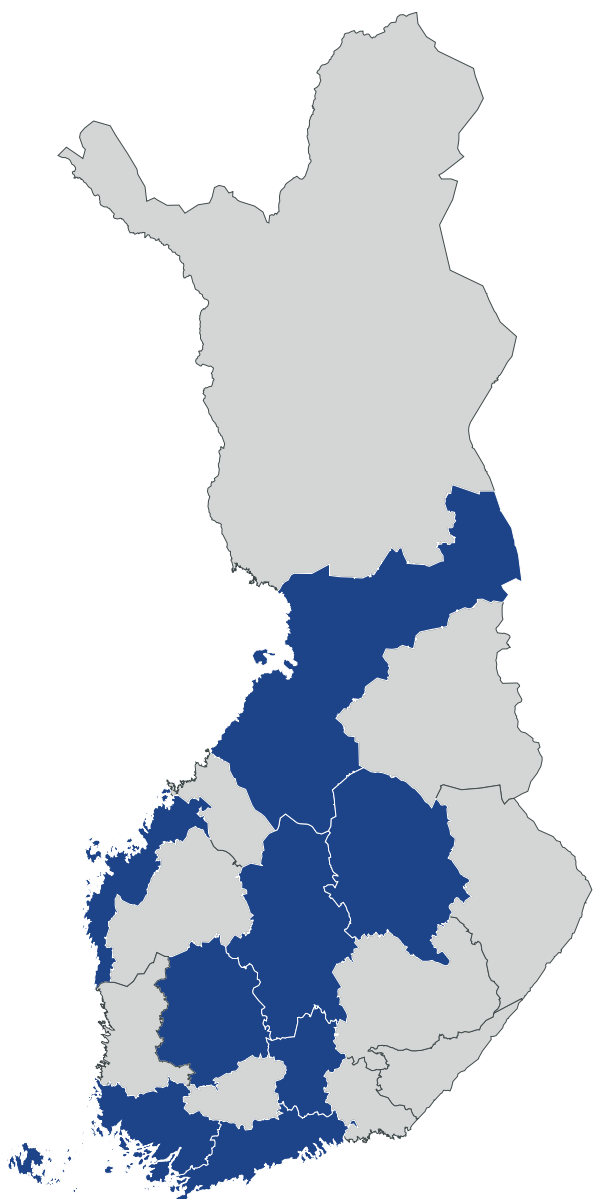
Mainostaja – kysy  
ilmoitustilaa lehdessä  
ja verkkomediassamme:  
[ilmoitukset@logy.fi](mailto:ilmoitukset@logy.fi).



Mediakortti  
[www.ostologistiikka.fi/mainostaja](http://www.ostologistiikka.fi/mainostaja)



# Kun kaipaat ratkaisua varastointiin – Kasten -palvelupisteet kattavat koko maan – Ota yhteyttä lähimpään Kasten jälleenmyyjään!



<b>Pääkaupunkiseutu</b>
<b>S. Sareskoski Oy</b> <a href="http://www.sareskoski.fi">www.sareskoski.fi</a>
<b>Pirkanmaa ja Etelä-Pohjanmaa</b>
<b>Niparmi Sisälogistiikka Oy</b> <a href="http://www.niparmi.fi">www.niparmi.fi</a>
<b>Keski-Pohjanmaa, Pohjois-Pohjanmaa, Pohjanmaa, Kainuu ja Lappi</b>
<b>Suomen Toimitilakaluste Oy</b> <a href="http://www.toimitilakaluste.fi">www.toimitilakaluste.fi</a>
<b>Jyväskylä ja Kuopio</b>
<b>Eritoimi Oy</b> <a href="http://www.intolog.fi">www.intolog.fi</a>
<b>Lahti</b>
<b>Rastec Sisälogistiikka Oy</b> <a href="http://www.rastec.fi">www.rastec.fi</a>
<b>Varsinais-Suomi</b>
<b>Turun Hylly- ja Trukkitalo Oy</b> <a href="http://www.thtt.fi">www.thtt.fi</a>

Siniset alueet kertovat millä alueilla  
jälleenmyyjillämme on toimisto. Myyntiä  
jälleenmyyjämme tarjoavat ympäri koko maan.



# Yhteistyöllä kohti kestäväää tulevaisuutta

**JULKISEN TALOUDEN** kestävyysvaje on noussut jälleen uutisotsikoihin valtion vuoden 2022 budjetin valmistelun myötä. Koronakriisin pitkittyminen on antanut hyvän syyn kasvattaa valtion – eli meidän kaikkien – velanottoa aivan kuin kasvavalla velkataakalla ei olisi mitään merkitystä.

Uutisotsikot ilmastomuutoksen aiheuttamasta hätätilasta ovat osaltaan lisänneet ahdistustamme. Ilmastohaasteeseen pyrkii vastaamaan Euroopan komission ”Fit for 55” -ilmastopaketti. Euroopan hiilineutraalisuuteen tähtäävän paketin tavoite on kiistatta hyvä, mutta sillä on merkittäviä velvoitteita ja vaikutuksia myös suomalaisille yrityksille ja elinkeinoelämälle. Siksi paketista on hyvä käydä keskustelua. Aiheesta voit lukea lisää esimerkiksi tämän lehden sivulta 12.

**JULKISIIN HANKINTOIHIN** käytetään vuosittain Suomessa 30-50 miljardia euroa laskentatavasta riippuen. Vaikuttavat julkiset hankinnat -toimenpideohjelma eli Hankinta-Suomi-ohjelma toimeenpanee hallitusohjelman julkisiin hankintoihin liittyviä linjauksia ja tavoitteita, kuten taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys.

Kansallinen julkisten hankintojen strategia 2020 on asettanut visiotavoitteeksi, että Suomi on 2020-luvulla eurooppalainen edelläkävijä julkisten hankintojen johtamisessa, osaamisessa, tiedon hyödyntämisessä, innovatiivisuudessa sekä taloudellisessa, ekologisessa ja sosiaalisessa vastuullisuudessa.

Tavoite on hyvä, mutta paljon on vielä tehtävää. Julkisten hankintojen tarjouskilpailuihin ei saada riittävää määrää tarjouksia ja valintoja tehdään painottaen hankintahintaa ilman, että laadulliset tekijät tai elinkaarikustannukset olisivat riittävästi otettu huomioon. Toimittajayhteistyö innovatiivisten ratkaisujen ja jatkuvan kehittämisen tueksi on vasta ottamassa ensiaskeleitaan. Julkisten hankintojen kestävyys- ja ekologisuus-tavoitteet voivat osaltaan nostaa toimittajien kynnystä osallistua julkisiin hankintoihin.

Kaikkien hankintojen osalta tulisi ymmärtää koko tilaus-toimitusprosessi, jotta prosessiin liittyvät tarpeettomat vaiheet ja tehtävät voidaan eliminoida. Elinkaarikustannusten arvioimisessa ja seurannassa on myös runsaasti tehtävää, sillä usein elinkaarikustannukset piiloutuvat hankintapalveluja käyttävien yksiköiden vuosibudjetteihin. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan ammatillisilla olisi paljon annettavaa yksityisen sektorin parhaiden käytänteiden ja prosessiosaamisen tuomisessa julkiselle puolelle.

Julaisen sektorin kestävyysvaje tulee vääjäämättä aiheuttamaan kustannussäästöpainetta hankinta-ammattilaisille. Ammat-

tilaisina meidän ei tule kuitenkaan pyrkiä kustannusten minimointiin. Hankintojen ja toimitusprosessin trimmaamisella on syytä tavoitella hyötyjä ja arvon lisäystä organisaatiolle.

**ON LUONNOLLISTA**, että julkisia hankintoja käytetään vipuvoimana ilmastohaitallista muutosta vastustavassa taistelussa. Julkisen ja yksityisen sektorin innovatiivisella yhteistyöllä voimme luoda meille kaikille kestävä ja vastuullisen tulevaisuuden.



**MARKKU HENTTINEN**

Osto&Logistiikka-lehden päätoimittaja ja LOGY ry:n toimitusjohtaja.

**ELININKAARI-KUSTANNUSTEN ARVIOIMISESSA JA SEURANNASSA ON PALJON TEHTÄVÄÄ**



30.9.2021  
Verkkoseminaari

# KILPAILUKYKYÄ JA KANNATTAVUUTTA

# LOGY HANKINTAPÄIVÄ

## TERVETULOA HANKINTAPÄIVÄÄN!

**HANKINNAN AMMATTILAISET** kokoontuvat tänäkin vuonna yhteen pohtimaan hankinnan nykytilaa ja tulevaisuutta. Virtuaalisena järjestettävän seminaarin teemoina ovat hankinnan yritykselle tuottama kilpailukyky ja kannattavuus.

Millainen hankinnan roolin tulisi olla yrityksen kokonaisstrategiassa? Millä keinoilla ja työkaluilla hankintatoimi

voi parantaa yrityksen tehoa ja tulosta? Asiaa tarkastellaan ainakin seuraavien näkökulmien kautta: hankinnat yrityksen strategiassa, opittuja läksyjä, vastuullisuuden rooli ja kumppanuudet.

Tapahtuman puheenjohtajana toimii **Johanna Pakkanen**, Director, Supply Chain & Procurement, Orion Oyj.

### HINNAT

Normaalihinta 215 € + alv  
LOGYn jäsenille 195 € + alv

### PÄÄYHTEISTYÖKUMPPANI

**basware**

## OHJELMA

8.45 **LIITTYMINEN VERKKOSEMINAARIIN, YHTEYKSIEN TESTAAMINEN**

9.00 **HANKINTAPÄIVÄN AVAUS**

**Johanna Pakkanen**, Director, Supply Chain & Procurement, Orion Oyj

9.05 **LOGYN TERVETULOSANAT**

**Markku Henttinen**, toimitusjohtaja, LOGY ry

9.10 **HANKINNAN STRATEGISEN MERKITYS RAKENNUSALALLA / PROJEKTILIIKE-TOIMINNASSA**

**Harri Savolainen**, toimitusjohtaja, Lujatalo Oy

9.45 **TOIMITTAJAKEHITTÄMINEN**

**Jukka Tani**, Managing Director & Factory General Manager, Sulzer Pumps Finland Oy

10.20 **TAUKO**

10.35 **JOINT AUDIT COOPERATION – TELEPERAATTOREIDEN YHTEISÖ VASTUULLISUUSASIOISSA**

**Susanna Kraft**, CPO, Elisa Oyj

11.10 **VASTUULLISUUS ON MENESTYVÄN LIIKETOIMINNAN YTIMESSÄ**

**Ulla Heinonen**, toimitusjohtaja, Gaia Consulting Oy

11.45 **BACK TO BASICS – HANKINNAN PROSESSIT MODERNIN TEKNOLOGIAN NÄKÖKULMASTA**

Keskustelun juontaa **Antti Suorsa**, Managing Partner, Zeal Sourcing Oy

12.20 **TAUKO**

13.15 **ASiantuntijapaneeli: Hankinta kilpailukyvyn edistäjänä**

**Eija Repo**, Procurement Director & Managing Director, Nordic Source Osk  
**Jaana Koponen**, Head of Direct Sourcing, Sourcing and Packaging Development, Operations, Valio  
**Mikko Rantaharju**, Vice President, Hydrometallurgy, Metso Outotec  
**Henrik Söderström**, SVP Supply Chain Management, Metsä Group

14.00 **SEMINAARI PÄÄTTYÄ**

*Lue lisää ja ilmoittaudu  
logy.fi!*

**LOGY**

LOGY on hankinnan ja logistiikan innovatiivisten ja aktiivisten osaajien yhdistys. Vahvistamme alan osaamista, arvostusta ja yhteiskunnallista merkitystä sekä vauhditamme organisaatioiden kilpailukykyä. Lue lisää [www.logy.fi](http://www.logy.fi) tai ota yhteyttä puhelimitse 044 336 7083 tai sähköpostitse [yhdistys@logy.fi](mailto:yhdistys@logy.fi).



Akkukennotehtailla on suuri työllistävä vaikutus. Esimerkiksi Ruotsin Skellefteåssa sijaitsevan Northvoltin gigatehtaan odotetaan työllistävän vuoden 2025 lopussa jopa 3 000 työntekijää.



AKKUTEOLLISUUS

# PUUTTUVA PALANEN

**SUOMI** on kunnostautunut akkumateriaalien tuottajana, mutta todellinen läpimurto akkubuseineksen ytimeen on vielä odottanut tuloaan. Lobbauksesta huolimatta arvoketjun arvokkaimpia palasia, eli miljardien akkukennotehdasta tai katodimineraalien tuotantoa, ei ole Suomeen saatu.

Maailmassa on akkukennoja valmistavia niin sanottuja gigatehtaita pitkälti yli toista sataa, joista suurin osa sijaitsee Kiinassa. Tulevaisuuden sähköistyessä niin EU:ssa kuin Yhdysvalloissa on aloitettu mittavat projektit akkuteollisuuden omavaraisuuden parantamiseksi. Pelkästään Euroopan akkuteollisuuden potentiaalin on arvioitu kasvavan 250 miljardiin euroon vuoteen 2025 mennessä.

Myös paikallisesti kilpailu tehtaiden sijoituspaikoista on kovaa. Akkukennotehtaat ovat työllisyysvaikutuk-

siltaan ja investoinneiltaan merkittäviä.

Nyt kotimaisessa akkuteollisuudessa on sähköisen odottava tunnelma. Aiemmin keväällä Vaasan kaupunki ja brittiyhtiö Johnson Matthey allekirjoittivat aiesopimuksen prekursori- ja katodimateriaaleja valmistavasta tehtaasta. Elokuussa norjalainen FREYR allekirjoitti aiesopimukset Suomen Malmijalostuksen ja Vaasan kaupungin kanssa koskien strategista yhteistyötä teollisen mittakaavan akkukennoteknologian ja tuotannon mahdollisesta kehittämisestä. Joko nyt olisi kotimaisen akkuklusterin viimeisen palasen aika?

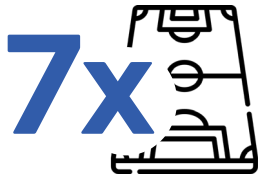
## MAAILMAN KYMMENEN SUURINTA LITIMUMIONI- AKKUTEHDASTA 2020

TEHDAS	KAPASITEETTI
Panasonic-Tesla, Yhdysvallat	37 GWh
CATL, Kiina	24 GWh
LG Chem, Puola	24 GWh
LG Chem, Kiina	22 GWh
CATL, Kiina	22 GWh
CATL-Saic, Kiina	20 GWh
CATL, Kiina	20 GWh
Samsung HDI, Unkari	17 GWh
BYD Kiina	15 GWh
BYD Kiina	14 GWh

**EUROOPAN AKKUTEOLLISUUDEN  
POTENTIAALIN ON ARVIOITU KASVAVAN  
250 MILJARDIIN EUROON 2025 MENNESSÄ.**



LUKU



**LOGITRI** on avannut neljännen palveluvarastonsa Tuusulan Jusulan yritysalueelle kesäkuussa. Seitsemän jalkapallokentän suuruinen, 51 000 kerrosneliömetriin kasvanut, logistiikkakeskus on nyt Uudemaan suurimpien logistiikkakeskusten joukossa.

© LAURA KOTILA, VALTIONEUVOSTON KANSLIA



## LVM asetti foorumin edistämään logistiikan digitalisaatiota

**LIIKENNE-** ja viestintäministeriö on asettanut sidosryhmien ja viranomaisten edustajista muodostuvan Logistiikan digitalisaation foorumin vuosiksi 2021–2023 edistämään Suomen logistiikan digitalisaatiota.

”Digitalisaatio lisää kuljetusten sujuvuutta sekä helpottaa niiden optimointia niin yksittäisen toimitusketjun kuin koko liikennejärjestelmän tasolla. Järjestelmällinen, mahdollisimman laajapohjainen datan hallinta ja jakaminen voi vähentää merkittävästi päästöjä. Rakentavalla yhteistyöllä tätä kehitystä voidaan nopeuttaa”, sanoo LVM:n tiedotteessa liikenne- ja viestintäministeri **Timo Harakka**.

Ryhmä koostuu 33 jäsenestä, jotka edustavat mm. logistiikka- ja kuljetuspalveluja sekä erilaisia digiratkaisuja tarjoavia yrityksiä.

**POIMINTOJA VERKOSTA!** Tällä palstalla nostamme esiin kiinnostavia uutisia ja ilmiöitä kauden varrelta. Tilaa Osto&Logistiikan uutiskirje osoitteesta [www.ostologistiikka.fi](http://www.ostologistiikka.fi), niin saat joka viikko postiksi alan kiinnostavimmat uutiset ja ilmiöt.

Onko sinulla logistiikkaan tai hankintaan liittyvä mielenkiintoinen juttuidea? Lähetä vinkki lehden toimitukselle osoitteeseen [logistiikka@logy.fi](mailto:logistiikka@logy.fi)



Eturivissä Vähälä Yhtiöiden Tiina Salonen ja Ville Vähälä, takarivissä vasemmalta Janne Vähälä sekä DB Schenkerin toimitusjohtaja Petteri Nurmi ja talousjohtaja Tom Bäckman.

## Schenker osti Vähälä Yhtiöt

**SCHENKER OY** ja Vähälä Logistics Oy:n omistajat allekirjoittivat 23.7. kauppakirjan Vähälä Yhtiöiden koko osakekannan myymisestä Schenkerille. Vähälä Yhtiöihin kuuluvat Vähälä Logistics Oy ja sen täysin omistamat tytäryhtiöt Lauri Vähälä Oy, Kiitotermiinaali Oy ja Oritkarin Huoltokorjaamo Oy.

”Tämä yrityskauppa vahvistaa DB Schenkerin asemaa Suomessa”, sanoo DB Schenkerin Suomen toimitusjohtaja **Petteri Nurmi** yhtiön tiedotteessa.

Vuonna 2020 Vähälä Logistics Oy:n liikevaihto oli noin 57 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa oli noin 280.

”Logistiikka-ala on muuttanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana ja Vähälä

Yhtiöiden linkaari on tullut päätökseensä. Yhtiömme on hyvässä kunnossa ja näen, että sen tulevaisuuden ja kehittymisen kannalta myyminen DB Schenkerille on tässä vaiheessa oikea ratkaisu”, sanoo tiedotteessa Vähälä Yhtiöiden toimitusjohtaja **Ville Vähälä**.

Vähälä Yhtiöt jatkaa toimintaansa Schenker Oy:n tytäryhtiönä. Yrityskaupan toteutuminen edellyttää Suomen kilpailuviranomaisten ja Saksan valtion hyväksyntää.

**VÄHÄLÄ LOGISTICS OY:N  
LIIKEVAIHTO OLI NOIN  
57 MILJOONAA EUROA**



# Ponssen 17 000. metsäkone valmistui

## Juhlakone valmistui haastavissa olosuhteissa.

**PONSSEN** 17 000. metsäkone valmistui koronavuoden aikana ja maailmanlaajuisten komponentti- ja toimitushaasteiden ympäröimänä. Elokuun puolella välissä valmistunut PONSSE Elk matkasi luovutuksen jälkeen työskentelmään Kuusmoto Oy:n palvelukseen.

”Ilolla ja erityisesti kunnialla luovutimme 17 000. PONSSEN suomalaiselle Kuusmoto Oy:lle. Haluan kiittää Kuusmotoa luottamuksesta ja upeasta yhteistyöstä – yhteinen matkamme jatkuu edelleen”, kertoo myynti-, markkinointi- ja huoltopalvelujohtaja Marko Mattila yhtiön tiedotteessa 19.8.

### VALMISTUS VIEREMÄLLÄ

Vuonna 1970 perustettu Ponsse savotoi tänä päivänä yli 40 maan puun-

korjuumarkkinoilla. Yhtiön kaikki Ponsse-metsäkoneet valmistetaan edelleen Vieremällä.

Ponssen valmistamissa metsäkoneissa hyödynnetään kierrätettyjä materiaaleja. Ponsse perusti oman keskitetyn kierrätyskeskuksen Iisalmeen pari vuotta sitten. Sinne ohjautuu tavaraa monesta eri lähteestä.

”Sen sijaan, että metsäkoneet päätyisivät meiltä navetan taakse, laitamme ne kiertoon ja myymme eteenpäin. Ihan niin kuin autoja otetaan vaihdossa, mekin otamme koneita vaihtoon. Enimmillään kone saa uuden elämän uudella omistajalla”, Ponssen huoltopalvelujohtaja Tapio Mertanen kertoo Teknologiateollisuuden haastattelussa.

Yli  
**90%**  
metsäkoneen painosta  
kierrätettävää  
materiaalia.

### LUKU

# 101 %

### TÄYSSÄHKÖAUTOJA liikkuu

Suomen teillä keväällä yhteensä 11 513 kappaletta. Määrä kasvoi 101 prosentilla verrattuna edeltävän vuoden vastaavaan ajankohtaan.

## Posti tiukentaa ilmastotavoitteitaan

**POSTI GROUP** aikoo vähentää vuoteen 2030 mennessä kokonaispäästöjään 50 prosentilla vuoden 2020 tasosta.

Tavoite sisältää Postin aieman nollapäästötavoitteen oman toiminnan osalta sekä uutena sataprosenttisesti fossiilivapaat tiekuljetukset myös arvoketjun osalta vuoteen 2030 mennessä. Näin Posti on omien päästöjensä sekä kaiken kuljettamisen suhteen nollapäästöinen vuonna 2030.

## Väitös: Laivaliikenteeseen kohdistuu kyberuhkia

**SATAMATOIMINTOJEN** lisääntynyt liitännäisyys erilaisten järjestelmien välillä lisää riskiä kyberuhkalle, jossa pahantahtoinen toimija tarkoituksella vaikuttaa järjestelmien toimintaan esimerkiksi kyberhyökkäyksillä.

”Ymmärtämällä kyberuhkan muodostumista, voidaan suunnittelussa kohdentaa resursseja tarkemmin suojautumisen näkökulmasta”, sanoo aiheesta Jyväskylän yliopistossa väitellut Tiina Kovanen. Lue lisää aiheesta [www.ostologistiikka.fi](http://www.ostologistiikka.fi).





Euroopan komissio julkaisi heinäkuussa ilmastopakettin, jonka tavoitteena on vähentää EU:n nettopäästöjä vähintään 55 prosenttia vuoteen 2030 mennessä. Muun muassa tätä kaikkea paketti toteutuessaan sisältää:

#### AUTOILU SÄHKÖISTYY

Uusien autojen keskimääräisiä päästöjä vähennetään 55 prosenttia vuodesta 2030 alkaen. Vuoden 2035 jälkeen valmistajien olisi mahdollista tuoda EU-markkinoille ainoastaan sellaisia autoja, jotka ovat sähkökäyttöisiä tai joiden polttoaine on hiilineutraalia, kuten vihreää vetyä.

#### FOSSIILISET POLTTOAINEET KALLISTUVAT

Paketti pyrkii karsimaan fossiilisten polttoaineiden käyttöä selvästi, jotta ilmasto ei kuumenisi liikaa. Öljy-, kivihiili- ja maakaasupohjaiset tuotteet kallistuvat.

#### ENEMMÄN UUSIUTUVAA

Jatkossa entistä suuremman osuuden energiantuotannosta on oltava uusiutuvaa. Suomen kannalta olennaista on, laske-taanko puupohjainen energia uusiutuvaksi vai ei.

#### MERILIIKENNE MUKAAN PÄÄSTÖKAUPPAAN

Meriliikenteen ottaminen mukaan päästökauppaan tarkoittaa käytännössä, että Suomen logistiikalle tärkeä rahtiliikenne kallistuu.



#### SÄHKÖAUTOJEN LATAUSVERKKO LAAJENE

Sähkölatauspisteitä lisätään siten, että niitä on 60 kilometrin välein ja vetytankkaus-pisteitä 150 kilometrin välein.

#### HIILITULLIT ESTÄMÄÄN HIILIVUOTOJA

EU:n ulkorajoille asetettavat hiilitullit suojaisivat EU-aluetta ulkopuoliselta halpatuonnilta. Hiilitullit koskisivat muun muassa rautaa, terästä, sementtiä, sähköä ja lannoitteita.

Komissio ehdottaa, että hiilitulleista ja päästökaupasta

saatavia tuloja ohjattaisiin EU:n uuteen sosiaalirahastoon, jonka tarkoituksena olisi tukea etenkin pienituloisia EU-kansalaisia, jotta ilmastotoimien takia tapahtuva liikenteen ja asu-misen kallistuminen ei sakottaisi heitä liikaa.

#### PUHTAAMPAA POLTTOAINETTA MERELLÄ JA ILMASSA

FuelEU Maritime- ja ReFuelEU Aviation -aloitteilla edistetään kestävien polttoaineiden ja päästöttömien teknologioiden käyttöönottoa meri- ja lentoliikenteessä.



**SUNA KYMÄLÄINEN**  
kansanedustaja, liikenne- ja viestintä-  
valiokunnan puheenjohtaja



**PEKKA RISSA**  
Autoalan Keskusliiton toimitusjohtaja



**SINIKKA HARTONEN**  
Suomen Varustamot ry:n johtava  
asiantuntija

**Ovatko  
ilmastopakettin  
toimenpiteet, koko-  
luokka ja aikataulu  
oikean suuntaisia?**

**JULKAISTU** laaja paketti on vasta komission esitys, jonka käsittely vie-  
nee parikin vuotta. Nyt esityksiä tar-  
kastellaan jäsenmaissa. Komission  
esitysten myötä ollaan etenemässä  
kohti ilmastoneutraalisuutta 2050  
mennessä, mikä on tavoitteidemme  
mukaista. Tärkeää on, että toimet ovat  
tehokkaita ja oikeudenmukaisia.

**HENKILÖAUTOJEN** päästöjen alen-  
tamisen tavoitetasot vuosille 2030 ja  
2035 ovat haastavia, mutta vallitsevaan  
tilanteeseen nähden pääosin oikealla  
ambitiotasolla. Vuosien 2030–2035  
välillä tavoiteltava hiilineutraalius on  
aikataulullisesti erittäin tiukka ja  
haastava toteuttaa.

**TOIMENPITEIDEN** ripeä etenemi-  
nen on tärkeää. Meidän tulee pystyä  
pelkän vaikutuksiin mukautumisen  
sijaan toteuttamaan systemaattista  
ja vaikutuksiltaan riittävän tehokasta  
muutosta. Ilmastopaketti on laaja  
kokonaisuus, joka pyrkii edistämään  
oikeasuuntaista kehitystä.

**Mikä yksittäinen  
toimenpide on  
erityisen vaativa  
toteuttaa?**

**SUOMEN** kannalta paketin keskei-  
simpiä kysymyksiä ovat metsiin ja tal-  
vimerenkulkuun liittyvät ehdotukset.  
Esimerkiksi päästökaupan laajenemi-  
sella merenkulkuun voi olla huomatta-  
via vaikutuksia Suomen kilpailukykyyn,  
koska ulkomaankaupastamme 80-90  
prosenttia kulkee meritse.

**PÄÄSTÖKAUPAN** vaikutuksia tulisi  
selvittää niin kotitalouksien kuin elin-  
keinoelämänkin kannalta ennen lopul-  
lisia päätöksiä. Liikenteeltä kerätään  
Suomessa jo nyt päästöihin sidottua  
polttoaineveroa. Riskinä on, että pääs-  
tökaupasta muodostuu uusi polttoai-  
neveroon rinnastettava maksu, joka  
lisää liikkumis- ja kuljetuskustannuksia.

**VIELÄ** on haastavaa hahmottaa eri  
toimenpiteiden yhteisvaikutus. Vaikut-  
tavuuden kannalta on tärkeää, että eri-  
kokoisilla varustamoilla on realistiset  
mahdollisuudet viedä toimenpiteitä  
käytäntöön ja että nämä yksittäiset  
toimet saavat kokonaisuutena aidosti  
aikaan positiivisia ilmastovaikutuksia.

**Huomioiko paketti  
riittävällä tasolla  
Suomen erityis-  
piirteet?**

**ON TÄRKEÄÄ**, että Suomen  
erityisolot huomioidaan paketissa  
riittävästi. Suomi muodostaa kantansa  
ehdotuksista syksyllä, ja pakettia  
käsitellään neuvostossa ja Euroopan  
parlamentissa. Suomen onkin tärkeää  
jatkaa vaikuttamista muun muassa  
sen puolesta, että talvimerenkulku  
huomioitaisiin päästökaupassa.

**KOMISSION** esityksessä tulisi huomi-  
oida Suomen raskaiden kuorma-auto-  
jen (yli 16 tonnisten) osuus kuljetuk-  
sissa ja niiden käytössä kansallinen  
biokaasun hyödyntäminen – kuten  
myös henkilöautojen osalta. Vuoden  
2030 tavoiteasetannan laskennassa  
olisi otettava erityisesti kaasun huo-  
mioon.

**ON PETTYMYS**, että päästökaup-  
paa koskevassa ehdotuksessa ei huo-  
mioitu talvimerenkulkua. Merenku-  
lun turvallisuuden ja sujuvuuden sekä  
tasapuolisten kilpailuolosuhteiden  
varmistamiseksi on talvimerenkulun  
huomioiminen mielestämme välttä-  
mätöntä.



#### **FIT FOR 55 -ILMASTOPAKETTI**

Euroopan komissio julkaisi 14.7.2021 suuren  
ilmastolainsäädäntöehdotusten paketin, jolla  
EU vähentäisi nettopäästöjään vähintään  
55 prosenttia vuoteen 2030 mennessä.



#### **MITÄ PAKETTI SISÄLTÄÄ**

Ilmastopaketti sisältää 13 lainsäädäntöehdotusta,  
joista kahdeksan vahvistaa nykyisiä lainsäädän-  
töinstrumentteja ja viisi on kokonaan uutta  
sääntelyä.



#### **MITÄ SEURAAVAKSI**

Lainsäädäntöehdotukset menevät seuraavaksi  
Euroopan parlamentin ja neuvoston käsittelyyn.  
Lainsäädäntöehdotusten määrän ja laajuuden  
vuoksi niiden käsittelyn odotetaan kestävän noin  
kaksi vuotta.

Aiheesta  
lisää verkossa!  
[www.ostologistiikka.fi](http://www.ostologistiikka.fi)

Lähde: Valtioneuvosto





© FINNAIR

PÖRSSI

# OSAKESIJOITTAMINEN ON NOUSUKIIDOSSA

**PIENSIJOITTAJIEN** usko Finnairiin ei ole horjunut koronapandemian turbulenssissa, ainakin mikäli on uskominen suomalaisten yksityishenkilöiden sijoitussalkkuja. Pörssisäätiön ja Euroclearin neljännesvuosittain ilmestyvästä tilastosta ilmenee, että Finnair on noussut suomalaisten pörssisalkuissa jo seitsemänneksi yleisimmäksi yhtiöksi. Kaikkiaan Finnairin osakkeita omistaa jo yli 100 000 suomalaista yksityishenkilöä.

Finnairiin sijoittaneiden lukumäärän kasvu on hurja, jos sitä vertaa ajankohtaan ennen koronapandemiaa. Vuonna 2019 Finnairia löytyi 25 tuhannen sijoittajan salkuista, joten osakkeenomistajien määrä on kasvanut muutamassa vuodessa nelinkertaiseksi.

Niin sanotun kansanosakkeiden kärkipaikkaa pitää Nordea ja kakkosena on listaa vuoteen asti 2018 hallinnut Nokia.

## KÄSILLÄ SIOITUSBUUMI

Sytä sijoittamisen kasvaneeseen suosioon on monia. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan suomalaiset arvioivat rahatilanteensa keväällä 2021 paremmaksi kuin koskaan tutkimushistorian aikana. Koronakriisin aikana normaali kuluttaminen on ollut osittain tauolla ja ylimääräinen raha on kertynyt nollakorkoisille säästötileille. Myös sijoittamisen kasvanut mediahuomio on saanut monet hakemaan varoilleen parempaa tuottoa rahastoista ja osakkeista.

Suomen Pörssisäätiön mukaan heinäkuussa osakesijoituksia omisti yhteensä 920 093 suomalaista kotitaloutta.

## Kymmenen suosituinta kansanosaketta

YHTIÖ	OMISTAJIA 2021	EROTUS 2019
<b>NORDEA</b>	288 525	+274 ▲
<b>NOKIA</b>	220 291	-14 127 ▼
<b>FORTUM</b>	199 135	+77 301 ▲
<b>SAMPO</b>	180 610	+64 355 ▲
<b>ELISA</b>	169 387	+6 289 ▲
<b>UPM-KYMMENE</b>	112 897	+20 078 ▲
<b>FINNAIR</b>	106 374	+80 565 ▲
<b>WÄRTSILÄ</b>	99 202	+27 961 ▲
<b>NESTE</b>	98 262	+25 399 ▲
<b>KONE</b>	77 530	+19 813 ▲

**FINNAIRIN OSAKKEENOMISTAJIEN MÄÄRÄ ON KASVANUT MUUTAMASSA VUODESSA NELINKERTAISEKSI.**

Lähde: Euroclear Finland

Kysymyksiin vastaa Inderesin Finnairiin keskittynyt  
pääanalyytikko Antti Viljakainen



# Lentoalan turbulenssi ei ole ohi

Miten lentoyhtiöt ovat koronakriisin kurimuksessa selvinneet, Inderesin pääanalyytikko Antti Viljakainen?

**"K**orona on ollut kaikille lentoyhtiöille valtava kriisi. Valopilkkuja ei ole yhtiöiden joukossa juuri näkynyt, vaan pikemminkin yhtiöt ovat jakautuneet niihin, jotka ovat hartioita myöten suossa ja niihin jotka kaulaa myöten.

Finnairia auttoi kriisiin sopeutumisessa se, että yhtiön tase oli ennen pandemiaa vahvempi kuin toimialalla keskimäärin. Lisäksi Suomen valtio on ollut vahvasti yhtiön takana.

Finnairin liikenteen rakenne on kuitenkin sellainen, että toipuminen kriisistä on kestänyt pidempään kuin monilla muilla kilpailijoilla."

## Milloin toimialalla on odotettavissa paluu normaaliin?

"Vallitseva konsensus on, että lentoliikenteen toipuminen vuoden 2019 tasoihin tulee kestämään useamman vuoden.

Selvää on, että vielä seuraavasta vuodesta ei odoteta lentoliikenteessä yleisesti normaalia. Vaikka Euroopassa koronapandemia saataisiin hallintaan ja matkustusrajoitukset purettua, niin Schengen-rajojen yli menevän matkailun avaaminen on hitaampi prosessi, kun tautitilanteet vaihtelevat maanosittain.

Vielä toistaiseksi kuitenkin oletetaan, että lentoliiketoiminta pysyy tulevaisuudessaakin kasvuliiketoimintana. Skenaarion taustalla on ajatus, että ihmisten tarve ja halu matkustaa, kokea uusia paikkoja,

tavata ystäviä ja sukulaisia säilyy vahvana jatkossakin.

Liikematkailun osalta mielenkiintoinen kysymys on, milloin saavutetaan vuoden 2019 taso, kun koronapandemian myötä olemme oppineet käyttämään etäviestintävälineitä."

## Minkälainen yhtiö Finnairista lopulta koronapandemian jälkeen kuoriutuu?

"Olettaen, että lentoliikenne on jatkossakin kasvuliiketoimintaa, niin Finnair on pitkällä tähtäimellä jokseenkin samankokoinen yhtiö kuin ennen kriisiäkin. Finnair on tehnyt kriisin aikana rakenteellisia säästötoimia, joiden ansiosta yhtiö on ketterämpi kuin aiemmin.

Kolikon kääntöpuoli on, että Finnair on kriisin aikana velkaantunut runsaasti. Yhtiön tulevaisuuteen vaikuttaa, minkälaiseksi kilpailutilanne kehittyy."

## Miksi Finnair on vedonnut kriisin keskelläkin sijoittajiin?

"Sijoittajien määrä on kasvanut koronakriisin aikana merkittävästi. Finnairilla on hyvä brändi, enkä siksi ole kovin yllätynyt, että yhtiö vetoaa uusiin – ja miksei vanhoihinkin – sijoittajiin.

Toivon kuitenkin, että kaikki sijoittajat ymmärtävät, että Finnairin markkina-arvo on nyt itseasiassa korkeampi kuin ennen koronakriisin alkua. Siten osakkeeseen on ladattu odotuksia valoisasta tulevaisuudesta."



# Julkisissa hankinnoissa on paljon pelissä

”Jos sääntelyä vielä lisätään, hankinnoista selviävät vain juristit”, sanoo Hanselin toimitusjohtaja Anssi Pihkala.

TEKSTI **ESKO LUKKARI** KUVAT **HANSEL**

**J**os Hanselin toimitusjohtaja **Anssi Pihkalalla** olisi taikasauva, sujuvoittaisi hän julkisten hankintojen tekemistä kahdella tavalla.

”Vähemmän hankintoja koskevaa EU:n ja omaa sääntelyämme sekä Suomessa markkinaoikeuden ja KHO:n käsittelyajat lyhyemmiksi, koska ne ovat nyt Euroopan pisimpiä”, hän sanoo.

Pihkala – juristi itsekkin – kertoo, että julkisten hankintojen sääntelyä ei pidä enää vaikeuttaa, koska pian tästä viidakosta eivät selviä ulos muut kuin juristit.

Vuonna 2017 uudistetun hankintalain peruseriaatteisiin Pihkala sanoo olevansa sinänsä tyytyväinen.

Hansel on julkisen hallinnon isoja tavara- ja palveluhankintoja tekevä yhteishankintayksikkö. Pari vuotta sitten valtiovarainministeriön ohjaamaan Hanseliin yhdistettiin Kuntaliiton omistama kuntien yhteishankintayksikkö KL-Kuntahankinnat.

Yhdistymisessä syntyi nyt reilulla miljardilla valtiolle ja kunnille hankintoja tekevä ja 120 henkeä työllistävä hankintayksikkö. Nyt Hanselilla on 700 sopimustoimittajaa, joilla on 4 000 alihankkijaa.

## HANKINTOJEN ARVO 47 MILJARDIA

Tuoreimman VTT:n tekemän laskelman mukaan Suomessa tehdään julkisia hankintoja vuodessa peräti 47 miljardilla eurolla. Siitä Hansel lohkaisee siis reilun miljardin.

Hanselin toteuttamista tavara- ja palveluhankinnoista valtion osuus on tällä hetkellä 70 prosenttia ja kuntien vasta 20 prosenttia. Loput 10 prosenttia ovat muiden hankintayksiköiden, kuten esimerkiksi korkeakoulujen, hankintoja.

”Kuntapuolella on vielä voimassa paljon aiemmin tehtyjä yhteishankintasopimuksia, mutta vähitellen osuutemme kasvaa sielläkin”, hän sanoo.

Julkiset hankinnat koostuvat suurista miljoonien eurojen hankinnoista, kuten autoista, aina pieniin kuntakohtaisiin hankintoihin, kuten vaikkapa kuntien lumenauraukseen.

Hansel keskittyy isoihin hankintoihin, koska pieniin paikallisiin hankintoihin sen voimavarat eivät edes riittäisi eikä siinä olisi järkeäkään.

”Me teemme volyymiltään isoja hankintoja eli hankimme asiakkaillemme, valtion virastoille, kunnille, kuntayhtymille, sairaanhoitopiireille ja yliopistoille, muun muassa autoja ja tietokoneita sekä teemme esimerkiksi energian, lentomatkojen ja tietokoneohjelmistojen hankintoja”, Pihkala sanoo.

## HANKINNOISSA ON MONTA TOUHUAJAA

Hanselin ohella esimerkiksi kunnat, sairaanhoitopiirit, yliopistot ja Puolustusvoimat hankkivat itse monenlaista tavaraa ja palvelua.

Huoltovarmuuskeskus vastaa taas huoltovarmuustavaroista ja -palveluista. Esimerkiksi koronan suojaravusteiden hankinnan hoiti kovan kohinan säestyksellä juuri Huoltovarmuuskeskus. Näistä kaikista koostuu lopulta tuo 47 miljardia euroa. ▶

## KUKA

### ANSSI PIHKALA

- **Työ:** Toimitusjohtajana Hanselissa
- **Kotipaikka:** Helsinki, kotoisin Jyväskylästä
- **Perhe:** puoliso ja kaksi aikuista lasta
- **Harrastukset:** liikunta ja lukeminen



VUONNA 2017 UUDISTETUN  
HANKINTALAIN  
PERUSPERIAATTEISIIN PIHKALA  
SANOO OLEVANSÄ SINÄNSÄ  
TYYTYVÄINEN.







© HANSEL

Anssi Pihkalan mukaan julkisten hankintojen osaamisen ja valvonnan kehittämisessä on vielä paljon tehtävää.

► Pihkalan mukaan työ- ja elinkeinoministeriö ja sosiaali- ja terveysministeriö päättivät suojavarusteiden hankinnan antamisesta Huoltovarmuuskeskukselle.

”Se oli ministeriöiden päätös”, hän sanoo. Tuon kohun jälkeen Hanselkin on tullut mukaan suojavarusteiden hankintoihin.

Pihkalan mukaan Hansel tekee kansainvälistä yhteistyötä muun muassa Tanskan ja Itävallan kanssa, joissa julkisten yhteishankintojen tekeminen on organisoitu hyvin samalla tavalla kuin Suomessa.

”Ruotsissa valtiolla ja kunnilla on erilliset yhteishankintayksiköt, mutta teemme paljon yhteistyötä myös heidän kanssaan. Ruotsissa ollaan Suomea pidemmällä hankintojen vastuullisuuskysymyksissä ja olemme saaneet tukea heiltä niissä asioissa. Vastaavasti me olemme heitä pidemmällä data-analytiikan käyttämisessä hankinnoissa ja olemme auttaneet heitä siinä.”

Suomessa on julkisissa hankinnoissa ajoittain tapahtunut väärinkäytöksiä. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä HUS:ssa epäillään kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksen mukaan tehdyn vuodesta 2013 lähtien

miljoonien hankinnat ilman kilpailutusta. Yksin vuosina 2020–2021 epäilyttäviä hankintoja olisi 300.

Pihkala ei halua kommentoida HUS:n hankintoja, mutta hänen mukaansa julkisten hankintojen tekeminen on vaativaa ja osaamisen ja valvonnan kehittämisessä on paljon tehtävää.

”Hankintatoimen kehittämiseen pitää satsata ja viime vuosina osamista on pyritty lisäämään”, hän sanoo.

#### OSAAMINEN ON KASVANUT

Pihkalan mukaan esimerkiksi hankinta-asiamiesverkoston perustaminen ja Julkisten hankintojen neuvontayksiköt ovat tuoneet lisää osaamista. Yrityspuolella esimerkiksi Suomen Yrittäjät on kouluttanut yrittäjiä.

Hansel itse tarjoaa julkisen sektorin hankintayksiköille apua hankintatoimen kehittämiseen omalla kymmenen hengen yksiköllään ja neljän hengen data-analytiikkatiimillään. Ne auttavat kuntia ja valtion virastoja hankintatoimen järjestämiseen. Lisäksi Hanselin kilpailutusosaajat auttavat tarvittaessa yksittäisten hankintojen kilpailuttamisessa, esimerkkinä vaikkapa tietojärjestelmähankinnat. ■

## Hilma on julkisten hankintojen ilmoituskanava

**HANSEL** lanseerasi pari vuotta sitten HILMA:n, sähköisen ilmoituskanavan, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan yrityksille.

Yrityksille HILMA tarjoaa forumin, josta yrityksen on helppo poimia tekeillä olevat ja juuri kyseistä yritystä kiinnostavat hankinnat. Esimerkiksi elo-syyskuun taitteessa HILMA:ssa oli liki tuhat avointa hankintaa, joiden yhteisarvo oli 8,8 miljardia euroa.

”Sähköinen kilpailuttaminen on sinänsä helpottanut hankintojen tekemistä ja sitä käytetään jo runsaasti kilpailuttamisessa”, Hanselin toimitusjohtaja Anssi Pihkala sanoo.



Lue lisää aiheesta  
[www.hilma.fi](http://www.hilma.fi)

28.10.2021  
Finlandia-talo

# TRENDIT JA MAHDOLLISUUDET

# LOGY KULJETUSPÄIVÄ

## TERVETULOA KULJETUSPÄIVÄÄN!

**KULJETUSALAN AMMATTILAISET**  
kokoontuvat Finlandia-talolle vuoden tärkeimpään tapahtumaan kuulemaan alan tulevaisuuden näkymistä.

Mitkä megatrendit ohjaavat kuljetusalan kehitystä tulevina vuosina Suomessa? Mitkä arvot nousevat tärkeimmiksi yritysten tehdessä kuljetuspäätöksiä ja mitkä driverit osaltaan ohjaavat varustamoiden

ja kuljetusliikkeiden investointeja? Tervetuloa Kuljetuspäivään visioimaan, keskustelemaan ja kuulemaan kuljetusalan mahdollisuuksista!

Tapahtuman puheenjohtajana toimii LOGY Kuljetusfoorumin puheenjohtaja **Mia Jyrkänkallio**, Key Account Manager, DHL Freight Finland.

### HINNAT

Normaalihinta 395 € + alv  
LOGYn jäsenille 355 € + alv

(sis. lounaan ja kahvin)

### OHJELMA (9.00–16.00)

#### SUOMEN TALOUDEN NÄKYMÄT

**Juho Kostiainen**, Senior Analyst, Nordea

#### LOGISTIikka DIGITALISAATION JA DATATALOUDEN AALLONHARJALLA

**Maria Rautavirta**, tietoliiketoimintayksikön johtaja, Liikenne- ja viestintäministeriö

#### INNOVointi- JA KOKEILUKULTTUURI – YHDESSÄ ETEENPÄIN!

**Ollipekka Mäkitalo**, kehityspäällikkö, Tulli

#### ÄLYKKÄÄT KULJETUSKÄYTÄVÄT TULEVAISUUDEN NÄYTEIKKUNANA

**Lasse Nykänen**, Project Director, Vediafi

#### KONTTILIikenteen NYKYTILA JA LÄHIAJAN NÄKYMÄT

**Lauri Ojala**, professori, Turun yliopisto

#### SUSTAINABILITY IN AIR CARGO

**Bettina Jansen**, Head of Environmental Management & Corp. Responsibility, Lufthansa Cargo AG

#### KILPAILUN POSITIIVISET VAIKUTUKSET LOGISTIikassa

**Ilkka Seppänen**, toimitusjohtaja, Operail Finland

#### ASiantuntijapaneeli: EU MOBILITY PACKAGE

**Pasi Kurkinen**, Global Category Manager, Logistics, Cargotec

**Iiro Lehtonen**, toimitusjohtaja, Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry

**Jarmo Halonen**, COO, NCS Finland

**Erkki Valtonen**, toimitusjohtaja, Blue Water Shipping

#### PÄÄTÖSSANAT: TÄRKEIMMÄT TRENDIT JA TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET KULJETUSALALLA

**Mia Jyrkänkallio**, Key Account Manager, DHL Freight Finland

*Lue lisää ja ilmoittaudu  
logy.fi!*

Pidätämme oikeuden muutoksiin.

**LOGY**

LOGY on hankinnan ja logistiikan innovatiivisten ja aktiivisten osaajien yhdistäjä. Vahvistamme alan osaamista, arvostusta ja yhteiskunnallista merkitystä sekä vauhditamme organisaatioiden kilpailukykyä. Lue lisää [www.logy.fi](http://www.logy.fi) tai ota yhteyttä puhelimitse 044 336 7083 tai sähköpostitse [yhdistys@logy.fi](mailto:yhdistys@logy.fi).



JULKISET HANKINNAT

# KILPAILUTUS KANGERTELEE

Yritykset pitävät vuonna 2017 uudistettua julkisia hankintoja koskevaa lakia pääosin hyvänä, mutta sen soveltaminen on kunnissa sekavaa.

TEKSTI **ESKO LUKKARI** KUVA **ADOBE STOCK**

**K**untakohtaiset erot hankinnoissa ovat suuria, kilpailutukset eivät ole aina läpinäkyviä ja esimerkiksi liikevaihtovaatimukset liian kovia. Yrittäjien mielestä kuntien omat in house -yhtiöt ovat reilun kilpailun esteinä.


Kuntien pienissä kilpailutuksissa yli puoleen tarjouspyynnöistä tuli viime vuonna vain kaksi tarjousta eli kunnan kilpailusta on vielä turha puhua.

Pohjoismaiden suurin sairaala- ja

hoitokalusteiden valmistaja ja viime vuonna noin 40 miljoonan euron liikevaihdon tehnyt, liki 200 henkeä työllistävän Lojer Oy:n toimitusjohtaja Ville Laineen mukaan hankintaorganisaatiot pyrkivät kokonaistaloudellisesti edullisimpaan ratkaisuun, mutta käytännössä painotetaan vain hintaa.

”Hankintahinnan sijaan suomalaisen tuote on yleensä elinkaarikustannuksiltaan edullisin, mihin vaikuttavat taloudellinen käyttöikä, käyttökustannukset, takuuehdot, huollon kustannukset sekä varaosien saatavuus ja ▶





Muun muassa rakennusurakoiden oikealla kilpailuttamisella on mahdollista sujuvoittaa koko urakan valmistumista. Myös rakennusurakoiden kilpailuttamiseen on saatavilla tukea esimerkiksi hankinta-asiamieheltä.

**KUNTIEN PIENISSÄ  
KILPAILUTUKSISSA YLI PUOLEEN  
TARJOUSPYYNNÖISTÄ TULI VIIME  
VUONNA VAIN KAKSI TARJOUSTA  
ELI KUNNON KILPAILUSTA ON VIELÄ  
TURHA PUHUA.**



► hinta”, hän sanoo.

Laineen mukaan menestyminen julkisissa hankinnoissa edellyttää yrityksiltä panostamista myyntiin.

”Yrityksen on perehdyttävä lainsäädäntöön, prosesseihin ja päätöksentekoon, joka on paljon monimutkaisempaa kuin yksityisellä sektorilla. Kilpailutuksiin osallistuminen vaatii määrämuotoista ja huolellista otetta, koska tarjous voidaan hylätä pienistäkin muutoseikoista”, hän sanoo.

#### VAIHELEEE KUNNITTAIN

Lähes kaikkia rakentamisessa käytettäviä laseja myyvän ja reilun puolen miljoonan euron liikevaihtoa tekevän Klaukkalan Kehys ja Lasin toimitusjohtaja **Markku Aallon** mukaan kilpailutuksen ehdot vaihtelevat paljon kunnittain.

”Meillä on sisässä kolme sopimusta ja kaikki on saatu erilaisin ehdoin. Kunnat valitsevat yleensä halvimman tarjouksen ja se karsii pienet yritykset. Joskus tarjoajalta vaaditaan miljoonan euron liikevaihtoa ja se poistaa mikro-yritykset eli kyllä ongelmia riittää”, sanoo Aalto.

Hankintalaki pitäisi Aallon mukaan saada niin aukottomaksi, että kilpailu-

tuksen ehdoilla ei voisi kikkailla.

Paljon julkisuutta saaneet hankintalain epäillyt ylikävelyt, kuten HUS:n vuosia jatkunut jopa 300 laittoman hankinnan epäily, ovat säikäyttäneet sekä hankintojen tekijöitä että niitä tarjoavia.

#### HANKINTA-ASIAMIES AUTTAA YRITYKSIÄ

Yritysten ja kuntien osaamista julkisissa hankinnoissa lisäävät Suomen Yrittäjien 20 hankinta-asiamiestä, joita on yksi jokaisessa maakunnassa. Työ- ja elinkeinoministeriö maksaa Suomen Yrittäjille hankinta-asiamiesten palkan. Yrityksille neuvonta on ilmaista eikä sen saaminen edellytä yritykseltä Suomen Yrittäjien jäsenyyttä.

”Hankinta-asiamiehiltä yritykset saavat konkreettisia neuvoja siitä, mistä löytää tietoa hankinnoista, miten tarjous tehdään ja mitä reunaehdot on huomioitava”, sanoo Suomen Yrittäjien elinkeinopoliittinen asiantuntija **Janika Tikkala**.

Kuntien hankintayksiköitä palvelee ja neuvoo puolestaan Julkisten hankintojen neuvontayksikkö, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ja Suomen Kuntaliiton ylläpitämä.

Kun pk-yritykset haluaisivat pilkkoa hankintapyyntöjä vielä nykyistään pienempiin osiin, haluaisivat monet kunnat resurssipulansa vuoksi hankkia taas suurempia kokonaisuuksia.

”Onneksi viime vuosina on alettu hakea keinoja, joilla ongelmasta voidaan selvitä. Yritykset ovat alkaneet muodostaa tarjousyhteisliittymiä, joilla pienetkin yritykset pääsevät osallistumaan isompiin tarjouskilpailuihin”, sanoo Suomalaisen Työn Liiton tutkimuspäällikkö **Jokke Eljala**.

”Pienet kunnat ovat toisaalta verkottuneet keskenään ja voivat tehdä yhdessä tarjouspyyntöjä hyvin pienistä hankinnoista”, sanoo Eljala.

Eljalan mukaan yritykset ovat alkaneet käyttää myös niin sanottua dynaamista monituottajamallia eli ne tekevät tarjouksen koko sopimuskautta varten, jolloin tarjousta ei tarvitse muotoilla joka hankinnassa uudelleen.

Eljala sanoo silti, että kaikki asiat eivät ole vielä aivan kunnossa.

”VATT:n ja Aalto-yliopiston julkisia hankintoja koskeneen tutkimuksen mukaan kuntien pienissä hankinnoissa yli puolessa hankintapyyntöjä tarjouksia tuli yrityksiltä vain kaksi kappaletta”, hän muistuttaa.

## Hankintojen kynnysarvot

Hankintalakea sovelletaan vain kansalliset kynnysarvot ja EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. Kynnysarvojen alle jääviin niin sanottuihin pienhankintoihin ei sovelleta hankintalakea.

Lainsäädännöllisesti EU-kynnysarvot ja kansalliset kynnysarvot eroavat siten, että kansalliset kynnysarvot perustuvat kansalliseen lainsäädäntöön, kun taas EU-kynnysarvot perustuvat GPA-sopimukseen sekä komission antamaan asetukseen. EU-kynnysarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein, kun taas kansallisia kynnysarvoja voidaan muuttaa ainoastaan kansallisen lainsäädännön muutoksina.



#### KANSALLISET KYNNYSARVOT (ILMAN ARVONLISÄVEROA)

Hankintalain 25 §

##### Hankinnan laji

Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	60 000 €
Rakennusurakat	150 000 €
Sosiaali- ja terveyspalvelut	400 000 €
Muut erityiset palvelut	300 000 €
Käyttöoikeussopimukset	500 000 €



#### EU-KYNNYSARVOT (ILMAN ARVONLISÄVEROA)

Hankintalain 26 §

##### Valtion keskushallintoviranomaiset

Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	139 000 €
Rakennusurakat	5 350 000 €

##### Muut hankintayksiköt (mm. kunnat)

Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	214 000 €
Rakennusurakat	5 350 000 €

”Tarvitaan neuvontaa, koulutusta ja kiireisten yrittäjien motivointia tarjousten tekemiseen”, Tikkala sanoo.

Tikkalan mukaan yrityksiä kyllä kiinnostaa referenssin saaminen julkiselta puolelta, koska se auttaa yritystä liiketoiminnan kehittämisessä.

”Korona-aika on jopa nostanut yrityksissä kiinnostusta julkisia hankintoja kohtaan – esimerkiksi suojava-rusteissa – koska yksityisellä puolella monen sektorin kysyntä on notkahtanut”, hän sanoo.

## KUNTASEKTORI JYLLÄÄ HANKINNOISSA

Tikkala muistuttaa, että julkisista hankinnoista merkittävä osa tulee kunta-sektorilta.

Kansalliset kunnallisten hankintojen kynnysarvot ovat tavaroissa, palveluissa ja suunnittelukilpailuissa 60 000 euroa, rakennusurakoissa 150 000 euroa, sosiaali- ja terveystalve-luissa 400 000 euroa, muissa erityispa-lve-luissa 300 000 euroa ja käyttöoikeus-sopimuksissa 500 000 euroa.

Tikkalan mukaan kynnysarvot voi-sivat olla yritysten näkökulmasta hie-man matalammatkin.

”Yrityksiä häiritsevät myös kun-

Lojer Oy:n toimitusjohtaja Ville Laine (ylh.),  
Klaukkalan Kehys ja Lasin toimitusjohtaja  
Markku Aalto, Suomen Yrittäjien elinkeino-  
poliittinen asiantuntija Janika Tikkala  
ja Suomalaisen Työn Liiton  
tutkimuspäällikkö Jokke Eljala.



Erityisalojen hankintalain 13 §

### Erityisalat

Tavarat, palvelut ja suunnittelukilpailut	428 000 €
Sosiaali- ja terveystalvet ja muut erityiset palvelut	1 000 000 €
Rakennusurakat	5 350 000 €
Käyttöoikeussopimukset	5 350 000 €

Laki julkisista puolustus- ja turvallisuus-hankinnoista 1531/2011

### Putu-lain mukaiset hankinnat

Tavarat, palvelut (kansallinen)	100 000 €
Rakennusurakat (kansallinen)	500 000 €
Tavarat, palvelut (EU)	428 000 €
Rakennusurakat (EU)	5 350 000 €
Käyttöoikeussopimukset (EU)	5 350 000 €

LÄHDE: JULKISTEN HANKINTOJEN NEUVONTAYSIKKÖ,  
WWW.HANKINNAT.FI



► tien omat in house -yhtiöt, joilla yksityiset tarjoajat pelataan usein pois”, hän sanoo.

Suomen Yrittäjät on esittänyt, että kuntien in house -yhtiöiden omistusraja nostettaisiin viiteen prosenttiin, jotta kunnat eivät voisi kikkailla pienillä omistussuosuksilla hankintoja omille yhtiöilleen ohi yksityisen sektorin.

#### KUNTIEN VALMIUDET VAIHTELEVAT

Eljalan mukaan myös kuntien hankintaosaamisessa on vielä kehittämisen varaa.

”FCG:n tutkimuksen mukaan vasta 69 prosentilla kunnista on tehtynä varsinainen oma hankintastrategia. Yli 75 000 asukkaan kunnista se on jo 80 prosentilla”, hän sanoo.

Eljala korostaa, että monilla kunnilla on tavoitteena hankintojen ohjaaminen omille paikallisille yrityksille kunnan elinvoiman kasvattamiseksi.

”Ruokahankinnoissa monet kunnat osaavat jo luovasti korostaa hankintojen tuoreutta ja vaikkapa marjahankinnoissa, että marjat on toimitettava keitettyinä. Vaatehankinnoissa ehtona on niiden sovittaminen käyttäjille. Näin pienet paikalliset yrityksetkin pystyvät kilpailemaan hankinnoista”, hän sanoo.

Lojerin Laineelle paikallisuuden korostaminen hankinnoissa kelpaa.

”Tarjouspyynnöt tulisi rakentaa siten, että niissä huomioidaan hinnan lisäksi myös paikallisten yritysten vahvuuksia, kuten laatu, palvelunopeus ja vastuullisuus”, hän sanoo.

Suomalaisen Työn Liiton tutkimuspäällikkö Eljala korostaa taas hankintojen kotimaisuutta.

”Jo 10 euroa kuukaudessa henkilöä kohden toisi 900 miljoonan euron kysyntäpiikin Suomelle ja 300 miljoonan euron verotulot kunnille”, hän sanoo. ■

## Julkisten hankintojen kokonaismäärä riippuu tarkastelutavasta

**KÄSITYS** Suomen julkisten hankintojen vuotuisesta kokonaisarvosta perustui pitkään EU:n komission vuonna 2015 tekemään arvioon 35 miljardin euron hankintakakusta. Kesäkuun alussa valmistuneen valtioneuvoston koordinoiman tutkimuksen mukaan julkisia hankintoja tehtiin tarkasteluvuonna 2018 yhteensä 47 miljardin edestä – siis yli 10 miljardia aiempaa arviota enemmän.

Mittavan eron selittää pitkälti erilaiset rajaukset. Valtioneuvoston tutkimuksessa kokonaisarvoon on ynnätty niin pienhankinnat kuin julkisyhteisöjen toisiltaan tekemät hankinnat, jotka komission raportissa olivat jääneet rajauksen ulkopuolelle.

Kokonaismitaluokan ohella kesäkuun raportti tarjoaa uusia ratkaisuja julkisen sektorin hankintojen

analysointiin ja ohjaamiseen kansantalouden ja hankintayksiköiden oman toiminnan kehittämisen näkökulmista. Se esittelee kansainvälisiä esimerkkejä siitä, miten julkisten hankintojen työllisyys- ja yritysvaikutuksia on mahdollista arvioida julkisten hankintojen datasta. Tutkimus myös peräänkuuluttaa, että hankintoihin liittyvän tiedon avaamisessa Suomessa on vielä kehitettävää.

Julkisten hankintojen kokonaisvolyymi ja datan hyödyntämisen tutkimus tehtiin osana Hankinta-Suomi-toimenpideohjelmää.

**JULKISIA HANKINTOJA**

**TEHTIIN VUONNA 2018**

**YHTEENSÄ 47 MILJARDIN**

**EDESTÄ – SIIS YLI 10 MILJARDIA**

**AIEMPAA ARVIOTA ENEMMÄN.**

# Vinkit parempaan julkiseen hankintaan

Ensimmäisen kilpailutuksen voittaminen on usein vaikeinta.

TEKSTI **ESKO LUKKARI** KUVA **ADOBE STOCK**

**YRITTÄJILLE** on tarjolla kosolti tahoja, joista saa tukea ja neuvoja hankintoihin. Esimerkiksi Hansel ja Kuntaliitto tarjoavat apuaan. Lisäksi yritysneuvontaa antaa koko joukko yrityksiä laki-asiainkäsittelijöistä markkinointiyrityksiin ja erilaisiin konsultteihin.

Usein kunnan ja yrittäjän etu ovat myös hyvin lähellä toisiaan ja kunnat haluavat neuvonnalla tukea oman alueensa yrityksiä, mutta siinä onkin tarpeeksi pelin paikka, jotta yli-innokkuudessa ei rikottaisi hankintasääntöjä.

## HANKINTAVINKIT YRITTÄJÄLLE:

1. Seuraa tarkkaan kuntasi ja myös lähikuntien tarjouspyyntöjä.
2. Hankinta-asiamiehen palvelut ovat ilmaisia ja hän konsultoi yrityksiä. Käytä koulutustilaisuuksia, neuvontaa ja ohjausta hyväksesi.
3. Perehdy lainsäädäntöön, prosesseihin ja päätöksentekoon. Tutustu tarkkaan tarjouspyyntöihin ja koeta täyttää tai jopa ylittää sen kriteerit.
4. Jos yrityksesi on liian pieni vastaa-

maan tarjoukseen, mieti konsortio- tarjouksen vaihtoehtoa, mutta älä mene kartellitarjoukseen.

## HANKINTAVINKIT KUNNAN HANKINTAVASTAAVALLE:

Teknolוגiateollisuuden yhteiskuntasuhdepääallikkö Anna Ranki listasi 18.6. blogissaan vinkit kuntien hankinnoista vastaaville.

1. Varmista, että kuntastrategiaan kirjataan, että kunnassasi arvioidaan hankintakriteerit uudelleen.
2. Huolehdi, että kunnan hankintakriteereissä painottuvat:
  - uudenlaiset ratkaisut
  - elinkaarikustannukset eikä vain hankintahinta
  - pitkän aikavälin hiilijalanjälki
3. Huolehdi, että kunnassasi hankintaosaaminen on oikealla tasolla, ja jos näin ei ole, panostakaa siihen.

## MUISTAKAA PELISÄÄNNÖT

Valitettavasti julkisissa hankinnoissa törmää myös korruptioon, väärinkäy-

töksiin ja hyvä veli -verkostoihin. Joskus kilpailutuksissa pyritään edistämään tietyn toimittajan valintaa. Toisaalta hankintoja ei aina edes kilpailuteta, vaan toimijat pyrkivät tekemään suoraan hankintoja.

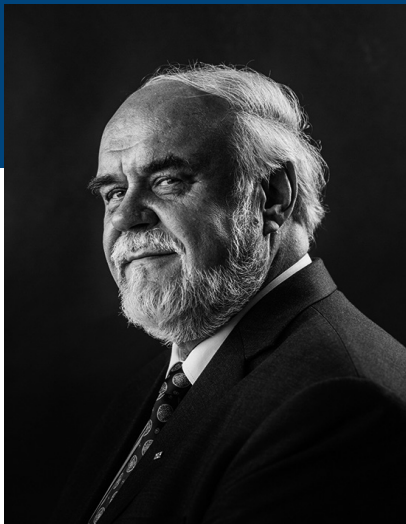
Myös tarjoajat saattavat toimia kilpailutuksissa epäreilusti esimerkiksi muodostamalla tarjouskartelleja, jolloin tarjoajayritykset toimivat yhdessä kasvattaakseen omia tuottojaan. Järjestely pyritään salaamaan, jotta tilaaja luulee yritysten kilpailevan oikeasti.

Oikeusministeriö on perustanut epäreiluja kilpailutuksia varten Kilpailu- ja kuluttajavirastoon kartelliselvitysryhmän. Virastolla on käytössä myös vihjelomake.

Kuluttaja- ja kilpailuviraston johtajan Arttu Juutin mukaan vihjeitä tulee vuosittain parisataa ja määrä on vähitellen kasvanut neljän vuoden aikana.

”Pidämme kilpailumielessä tärkeänä, että näitä vihjeitä meille annetaan. Olemme myös kehittämässä tätä mekanismia”, hän sanoo. ■





TERO J. KAUPPINEN

Kirjoittaja on VIA Groupin perustaja ja  
Leaders' Business Schoolin rehtori

Markkina ja yritykset  
haastavat logistiikan  
kehittymään

# TUKITOIMINNOSTA lisäarvofunktioksi

Kun niin sanotut tukifunktiot luovat yrityksen synnyttämästä arvosta mittausten mukaan 35-55 prosenttia, ei yritys voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan, elleivät tukitoiminnot ole täysin integroitu liiketoiminnan kanssa.

Käytännössä tämä tarkoittaa uudenlaista arvon luomiseen perustuvaa johtamista ja sitä, että tukitoiminto tiedostaa itsensä lisäarvoa luovaksi funktioksi - ja osaa mitata luomansa lisäarvon.

## Yhteistyötä ei ole ilman yhteisiä tavoitteita

Perinteisesti organisaatiossa on laatikoita, joissa jokainen huolehtii omasta roolistaan. Ongelmaa, joka tästä syntyy, symbolisoi laatikoiden välissä oleva tyhjä valkoinen tila, jota kukaan ei johda.

Yhteistyön ratkaisemiseksi yrityksessä rakennetaan erilaisia matriiseja ja ”organisaatiohimmeleitä”,

jotka ajan oloon hidastavat asioiden käsittelyä ja päätöksentekoa. Aina löytyy joku, jolla on ei-sana uuteen asiaan.

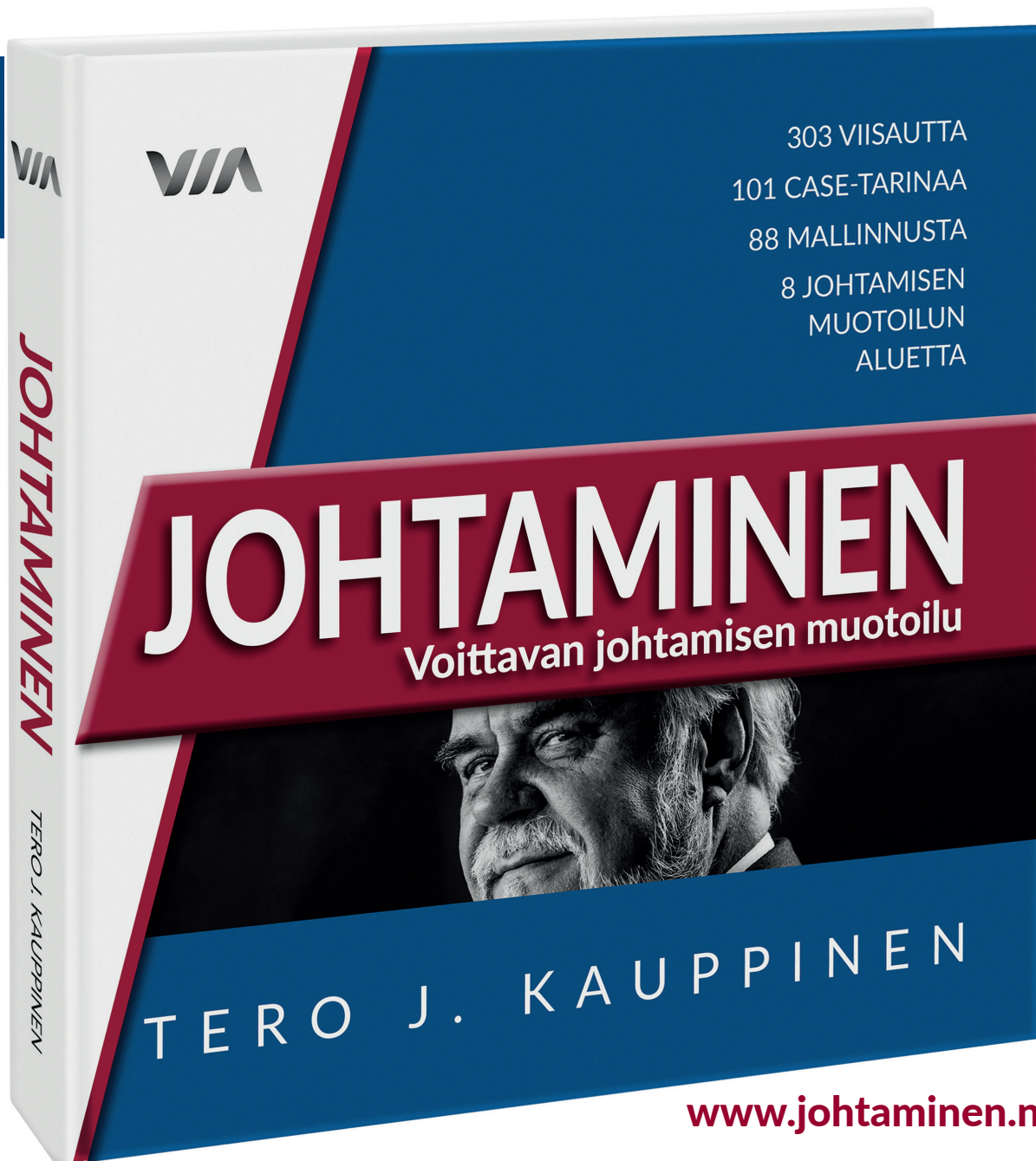
Yhteinen organisaatiolaatikkoja yhdistävä tekijä ja yhteistyön ajuri löytyy arvon luomisesta. Jopa sellaisille toiminnoille kuin HR tai viestintä saadaan euromääräinen arvo ja mitä sen luominen edellyttää.

*Supply Chain Managementin*, logistiikan ja materiaalitoimintojen pitäisi kytkeytyä liiketoimintaan jopa HR:ää helpommin. Funktion kannalta sen luoman arvon tekeminen euroina läpinäkyväksi luo energiaa, fokusta ja integraatiota organisaatioon. Ja se tekee hyvää funktion itseluottamukselle!

## Älykäs vallankumous asettaa uudet vaateet osaamiselle

Jokaisessa toiminnossa ja ammatissa on siinä tarvittava osaaminen tärkeää. Kokemuksen karttuessa osaamista karttuu myös lisää. Tätä kehitystä voisimme kutsua I-kirjaimiksi.

Samaan aikaan toimintaympäristössä on menossa *Smart Revolution*, älykäs vallankumous, jossa luotu menestys kestää vain puolet siitä ajasta, mitä menestys kesti ennen. Todellinen draiveri on digitalisaatio, joka on MIT:n mukaan



[www.johtaminen.net](http://www.johtaminen.net)

nelinkertaistanut muutosnopeuden. Kehitysnopeus ei ole hidastumassa.

Uudessa ympäristössä mikään toiminto ei pysty onnistumaan säilyttämällä ja panostamalla vain I-osaamiseen.

I-osaajan on kasvatettava itselleen ”hattu”, laajempi strategista ymmärrystä ja johtamisosaamista kuvaava vaakapalkki. I-kirjaimesta tulee T-kirjain.

Logistiikkajohtajan on muotoiltava itsestään T-osaaja I-osaamisen lisäksi, jotta hän voisi täysipainoisesti olla luomassa yrityksensä menestystä.

### Logistiikkajohtaja ja lääketieteen tohtori

Mitä yhteistä on logistiikkajohtajalla ja lääketieteen tohtorilla? He molemmat ovat perinteisesti I-osaajia, syvällisiä oman alansa hallitsijoita.

Jos lääketieteen tohtori haluaa päästä eteenpäin urallaan, häneltä vaaditaan panostamista johtamisosaamiseen. Sen vuoksi suurin osa johtamiskoulutuksessamme tohtorin tutkinnon suorittaneista osallistujista on juuri lääketieteestä tutkintonsa suorittaneet. Seuraavana tulevat tekniikan ja kauppatieteen tohtorit.

VIA Groupiin kuuluva *Leaders' Business School* on toiminut vuodesta 1988. Olemme käytäntöön uusinta tietoutta ja ideoita soveltava johtamisen kehittämisinstituutti, jolla on olemassa ohjelmat, jotka hyvin sopivat LOGY:n jäsenten T-mallin hatun kehittämiseen.

Yhteistyö LOGY:n kanssa on hyvässä vauhdissa. Kutsumme kaikkia LOGY:n jäseniä valmistautumaan uuteen tulevaisuuteen ja vierailemaan sivullamme [www.johtaminen.net](http://www.johtaminen.net).



VASTUULLISUUDEN PERUSTA  
LUODAAN KUMPPANUUDEN  
ALKUMETREILLÄ



KUMPPANIVERKOSTOT EDELLYTTÄVÄT

# TIIVISTÄ YHTEISTYÖTÄ

Avoin keskustelu ja luottamus ovat kumppanuuden kulmakiviä. Se tuottaa parhaimmillaan molemmille osapuolille kilpailukykyä, vastuullisempia toimintamalleja sekä terävämpää riskienhallintaa.

TEKSTI JUKKA NORTIO KUVITUKSET SATU COZENS

**G**lobaalisti toimiva hitsaus-, poltin- ja suojavarustevalmistaja Kemppi uudisti kumppaniverkostoaan viitisen vuotta sitten. Osalla kumppaneista oli ollut pitkään jatkuneita ongelmia pysyä sovi-  
tuissa ehdoissa ja aikatauluissa. Siksi niistä päätettiin luopua.

Kumppaniverkostoa ryhdyttiin rakentamaan selkeämmäksi ja hankintoja alettiin keskittää strategisille kumppaneille.

”Valitsimme kumppanit, joiden kanssa yhteistyötä kehitetään määrätietoisesti. Uusia otamme mukaan vain silloin, jos nykyiset kumppanimme eivät pysty tarjoamaan esimerkiksi sel-  
laista teknologiaa, jota tuotekehityksemme tarvitsee”, Kempin globaalista toimitusketjusta vastaava johtaja Janne Karppinen sanoo.

Hänen vastuullaan on Kempin suorat hankinnat ja epäsuorien hankintojen osalta yrityksen yhtenäisten sopimusehtojen ylläpitäminen. Myös

Kiinan ja Italian tehtaiden kumppaniverkostot ovat hänen alaisuudessaan.

Kempillä on noin 20 strategista kumppania ja niiden lisäksi reilu sata pienempää alihankkijaa.

## AVOIN VUOROPUHELU ALUSTA ALKAEN

Paikan päällä tehtävä auditointi kuuluu Kempillä aina uusien kumppaneiden kartoitukseen. Kumppanivalinta on kaikin puolin erittäin strukturoitu. Alihankkijat ovat ajoissa tietoisia, mitä vaatimuksia heille on tulossa.

”Aktiivinen ja avoin keskustelu on tärkeintä. Kumppaneilta saamme myös tietoja uusista valmistusteknologioista.”

Alkuauditoinnin jälkeen auditointi jatketään vuosittain. Auditointi ulottuu sopimustasolla kumppanin ensimmäisen tason alihankintaan.

## KORONAN MAININGIT LYÖVÄT EDELLEEN

Kun korona iski maailmaan, merkitsi se Kempin Kiinan tehtaan sulkemista

kolmeksi ja Italiassa pariiksi viikoksi. Ongelmia oli myös alihankkijoiden kanssa.

Elektroniikkakomponenttien pula vaivaa edelleen, kontit ovat väärissä paikoissa maailmalla ja Kiinassa merkittävät vientisatamat, kuten Guangzhou, ovat kärsineet koronan aiheuttamista rajoituksista.

Koronajarrutus oli Karppisen mukaan tosi nopea. Vaikka nyt on kiihdytetty vuosi, on monista komponenteista vieläkin pula.

”Olemme kuitenkin onnistuneet pitämään tuotteiden toimitusajat asiakkaillemme hyvinä. Tässä kumppanimme ovat venyneet melkoisesti.”

## VASTUULLISUUS DNA:SSA

Vastuullisuus on hitsattu modernien globaalisti toimivien yritysten dna:han, niin myös Kempin. Se näkyy hankinnan arjessa.

”Vastuullisuuden perusta luodaan kumppanuuden alkumetreillä. Tässä vaiheessa auditoidimme muun muassa ▶





## ”AUDITOIMME MUUN MUASSA SEN, MITEN TYÖNTEKIJÄT VOIVAT TEHTAILLA JA MITEN TYÖTURVALLISUUDESTA HUOLEHDITAAN.

Kempin globaalista toimitusketjusta vastaava johtaja **Janne Karppinen**

► sen, miten työntekijät voivat tehtailla ja miten työturvallisuudesta huolehditaan. Sen jälkeen kokeneet ostajamme näkevät päivittäisessä työssään, miten asiat ovat”, Karppinen kertoo.

Vastuullisuuden riskienhallintaan ei riitä se, että pelkät sopimukset ovat kunnossa. Lopulta Kemppe kantaa itse riskin kumppaneidensa vastuullisuudesta. Karppinen painottaa avointa keskustelua ja luottamuksen luomista kumppaneiden välillä.

”On tärkeää, että keskustelemme ja tapaamme kumppaneitamme säännöllisesti ja näemme tehtailla, onko siellä hymyileviä ihmisiä vai ei.”

### TEKOÄLY ENNAKOIMAAN RISKEJÄ

Kempillä on parhaillaan menossa koneoppimista ja tekoälyä hyödyntäviä teknologiapilotteja kumppaniverkoston prosessien automatisoinnissa.

”Kehitämme jatkuvasti toimitusketjun läpinäkyvyyttä. Tavoitteemme on päästä riskienhallinnan kannalta toimitusketjumme reaaliaikaiseen tilannekuvaan ja siihen, että voimme ennakolta ehkäistä riskien toteutumisen”, Karppinen sanoo.

### OSATTAVA SANOJA JOSKUS ”EI”

Kun oululainen laitevalmistuksen ja tarkkuusmekaniikan asiantuntijayritys Mectalent lähtee rakentamaan yhteistyötään asiakkaidensa kanssa, on lisäarvon tuottaminen tavoite numero yksi.

”Meidän ja asiakkaamme intressien pitää kohdata. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettemme ole aina ja kaikille sopivin kumppani. Silloin se on kerrottava asiakkaalle”, Mectalentin toimitusjohtaja **Tapio Harila** sanoo.

Harilan mukaan yritykselle on tärkeää tuntea oma osaaminen ja kyvykkyys toimittaa asiakkaalle sopivia ratkaisuja niin, että lisäarvoa syntyy koko toimitusketjulle.

Potentiaalisia asiakkaita tai omia alihankkijoitaan kartoittaessaan Harila painottaa aina avoimuutta.

”Kun asiakas avaa meille bisnesmalliaan ja liiketoimintalogiikkaansa, katsoimme yhteistyössä, miten voimme parantaa asiakkaan tuotteiden kilpailukykyä. Menestyksemme edellytys on se, että asiakkaan lopputuote pärjää markkinoilla.”

### AVOINTA JA LUOTTAMUKSELLISTA YHTEISTYÖTÄ

Sanat avoimuus ja luottamus vilahtelevat taajaan Harilan puheessa, kun hän kuvaillee kumppaniverkostoaan.

”Kehitämme yhteistyötämme avoimesti ja luottamuksen hengessä niin, että asiakkaamme tuntevat osaamisemme ja me tiedämme asiakkaan tahotilan. Käymme vähintään kerran vuodessa syvällisen keskustelun strategisten asiakkaidemme kanssa siitä, miten palvelutarjontamme ja osaamisemme vastaavat asiakkaan tarpeita.”

### KEMPPI LUKUINA

<b>140</b>	Liikevaihto 140 milj. € (2020)
<b>800</b>	työntekijää globaalisti
<b>20</b>	tytäryhtiötä
<b>70</b>	Kumppaniverko kattaa yli 70 maata



Kemppi on suomalainen vuonna 1949 perustettu perheyritys. Kempillä on 20 tytäryhtiötä ja lähes 800 työntekijää globaalisti. Yhtiön kumppaniverkosto kattaa yli 70 maata.

Kun asiakkaan tuotekehitys tuottaa uusia ratkaisuja, myös heidän Mectalentilta edellyttämä palvelutarve muuttuu. Muutosten ennakointi onkin yksi osa sitä avointa vuoropuhelua kumppaneiden välillä.

### 80 PROSENTTIA LIIKEVAIHDOSTA

Mectalentin strategiset kumppanit käyttävät koko Mectalentin palvelupakettia ideasta lopputuotteen valmistukseen. Niiden osuus on noin 20 prosenttia yrityksen asiakaskannasta. Tämä 20 prosenttia tuo tutun kaavan mukaan 80 prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

Vakiintuneen asiakaskunnan rinnalla luodaan koko ajan uutta.

”Teemme varhaisen vaiheen tuotekehitysyhteistyötä start up -yritysten kanssa. Kun niistä yksi kymmenestä onnistuu, saamme uusia strategisia

kumppaneita. Esimerkiksi Picosunin kanssa lähdimme pienestä liikkeelle ja nyt kumppanuus on meille erittäin merkittävä.”

### RISKIENHALLINNAN MONTA TASOA

Kun kumppaniverkosto on laaja ja koko ajan kehittyvä, pitää riskienhallinnan olla kunnossa. Erityisen tarkkana pitää Harilan mukaan olla start upien kanssa, koska niiden tulevaisuutta on usein vaikea ennustaa. Silloin sopimusten pitää kattaa tarkoin muun muassa osapuolten roolit, työnjako ja vastuut.

”Me kerromme start upeille suoraan, minkälaisen riskin voimme kantaa. Pitkään jatkuneiden kumppanien kanssa tilanne on toinen, kun yhteinen taival on luonut luottamusta.”

Korona-ajan ongelmat ovat osoittaneet riskienhallinnan tarpeen.

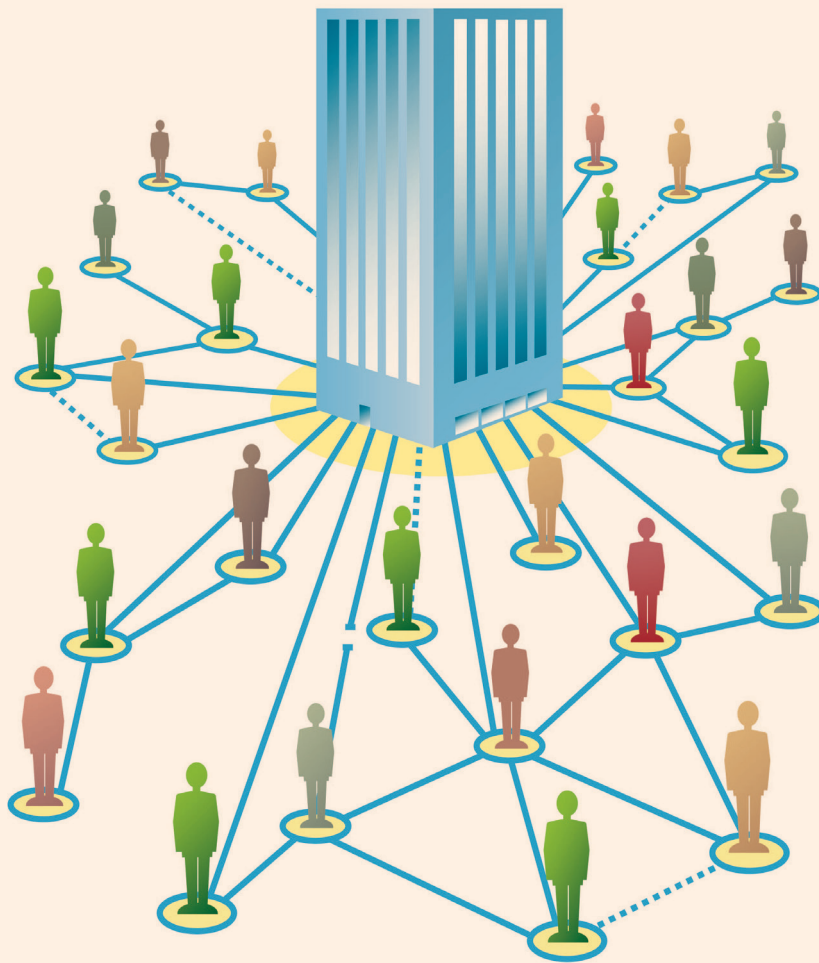
”Yllättävässäkin tilanteessa pitää yhdessä todeta, että sopimukset ja sitoumukset ovat molemmin puolin kohtuullisia niin, että kaikki selviävät vaikeimman ajan yli ilman suuria vaurioita.”

### VASTUULLISUUDEN HALLINTA ON TÄRKEÄ OSA KUMPPANUUTTA

Vastuullisuuskysymykset ovat nousseet Harilan mukaan viime vuosina pintaan, kun yhä useampi pk-yritys toimii globaaleilla markkinoilla. Vastuuta koskevat säännöt ja toimintamallit ovat yleistyneet, auditoinnit ovat lisääntyneet, yrityksen taustojen tarkastamisesta on tullut vakioprosessi yhteistyön alkumetreillä ja lopputuotteiden määränpäättelystä selvitetään.

”Jos tuotteiden perimmäinen käyttötarkoitus on epäselvä, komponentti-





## MECTALENT LUKUINA

**16,0** Liikevaihto  
16,0 milj. € (2021e)

**110** työntekijää

**1981** Perustettu  
vuonna 1981

► toimittajat vaativat asiasta selvityksen. Tiedonkulku kumppaneiden arveluttavasta toiminnasta, kuten laitteiden päätyemisestä ei-toivottuun käyttöön, on nopeaa ja mainehaitta leviää helposti.”

Mectalentilla ongelmallinen tilanne on tullut vastaa muun muassa niin, että asiakasyritys rikkoi ympäristömääräyksiä Euroopan ulkopuolisessa maassa.

”Saimme tiedon eräältä kumppaniltamme, joka kehotti meitäkin katkaisemaan välit tuohon yritykseen. Päätimme nopeasti, ettemme halua olla missään tekemisissä tämän yrityksen kanssa”, Harila kertoo.

Tietoa yritysten vastuullisuudesta saa paitsi omasta verkostosta myös vastuullisten yritysten rekistereistä. Monilla yrityksillä on lisäksi omia julki-

sia vastuullisuuteen liittyviä kriteerejä, joita kumppaneiden on täytettävä. Kun Mectalent aloittaa yhteistyön uuden kumppanin kanssa, se varmistaa rekistereistä, että kumppanin vastuuasiat ovat kunnossa.

### YHTEINEN EETTINEN PERUSTA

Mectalentin asiakaskunnasta merkittävä osa toimii turvallisuusalalla ja lääkinnällisten laitteiden parissa. Tämä määrittelee pitkälle yhteistyön vastuuvaatimukset.

”Vastuullisuusasioiden pitää olla kunnossa on sitten kyse henkilöstöstä, ympäristöstä tai yhteiskunnallisia velvoitteita koskevista vastuista. Me myös tarkastamme asiakkaidemme taustan, että he huolehtivat vastuun eri alueista.”

Harila korostaa, ettei yritys halua



## "VASTUULLISUUS- ASIOIDEN PITÄÄ OLLA KUNNOSSA"

Mectalentin toimitusjohtaja **Tapio Harila**

mainehaittaa toimimalla sellaisten yritysten kanssa, jotka toimivat eettisesti erilaisilla vastuuperusteilla kuin Mectalent.

"Tässäkin avoimuus on tärkeää: kerromme, minkälaisen yritysten kanssa voimme toimia ja minkälaisen emme."

Mectalent käy vastuuperiaatteet läpi jo yhteistyön alussa. Suurimmat

asiakkaat auditoivat sen toimintaa vuosittain ja pienemmät harvemmin.

### REAALIAIKAINEN NÄKYMÄ KUMPPANUUTEEN

Mectalent käyttää moderneja teknologiaratkaisuja kumppaniverkostossaan muun muassa avaamalla kumppaniportaaliaan niin, että toiminnanohjaus-

järjestelmät ovat yhteydessä toisiinsa. Tällöin Mectalent näkee reaaliaikaisesti asiakkaidensa myyntiennusteet, pystyy reagoimaan muutoksiin, varautumaan kysyntään ja resursoimaan osaamistaan.

Kumppanit näkevät portaalin liittytäkseen kautta Mectalentin kapasiteetin käyttöasteen ja sen, missä heidän tuotteensa menevät Mectalentin tuotannossa.

"Entistä enemmän menemme siihen, että tietoverkot hoitavat automaattisesti tiedonvaihtoa. Tällainen toimintatapa perustuu kasvaneeseen luottamukseen sen myötä, kun kumppanuus syvenee."

Kumppanuuden ytimessä olevaa luottamusta on Harilan mukaan paitsi yhteinen taival ja lisäarvon tuottaminen myös se, että Mectalentilla on selkeä näkemys omasta roolistaan asiakkaan liiketoiminnassa. ■

Mectalent on laitevalmistukseen ja tarkkuusmekaniikkaan erikoistunut yhtiö. Yhtiön pääpaino on uusien teknologioiden, lääketieteen ja turvallisuusmekaniikan saroilla.



Jouni Viljanen johtaa Deloitten kumppaniverkoston riskienhallintapalveluita, joiden kysyntä on kasvanut erityisesti pandemian hellittäessä ja yrityksiin alkaessa kehittämään toimitusketjun riskienhallintaa.

**"HANKINTAJOHTAJAN ON KYETTÄVÄ RAKENTAMAAN KUMPPANIVERKOSTOON HUOMIOIMALLA RISKITEKIJÄT, JOISTA VOI AIHEUTUA OMALLE LIIKETOIMINNALLE MERKITTÄVÄÄ HAITTAA TAI LIIKETOIMINNAN KESKEYTYS."**



# RISKIHALLINNAN kehittäminen on osa kumppanuutta

Pandemia on vauhdittanut organisaatioita kehittämään kumppaniverkostojen riskienhallintaa.

TEKSTI **JUKKO NORTIO** KUVA **DELOITTE**

**K**umppaniverkoston riskienhallinta tuottaa jatkuvasti uusia tehtäviä hankintayksiköille. Huomioitavia asioita ovat muun muassa kumppaneiden toimitusvarmuus, vastuullisuus sekä IT- ja palvelukehityskumppaneiden kyberturvan taso.

”Perinteisestä transaktionaalisesta hankinnasta siirrytään yhä enemmän kumppanuusverkostoajatteluun. Tällöin kumppaneilla on merkittävä rooli organisaatioiden strategian toteuttamisessa, arvomuodostuksessa ja lisäarvon luomisessa. Hankintajohtajan on kyettävä rakentamaan kumppaniverkostoaan huomioimalla riskitekijät, joista voi aiheutua omalle liiketoiminnalle merkittävää haittaa tai liiketoiminnan keskeytys”, Deloitteen riskienhallintayksikön Partner Jouni Viljanen sanoo.

Kumppaneita segmentoimalla rajallisia resursseja pystytään kohdentamaan niihin kumppaneihin, joista muodostuu merkittävimmät riskit yritykselle.

Hankintajohtajan on oltava jatkuvasti avoin verkostojen ja ekosysteemien muutoksille. Aiemmin merkityk-

setön kumppani voi nousta tärkeäksi, eikä tätä muutosta osata välttämättä huomioda riskien näkökulmasta.

Koronavuosi toi esiin kumppaniverkostoon liittyviä ongelmia. Nyt pyritäänkin varatumaan kumppaneista johtuviin mahdollisiin tuotanto- ja palvelukatkoksiin.

”Perinteisen tavarantoimittaja- ja alihankintaverkoston lisäksi tulisi varmistaa, että myös omalle organisaatiolle kriittiset ulkoistuskumppanit, kuten IT-palvelujen tuottajat, taloushallinnon ulkoistuskumppanit tai vaikkapa ulkoistettuihin myyntikanaaviin liittyvät riskit, on hallittu riittäväällä tasolla”, Viljanen jatkaa.

## KOLMEN TASON RISKIHALLINTA

Riskienhallinnan perustana on tuntea se, mikä on kumppanin toimitaman palvelun tai tavaran merkitys omalle toiminnalle, kuten tuotannolle tai lopputuotteelle. Kun kriittisyys on arvioitu, määritellään se, mikä on kyseiseen tuotteeseen tai palveluun liittyvä konkreettinen riski. Onko kyseessä esimerkiksi konfliktimateriaali tai IT-palvelussa aina piilevä kyberturvariski.

Seuraavana perustoimenpiteenä ►



## SUOMALAISYRITYKSET VOIVAT HYVIN VAATIA VASTUULLISUUTTA JA ASIANMUKAISTA RISKIEN- HALLINTAA OMILTA ALIHANKKI- JOILTAAN, OLIVATPA NE SITTEN MOSAMBIKISSA TAI LAOSISSA.

► on arvioida itse kumppaniin liittyvät suorat riskit: onko kumppanilla kytköksiä esimerkiksi rahanpesuun tai terrorismiin, kumppanin taloudellinen tilanne saattaa olla heikko tai heidän kyberturvallisuuteen liittyy merkittäviä riskejä. Tällaista riskitietoa voi hakea sekä julkisista että maksullisista tietolähteistä, kuten Asiakastiedon tai Dun & Bradstreetin luottotietokannoista. Myös esimerkiksi vastuullisuuden ja kyberturvallisuuteen liittyviä tietoja on saatavilla, jolloin pystytään arvioimaan kumppaneiden tilannetta erilaisten riski-indikaattoreiden avulla.

”Kun kumppanin kanssa edetään pidemmälle, voidaan tehdä esimerkiksi alihankkijan tehtaan auditointeja ja hankkia varmuutta kumppanin toiminnasta. Oman organisaation vaatimukset kumppaneille tulisi saattaa osaksi sopimuksia ja sisällyttää muun muassa auditointiklausuulit osaksi hankintasopimuksia”, Deloitte Senior Manager Jari Pesonen sanoo. Hän kuuluu Deloitte toimitusketjun hallinnan kehittämistiimiin ja on erikoistunut teollisuusasiakkaiden hankinnan ja oston kehittämiseen.

Kumppaneiden toimintaan liittyvät vaatimukset ja myös lainsäädäntö ovat kehittymässä, ja näiden noudattamista vaaditaan edelleen omilta kumppaneilta. Erityisesti suuret, kansainväliset yritykset edellyttävät näitä omissa sopimusperusteissaan. Ne myös valvovat kumppaneidensa toimintaa riskiarvi-

oinneilla, säännöllisillä toimittajakyselyillä ja auditoinneilla. Suomalaisyriykset voivat hyvin vaatia vastuullisuutta ja asianmukaista riskienhallintaa omilta alihankkijoiltaan, olivatpa ne sitten Mosambikissa tai Laosissa.

### YHDESSÄ ETEENPÄIN

Riskienhallinnan kehittäminen on osa strategisen kumppanuusverkoston arkea.

”Asiakasyritys saattaa auttaa kumppaniaan esimerkiksi kertomalla, jos auditoinnissa on ilmennyt, että kyberturvaa tai IT-jatkuvuudenhallintaa ei ole hoidettu asianmukaisesti. Yhteistyösopimusta ei jätetä välttämättä uudemman tapoja kehittää toimintaa siihen pisteeseen, että tärkeä kumppanuussuhde voi jatkua myös tulevaisuudessa ilman mahdollisia häiriöitä”, Viljanen sanoo.

Vaikka tahtoa on, ei vastuullisuuden varmistaminen ole kumppaniverkostossa aina helppoa, koska globaalit toimitus- ja alihankintaketjut ovat pitkiä.

”Joillakin toimialoilla on konsortioita, joissa yksi yritys tekee auditoinnin ja välittää tietoja muille alan yrityksille. Toimitusverkostoa voidaan myös läpivalaista uuden teknologian avulla niin, että alihankintaketju selvitetään useita kerroksia alaspäin ja nähdään mitä toimijoita pitkään alihankintaketjuun kuuluu”, Viljanen sanoo. ■

## Kumppaniverkoston riskienhallinta 2021

**DELOITTEN** tutkimuksessa selvitettiin organisaatioiden näkemyksiä siitä, miten koronapandemia on vaikuttanut niiden kumppaniverkoston riskienhallintaan ja toimintamalleihin. Tutkimukseen osallistui 1 170 yrittäjäjohtajaa eri toimialoilta ja se toteutettiin 30 maassa. Tutkimuksen päähavaintoja:

1. Koronapandemia herätti yritykset investoimaan kumppaniverkoston riskienhallintaan. Monet organisaatiot eivät olleet valmistauneet, kun maailmanlaajuinen pandemia iski. Vielä kymmenen kuukautta pandemian alkamisesta lähes puolet kyselyyn vastanneista koki organisaationsa olevan edelleen reagointivaiheessa.
2. Organisaatiot haluavat nyt kehittää reaaliaikaista näkemyttä, riskimittareita ja raportointia kumppanien riskienhallinnan osalta. Tutkimuksen mukaan yli puolet organisaatioista haluaa parantaa reaaliaikaista tiedonsaantia, riskimittareita ja raportointia seuraavien vuosien aikana.
3. Päähuolenaiheena on digitaalisten riskien lisääntyminen kumppaniverkostossa. Digitaalisten riskien lisäksi, huolta aiheuttaa muun muassa kumppaneiden taloudellinen häiriönsietokyky ja kyvykkyys hallita monimuotoisuutta, turvallisuutta, ympäristöä ja ilmastonmuutosta.
4. Kustannuspaineet estävät ulkoistuksen. Koronapandemia sai useat organisaatiot harkitsemaan ulkoistettujen toimintojen takaisin ottamista oman organisaation sisälle.



Lue lisää aiheesta  
[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

# HANKINTATOIMEN JOHTAMISEN ASiantuntijaohjelma

## Kehitä itsestäsi strategisen tason hankintatoimen asiantuntija

LUT-yliopiston täydennyskoulutusohjelmassa syvennyttään strategia-ajatteluun, liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksiin sekä hankintaprosessin hallintaan ja kehittämiseen.

### ASiantuntijaohjelma soveltuu erityisesti

- » Henkilöille, jotka haluavat kehittyä monipuolisesti hankintojen asiantuntijoina ja hankintapäätösten tekijöinä.
- » Hankinta-, osto- ja logistiikkayksiköissä toimiville esimiehille, johtajille ja asiantuntijoille sekä tehtäviin aikoville.

### OPISKELU

Lähiopiskelupäivät järjestetään Lahdessa, moduuli 7 Saksassa. Lisäksi opinnot sisältävät etäopiskelua sekä teoriaa käytäntöön soveltavia harjoitustöitä. Osa luennoista on englanniksi.

### HAE NYT

**Haku 20.9.2021 asti.** Ohjelma käynnistyy 5.10.2021. Yksittäisiin moduuleihin voi ilmoittautua ohjelman aikana.

### LISÄTIETOJA JA ILMOITTAUTUMISET:

- » [lut.fi/hankintatoimenjohtaminen](https://lut.fi/hankintatoimenjohtaminen)

LUT-täydennyskoulutus  
koulutuspäällikkö Nina Kykkänen  
puh. 040 766 7987, [nina.kykkanen@lut.fi](mailto:nina.kykkanen@lut.fi)

LUT-täydennyskoulutus tarjoaa monipuolisia koulutuspalveluja yrityksille ja yksilöille: asiantuntijaohjelmia, moduuleja sekä yrityskohtaisesti räätälöityjä koulutuksia. Koulutukset pohjautuvat LUT-yliopiston tutkimukseen ja osaamiseen – tekniikkaa ja taloutta yhdistäen.



## MITEN SELITTÄÄ KÄSITTÄMÄTÖN?

Me emme pysty selittämään, miksi ihmiset ostavat joitain juttuja, mutta voimme mahdollistaa **100%** näkyvyyden hankintoihin.

Baswarella on ainoa hankinnasta maksuun -ratkaisu, joka yhdistyy **100%** toimittajiin ja pystyy käsittelemään **100%** laskuista verkkolaskuina.

Lue lisää ja varaa demo: [BASWARE.FI](https://basware.fi)



# KUMPPANEIDEN JOHTAMISELLA ON VÄLIÄ

Hankintatoimen keskeinen tehtävä on löytää yritykselle parhaat toimittajat ja sopia heidän kanssaan yhteistyön ehdoista. Ulkoisten resurssien johtaminen ei kuitenkaan pääty tähän, vaan toimittajien suorituskykyä kannattaa pyrkiä parantamaan aktiivisella johtamisella, sanoo professori Kari Tanskanen.

TEKSTI OSTO&LOGISTIIKKA KUVAT ADOBE STOCK / ILMARI TUOMIVAARA

**"K**eskeisiä keinoja toimittajien suorituskyvyn parantamiseksi ovat selkeys, kilpailukannustimet sekä yhteistyökannustimet ja tuki", tiivistää Aalto-yliopiston toimitusketjun hallinnan professori Kari Tanskanen. Ostajan ja toimittajan välinen dynamiikka on ollut Tanskanen työpöydällä viime aikoina runsaasti, sillä keväällä näki päivänvalon Tanskanen Ulkoisten resurssien johtaminen -kirja (Tietosanoma, 2021).

## OLE SELKEÄ

Jos haluat tehostaa kumppaniverkostosi toimintaa, ensimmäinen askel on varmistaa, että ymmärrätte toisianne.

Ostajan määrittelyjen, prosessien ja kommunikaation selkeys on Tanskanen mukaan perusedellytys toimittajan korkealle suorituskyvylle. Ostaja-toimittaja-suhteisiin liittyvissä tutkimuksissa Tanskanen on vuosien varrella keskustellut satojen eri toimittajayritysten edustajien kanssa heidän näkemyksistään, miten ostajayritys vaikuttaa heidän suorituskykyynsä.

"Näissä keskusteluissa on usein tullut esiin, että ostajayritys heikentää usein omalla toiminnallaan toimittajien suorituskykyä, kun tieto ei kulje,

määrittelyt ja tavoitteet ovat epäselviä ja prosessit ovat toimittajan näkökulmasta puutteellisia. Mikäli suhteen molemminpuolinen luottamus on alhainen, eivät toimittajat välttämättä edes uskalla tuoda näitä ongelmia esiin", Tanskanen sanoo.

Joskus toimittajat tuovat näitä asioita esiin, mutta ostajalta puuttuu joko halu tai kyky puuttua niihin tai he ainoastaan vaativat toimittajia hoitamaan itse asiat kuntoon.

Toimittaja joutuu tällöin Tanskanen mukaan vaikeaan tilanteeseen, koska ilman ostajan toiminnan selkeyttämistä edellytykset suorituskyvyn parantamiseen ovat heikot.

Tilanteen kärjistyessä saattavat syyttävät sormet osoittaa kehässä toisiaan: Osto syyttää ongelmista tuotekehitystä, jonka tekemät tuotemäärittelyt ovat puutteelliset. Tuotekehitys osoittaa ostoa, joka on valinnut huonon toimittajan eikä osaa johtaa sitä. Oston ja tuotekehityksen syyttävät sormet osoittavat lisäksi yhdessä toimittajaa, jonka suorituskyky on liian alhainen. Toimittaja puolestaan osoittaa sormella sekä asiakasyrityksen ostoa, jota kiinnostaa vain alhainen hinta, että tuotekehitystä, jonka toimittamat määrittelyt ja tuotekuvat ovat täynnä virheitä.

"Eräissä suuressa ostajayrityksessä ▶



**"MIKÄLI SUHTEEN  
MOLEMMINPUOLINEN LUOTTAMUS  
ON ALHAINEN, EIVÄT TOIMITTAJAT  
VÄLTTÄMÄTTÄ USKALLA TUODA  
ONGELMIA ESIIN"**





## LOGY

Kari Tanskanen on yksi puhujista  
LOGYn Hankintafoorumin tilai-  
suudessa Alihankintamessuilla  
21.9. Lue lisää:  
[www.logy.fi](http://www.logy.fi)

Kari Tanskanen  
toimii Aalto-  
yliopistossa  
tomitusketjun  
hallinnan  
professorina.



## "TILAISUUDEN ALUKSI JAOIMME KAIKILLE PEILIT, JOISTA JOKAINEN SAATTOI KATSOA, MISTÄ ONGELMAVYYHDEN RATKAISEMINEN KANNATTAA ALOITTAÄ"

► käynnistimme tämän vyyhden purkamisen järjestämällä tilaisuuden, johon kutsuttiin ostajayrityksestä oston ja tuotekehityksen edustajia sekä tärkeimpien toimittajayritysten edustajia. Tilaisuuden aluksi jaoimme kaikille peilit, joista jokainen saattoi katsoa, mistä ongelma-vyyhden ratkaiseminen kannattaa aloittaa", Tanskanen kertoo.

Tutkimuksissa on esitetty keinoiksi ostajayrityksen selkeyden lisäämiseksi sisäistä integrointia mm. keskittämällä päätöksentekoa, formalisoimalla kommunikaatiokäytäntöjä sekä perustamalla poikkifunktionaalisia tiimejä. Sisäisen integraation avulla voidaan toimia yhdenmukaisesti ja johdonmukaisesti toimittajien suuntaan. Toimittaja ei tällöin saa ostajan eri yhteys-henkilöiltä erilaista tietoa ja toisiinsa ristiriitaisia vaatimuksia.

Ostajan eri toiminnot ja eri liike-toimintayksiköt näyttäytyvät toimittajalle yhtenä asiakkaana, jonka tarpeista ja vaatimuksista toimittajalla on hyvä käsitys. Toimittaja ymmärtää tällöin paremmin ostajayrityksen eri yhteys-henkilöiden vastuut ja roolit.

### KANNUSTA KILPAILUUN

Usein kuvitellaan markkinavoimien pitävän huolta siitä, että toimittajat haluavat tosissaan kilpailla jokaisesta mahdollisesta kaupasta. Tämä pitää kuitenkin harvoin paikkansa.

"Yleensä vaaditaan ostajan aktiivista toimintaa, jotta parhaat toimittajat haluavat tosissaan kilpailla sopimuksesta tai yhteistyön jatkumisesta", Tanskanen sanoo.

Toimittajan kokemaan kilpailupaineeseen liittyy kolme asiaa. Ensinnä-

kin onko yhteistyö ostajan kanssa niin houkuttelevaa, että toimittaja tosissaan haluaa sitä. Yritykset, jotka ovat houkuttelevimpia asiakkaita toimittajien silmissä, saavat ensisijaisen asiakkaan statuksen kautta toimittajan panostamaan suhteeseen.

"Houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät ovat suhdekohtaisia, mutta yleisesti ne liittyvät toimittajan käsitykseen suhteen taloudellisesta kannattavuudesta, yhteistyön sujuvuudesta, yritysten yhteensopivuudesta ja kehityspotentialista", Tanskanen kuvailee.

Toinen keskeinen tekijä on, kokeeko toimittaja, että ostajalla on yhteistyöhön useita vartenotettavia toimittajavaihtoehtoja. Oleellista on toimittajan kokemus kilpailu, joka ei useinkaan riipu niinkään siitä, paljonko markkinoilla on vaihtoehtoisia toimittajia, vaan siitä, uskooko toimittaja ostajan olevan kykenevä ja halukas vaihtamaan toimittajaa. Pitkässä yhteistyösuhteessa toimittaja saattaa kokea ajoittaiset mahdolliset kilpailutukset rutiinina, jonka lopputulos on jo ennalta tiedetty.

Kolmas kilpailukannustimien toimivuuteen liittyvä tekijä on se, kuinka paljon toimittajalla on hyviä vaihtoehtoja suhteelle ostajan kanssa. Tähän ostaja ei voi vaikuttaa, mutta ostajan on hyvä olla tästä tietoinen.

"Tilanne vaihtelee usein suhdanteiden mukaan. Jossain suhdanteen tilanteessa ostajalla on paljon toimittajavaihtoehtoja, mutta toimittajalla vähän ostajavaihtoehtoja. Tällöin kilpailukannustimet toimivat tehokkaasti, mutta niiden liian voimakas käyttö voi johtaa siihen, että suhdanteiden muuttuessa toimittaja käyttää puolestaan hyväkseen ostajan riippuvuutta tai menettää mielenkiintonsa ostajaan", Tanskanen sanoo. ►







## ULKOISTEN RESURSSIEN JOHTAMINEN

Kari Tanskanen *Ulkoisten resurssien johtaminen* (Tietosanoma, 2021) kokoaa yhteen ajantasaisen tiedon ulkoisten resurssien johtamisesta. Kirja sisältää runsaasti esimerkkejä ja antaa käytännön työkaluja uusien asioiden soveltamiseen.

Kirjassa käydään läpi muun muassa seuraavia keskeisiä kysymyksiä: miten yrityksessä päätetään, mitä tehdään itse ja mitä hankitaan, miten yritys organisoituu ja arvioi ulkoisia resurssiverkostoja sekä hankittavia tuotteita ja palveluita, miten yritys voi kehittää toimittajamarkkinatietämystään ja myös tehdä itsestään houkuttelevan asiakkaan toimittajille, miten toimittajien ja kumppanien kanssa neuvotellaan hyvä sopimus, ja miten ulkoiset resurssit saadaan käyttöön yrityksen innovaatiotoiminnassa.

Kirja on tarkoitettu kaikille hankintojen parissa työskenteleville sekä yritysjohtajille. Se soveltuu myös oppimateriaaliksi esimerkiksi yliopistoihin ja ammattikorkeakouluihin.

### ► YLLÄPIDÄ JA HIENOSÄÄDÄ

Kun kilpailukannustimien edellytykset täyttyvät, niiden aikaansaama kilpailupaine saa toimittajan panostamaan suhteeseen ja parantaa toimittajan suorituskykyä ilman ostajan erillisiä toimenpiteitä.

"Ostaja voi kuitenkin lisäksi käyttää aktiivisesti erilaisia kilpailukannustimia, kuten lyhyitä sopimuksia ja tiheää kilpailutusta, hankintamäärien vaihtelua eri toimittajien välillä, toimittajien vertailua, ja toimittajan monitorointia ja arviointia. Näiden liiallisessa käytössä on kuitenkin riskinä se, että toimittaja keskittyy yksinomaan lyhyen aikavälin suorituskykyä parantaviin 'temppeuihin' ja alkaa laiminlyödä investointeja, joilla parannetaan suorituskykyä pitkällä aikavälillä."

Tanskanen myös huomauttaa, että toimittaja voi myös alkaa peitellä ongelmia, jotka voivat kumuloitua ja räjähtää myöhemmin käsiin aiheuttaen molemmille osapuolille tappioita.

### YHTEISTYÖKANNUSTIMET JA TUKE

Yhteistyökannustimet perustuvat siihen, että toimittaja saa suhteesta ostajan kanssa lyhyen aikavälin taloudellisten hyötyjen lisäksi muita, pitkällä aikavälillä suoritus- ja kilpailukykyä parantavia hyötyjä. Näitä voivat olla esimerkiksi oppiminen ja osaamisen kehittäminen, yhteisen kehittämisen kautta saatu tuottavuuden paraneminen ja tiedon saaminen.

"Yhteistyökannustimilla myös lisätään luottamusta ja toimittajan sitoutumista, joiden on tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä toimittajan parantuneeseen suorituskykyyn. Yhteistyö voi olla jatkuvaa laadun ja toiminnan

parantamista ja esiin tulevien ongelmien yhteistä ratkomista tai projektina toteutettavaa prosessin ja tuotteen yhdessä kehittämistä."

Toimittajan tukeminen perustuu ajatukselle, että ostaja viime kädessä hyötyy itse siitä, että se auttaa toimittajaa parantamaan suorituskykyään. Tukeminen voi olla esimerkiksi oikea-aikaisen tiedon jakamista, toimittajan valmentamista ja konsultointia, ja rakentavan palautteen antamista toimittajan suorituskyvystä.

### KILPAILUKANNUSTIMIEN JA YHTEISTYÖKANNUSTIMIEN TASAPAINOTTAMINEN

Kilpailu- ja yhteistyökannustimet toimivat Tanskanen mukaan parhaiten yhdessä. Pelkästään yhteistyökannustimia käytettäessä toimittajalta saattaa kadota motiivi kehittymiseen. Toimittaja saattaa myös ottaa ylisuuren katteen, kun ostaja ei enää kykene arvioimaan toimittajan hinnan oikeellisuutta. Jos ostaja keskittyy vain kilpailukannustimien käyttöön, se saattaa johtaa tarjonnan standardisoimiseen ja ostajan riski kasvaa, sillä toimittajat pyrkivät minimisuoritusasteeseen ja lupaavat helposti yli kykyjensä.

"Tasapainoiseen hankintaan pyritäessä joudutaan miettimään kahta asiaa. Ensinnäkin kuinka intensiivisesti kannustimia käytetään, ja toiseksi kuinka paljon painotetaan kilpailu- ja kuinka paljon yhteistyökannustimia? Kyse on viime kädessä kuhunkin kategoriaan ja yksittäiseen toimittajasuhteeseen sopivien kilpailu- ja yhteistyökannustimien muodostaman kokonaisuuden tunnistamisesta", Tanskanen kuvailee. ■

## Koulutukset jäsenhintaan



### TOIMITUSKETJU

- Logistiikka kilpailutekijänä (4 pv) alk. 5.10.
- Sales & Operations Planning (2 x ½ pv) alk. 8.10.
- Toimitusketjun suunnittelu ja ohjaus (3 x ½ pv) alk. 4.11.
- Varaston suunnittelu ja ohjaus 17.-18.11.
- Toimitusketjun tehokkuuden mittaaminen (2 x ½ pv) alk. 30.11.

### TIETOISKUT

- Tuotevastuuriskit tavaroiden ja palvelujen hankinnassa 24.9.
- Toimitusketjun riskien hallinta 14.10.
- Virtuaalinen neuvottelu – laadukkaasti ja tuloksekkaasti 15.10.
- Vastuullisuus toimitusketjussa 29.10.
- Ajanhallinta – kiirettä ja kaaosta vai aikataulujen hallintaa 12.11.
- Sales & Operations Planning 26.11.

**Uuden oppimista tukemassa  
monipuolinen oppimisympäristömme  
- ota koulutuksesta kaikki hyöty irti!**

### HANKINTA

- Kategoriajohtaminen 15.-16.9.
- Hankinnan mittaaminen (2 x ½ pv) 21. ja 28.9.
- Hankinnan projektiosaaminen (2 x ½ pv) 22.-23.9.
- IT-hankinnat 2020-luvulla (3 x ½ pv) alk. 29.9.
- Ostos peruskurssi (6 pv) alk. 12.10.
- Tehokas kilpailuttaminen 26.-27.10.
- Ostos sopimukset ja lakiasiat (2 x ½ pv) alk. 28.10.
- Suorien ja epäsuorien hankintojen suunnitelmallinen kilpailuttaminen (2 x ½ pv) 2.-3.11.
- Toimittajien johtaminen (3 x ½ pv) alk. 9.11.
- Tuloksellinen neuvottelutaito 16.-17.11.
- Hankintatoimen johtaminen ja kehittäminen 1.-2.12.

### MUUT

- Vientikaupan hallinta 2.11.
- Tuontikaupan hallinta 3.11.

### JOHTO

- UUTTA: Toimitusketjun ja hankinnan strateginen johtaminen 24.-25.11.

LOGYn koulutuksista uusin tieto ja parhaat vinkit! Opit käyttämään tehokkaita menetelmiä ja kuulet uusista käytännöistä. Pääset myös kysymään juuri sinua askarruttavista asioista. Koulutuspäiviä täydentää monipuolinen oppimisympäristö. Tutustu! **logy.fi**



# Muutoshallinta digitalisaation ja kehityksen kulmakivenä

Digitalisaatio kirjoitetaan yrityksen strategiaan. Tavoitteena on liiketoiminnan kehittäminen, kilpailukyvyn parantaminen, asiakassuhteiden lujittaminen, kannattavuuden parantaminen. Mutta mitä tämä tarkoittaa yrityksen arjessa?

**A**lkaa muutosprosessi. Digitalisaation tarve ajaa yrityksen eri toiminnot – esimerkiksi logistiikan, hankinnan, myynnin ja tuotannon – tutkimaan kehittämisen ja automatisoinnin kohteita.

Tällaisen digitalisaation tuoman ison muutoksen äärellä organisaation tietohallinnon omat resurssit ja osaaminen eivät usein riitä. Eikä tarvitsekaan, sillä muutoshallinta vaatii erityistä kokemusta ja näkemystä.

Netum on vahvasti kasvava IT-talo, jolla tätä kokemusta on jo yli 20 vuoden ajalta. Integraattoriratkaisuissa muutoshallinnan asiantuntija Ari Pulkkinen Netumilta vahvistaa, että strategiasta kumpuava tarve digitalisaatioon usein törmää yritysten arjessa muutoksen haastavuuteen.

”Tyypillinen vaativa muutosprosessi on yrityksen käyttämien järjestelmien uusiminen sekä uusien menetelmien

käyttöönotto”, Pulkkinen sanoo.

”On mietittävä, mitä tehdään vanhalle järjestelmälle, miten loikataan uuteen järjestelmään, miten varmistetaan tiedonkulku näiden välillä, millaisia välivaiheita tarvitaan. Ja ennen kaikkea on varmistettava, että kaikki muutos tapahtuu tehokkaasti ja hallitusti, jotta liiketoimintaan ei tule katkoja tai häiriöitä.”

Netumilla on taito johdattaa yritys muutoksen läpi hallitusti.

## RUNSAS KOKEMUS MUUTOSHALLINNASTA TUO ARVOKASTA NÄKEMYSTÄ

Muutos, eli siirtyminen vanhasta uuteen, on aina syvälinen ja monitahoinen prosessi. Kun Netumin asiantuntijat tulevat muutokseen avuksi, ensimmäisenä he paneutuvat asiakkaan maailmaan.

”Perehdytään liiketoimintaan, prosesseihin, tietovirtoihin – eli kartoite-

taan kokonaisuus. Kuullaan yrityksen omat tavoitteet muutosprosessissa ja pohditaan yhdessä, mitkä toimenpiteet, tekniset ratkaisut ja muut yksityiskohdat ovat oleellisia”, Pulkkinen kuvaa.

Joskus asiantuntija ulkopuolisena huomaa jotakin, mitä asiakas ei itse ole hoksannut. Mutta eniten asiakkaita palvelee projektikohtainen tarve lisäresursseille sekä Netumin kokemus muutoshallinnasta.

”Koska meille on kertynyt runsaasti kokemusta eri toimialoilta, pystymme neuvomaan, millaisilla best practice -ratkaisuilla saavutetaan hyvä lopputulos ja hallittu muutos. Sillä on asiakaille suuri arvo.”

Lisäksi ulkopuolinen asiantuntija pitää huolta siitä, että muutosprojektin aikataulu ja kustannukset pysyvät suunnitelluissa. Näin myös ylimääräisiltä lisäkustannuksilta välttytään.

”Silti sujuvan muutoshallinnan edellytys on tiivis yhteistyö, ja muutoksen tulee lopulta olla organisaation omissa käsissä. Me olemme mukana tukemassa, opastamassa ja varmistamassa.”

## DIGITALISAATION MYÖTÄ UUSIA SOVELLUKSIA JA MONINKERTAISESTI LISÄÄ INTEGRAATIOITA

”Pilvessä sijaitsevat nykyohjelmistot ovat yleensä keskittyneet kukin tiettyyn toimintoon ja ovat siinä erinomaisia. Pystymme toteuttamaan integraatioita näiden ohjelmistojen välille sen mukaan, mitä kukin asiakasyritys tarvitsee”, Pulkkinen kertoo.

”Nykypäivän ohjelmistoissa rajapinnat eli liittymät ohjelmistojen välillä ovat huomattavasti tehokkaammin hyödynnettävissä kuin vaikkapa entisaikojen laajoissa ja kankeissa ERP-järjestelmissä. Sekä käyttöönotto että tiedonsiirto on helpompaa ja nopeampaa kuin aiemmin.”

Eli sen sijaan, että kaikki organisaation osastot ja ihmiset kompuroisi-





Ari Pulkkinen

vat yhden vanhan ja jäykän järjestelmän kanssa, otetaan käyttöön joka toimintoon oma, näppärä ohjelma – mutta varmistetaan sujuva tiedonsiirto ja tietoturva.

## INTEGRAATIOT PAREMPAAN HALLINTAAN

Tiedonsiirron merkitys vanhan ja uuden (tai usean uuden) järjestelmän välillä on oleellista, ja oikeilla integraatioilla se onnistuu. Arkkitehtuurisesti suunniteltu integraatoratkaisu tukee perinteisten sekä uusien järjestelmien välisiä integraatioita. Myös organisaation ulkoiset kumppani- ja asiakasyhteydet tuetaan samalla ratkaisulla. Näin syntyy hallittavissa oleva tehokas ympäristö.

Netum auttaa olemassa olevien ohjelmien integraatioissa, jotta tieto siirtyy ja dataa kertyy. Keskittetty integraatiomalli tukee myös tiedolla johtamista.

”Automatisoimalla prosesseja tehostetaan toimintoja sekä tuotetaan arvokasta dataa, joka luo johdolle ajantasaista kokonaiskuvaa yrityksen hyvinvoinnista ja kehitystarpeista.”

Netumin työstä integraatioiden muutoshallinnassa on vielä yksi hyöty: vanhat point-to-point-yhteydet otetaan keskitetysti hallintaan.

”Nämä vanhat, erikseen luodut yhteydet voidaan uusia niin, että ne ovat luotettavia ja kustannustehokkaasti hallittuja. Niin tietohallintopäällikkökin nukkuu yönsä hyvin”, Pulkkinen lupaa.



Netum on vahvasti kasvava IT-palvelutalo, jolla on yli 20 vuoden kokemus vaativista IT-hankkeista. Netumin tavoitteena on olla alan luotuin kumppani ja halutuin työnantaja.

Palvelemme julkishallintoa sekä yritysasiakkaitamme Legacy to Digi-konseptillamme, joka yhdistää käytössä olevat perinteiset tietotekniikkaratkaisut uusimpiin digitaalisiin sovelluksiin. Palveluihimme kuuluu digipalveluiden kehitys, järjestelmien jatkuvuuspalvelut, integraatiopalvelut, kyberturvallisuuspalvelut sekä johdon konsultointipalvelut.

# netum



A large pile of cardboard waste, likely from online shopping, with a worker in a high-visibility vest and dark clothing walking through it. The worker is in the foreground, slightly out of focus, moving from left to right. The background is a massive, dense pile of flattened cardboard boxes and other paper waste. A white circular graphic containing the text '116 %' is overlaid on the left side of the image.

# 116 %

Kuitu- eli kartonkipakkaukset kiertävät tehokkaasti. Suomessa kuitukierrätyksen kierrätysaste on jopa 116 prosenttia. Täällä siis kierrätetään myös paljon sellaista jätettä, joka alkuun syntyy ulkomailla.





# LAST MILE

Liian hyvät palvelulupaukset ja ilmaiseen palauttamiseen tottuneet asiakkaat tekevät verkkokaupan ympäristöjalanjäljestä tarpeettoman raskaan.

TEKSTI JUHO PAAVOLA KUVA LASSILA & TIKANOJA

**KASVAVALLA** verkkokaupalla on kahdet kasvot. Vaivaton ostaminen vuorokauden ympäri on viimeistään korona-aikana osoittanut hyötynsä. On ollut turvallisempaa klikata kotisohvalta kuin pakkautua markkin tungokseen.

Samalla verkkokauppa saa ihmiset ostamaan ja palauttamaan turhaan.

"Kun palauttaminen on ilmaista, ihmiset ovat tottuneet siihen, että se on normaali tapa toimia", Aalto-yliopiston logistiikan professori Markku Kuula sanoo.

Kuula huomauttaa, että verkkomyyntiä ei pidä niputtaa yhdeksi homogeeniseksi kauppataivaksi. Eroja on niin varastoinnissa kuin kuljetustavoissakin.

"Jos tilaa tuotteen verkosta ja hakee kotimatalla tuotteen myymälästä, ympäristöjalanjälki ei ole sen suurempi kuin kivi jalassakaan. Sen sijaan esimerkiksi kylmäsiilytystä vaativien tuotetuottei-

den kuljettaminen suoraan kotiovelle vaatii väkisin paljon energiaa", Kuula antaa esimerkin.

Postin verkkokauppatutkimuksen mukaan suomalaiset suosivat kotimaisia verkkokauppoja.

Suurin osa verkkokaupasta tilatuista tuotteista on vaatteita tai elektroniikkaa. Samalla kuitenkin erityisesti vaatteita ostetaan paljon kansainvälisistä suurista verkkokaupoista, joiden varastot sijaitsevat ulkomailla. Vaatteita myös palautetaan paljon: pienten ostosten kuljettaminen edestakaisin kuormittaa ympäristöä huomattavasti enemmän kuin vastaavien vaatteiden tuonti keskitettyinä kuljetuksina kohde-markkinan kauppoihin.

"Kun kenkä ostetaan kaupasta, se näh- ▶

**"KUN PALAUTTAMINEN ON  
ILMAISTA, IHMISET OVAT  
TOTTUNEET SIIHEN, ETTÄ SE  
ON NORMAALI TAPA TOIMIA"**



## "CITYLOGISTIIKASTA PUHUTAAN NYT PALJON. EUROOPASSA JOIDENKIN KAUPUNKIEN KESKUSTOIHIN EI TIETYNLAISILLA AUTOILLA ENÄÄ SAA AJAA."

- dään ja sovitetaan. Toisin kuin verkko-ostoksia, niitä harvoin palautetaan."

### KATSE KOHTI KOKO SYSTEEMIÄ

Kuljetusten CO<sub>2</sub>-päästöt lämmittävät maapalloa, mutta arjessa näkyvin verkkokaupan vaikutus on kasvava pakkausjätteen määrä. Kun tuotteita lähetetään yksitellen, sekä muovin että kartongin määrä on huomattavasti suurempi kuin tukkutilauksissa.

Kuitu- eli kartonkipakkaukset tosin kiertävät Suomessa tehokkaasti. Suomessa kuitukierrätyksen kierrätysaste on jopa 116 prosenttia. Se merkitsee sitä, että Suomessa kierrätetään myös paljon sellaista jätettä, joka alkujaan syntyy ulkomailla. Läheskään aina ulkomailla toimivat yritykset eivät kuitenkaan maksa materiaalin kierrätysmaksuja Suomeen, jolloin myös niiden pakkausmateriaalin kierrätyskustannukset jyvittyvät suomalaisen tuottajayhteisöön kuuluville yrityksille.

Vuonna 2019 kuitupakkauksia kierrätettiin materiaalina 300 848 tonnia, energiana 85 400 tonnia. Kartonkipakkaukset kuvaavat verkkokaupan problematiikkaa hyvin. Materiaali kiertää tehokkaasti ja jatkaa elämäänsä uusiomateriaalina, mutta ympäristövaikutusta on katsottava laajemmin.

"Verkkokaupan ympäristöjalanjälkeä pitäisi tarkastella systeemin tasolla. Vaikka materiaali kiertää, sen käsittely vaatii energiaa. Mitä enemmän pakkausjätettä syntyy, sitä enemmän ruuhkia ja päästöjä aiheutuu puolestaan niitä keräävistä autoista", Kuula sanoo.

### ONGELMANA LIIAN HYVÄ PALVELULUPAUS

Vuonna 2019 Posti ja ympäristöasioihin keskittynyt konsulttitalo Gaia selvittivät verkkokaupan ympäristöjalanjälkeä.

Yritysten mukaan esimerkiksi paidan ympäristöjalanjäljestä noin 83 prosenttia syntyy jo valmistuksessa.

"Eniten ympäristöjalanjälkeen voidaan vaikuttaa yksittäisen tuotteen kohdalla suunnittelupöydällä", Kuula sanoo.

Se ei kuitenkaan tarkoita, että logistiikka olisi merkityksetöntä. Päinvastoin mitä suuremmaksi verkkokaupan volyymi kasvaa, sitä suuremmiksi muodostuu myös kuljetuksen hiilijalanjälki. Sitä on myös mahdollista leikata melko yksinkertaisilla toimenpiteillä.

"Suuri kysymys on viimeinen maili", Kuula tiivistää.

Kysymys on suuri siksi, että toisin kuin kuljetuskoneen, laivan tai usein edes rekan päästöt, syntyvät jakeluauton päästöt siellä, missä asiakkaat asuvat. Jakeluautot myös nähdään, kuulaa ja haistetaan.

Tuttuuden ohessa paine viimeisen mailin vihertymistä kohtaan syntyy myös siitä, että polttoaineiden pienhiukkaspäästöt vaikuttavat eniten siellä, missä ihmisiä asuu tiiveimmin. Kun päälle lisätään loppukesästä julkaistu ilmastopaneeli IPCC:n entistä synkempi arvio, on selvää, että kaupunkien jakeluliikenteen kasvaessa logistiikkayritysten on siirryttävä pian dieselistä vaihtoehtoihin energiamuotoihin.

"Citylogistiikasta puhutaan nyt paljon. Euroopassa joidenkin kaupunkien keskustoihin ei tietynlaisilla autoilla enää saa ajaa. Ei ole ihme, että suuret logistiikkayhtiöt investoivat nyt sähköiseen jakeluliikenteeseen."

### TAVARAN ON VIRRATTAVA HITAAMMIN

Postin ja Gaian tutkimuksesta esiin nousee kuluttajan käyttäytymisen paradoksi. Suurin osa suomalaisista olisi ►

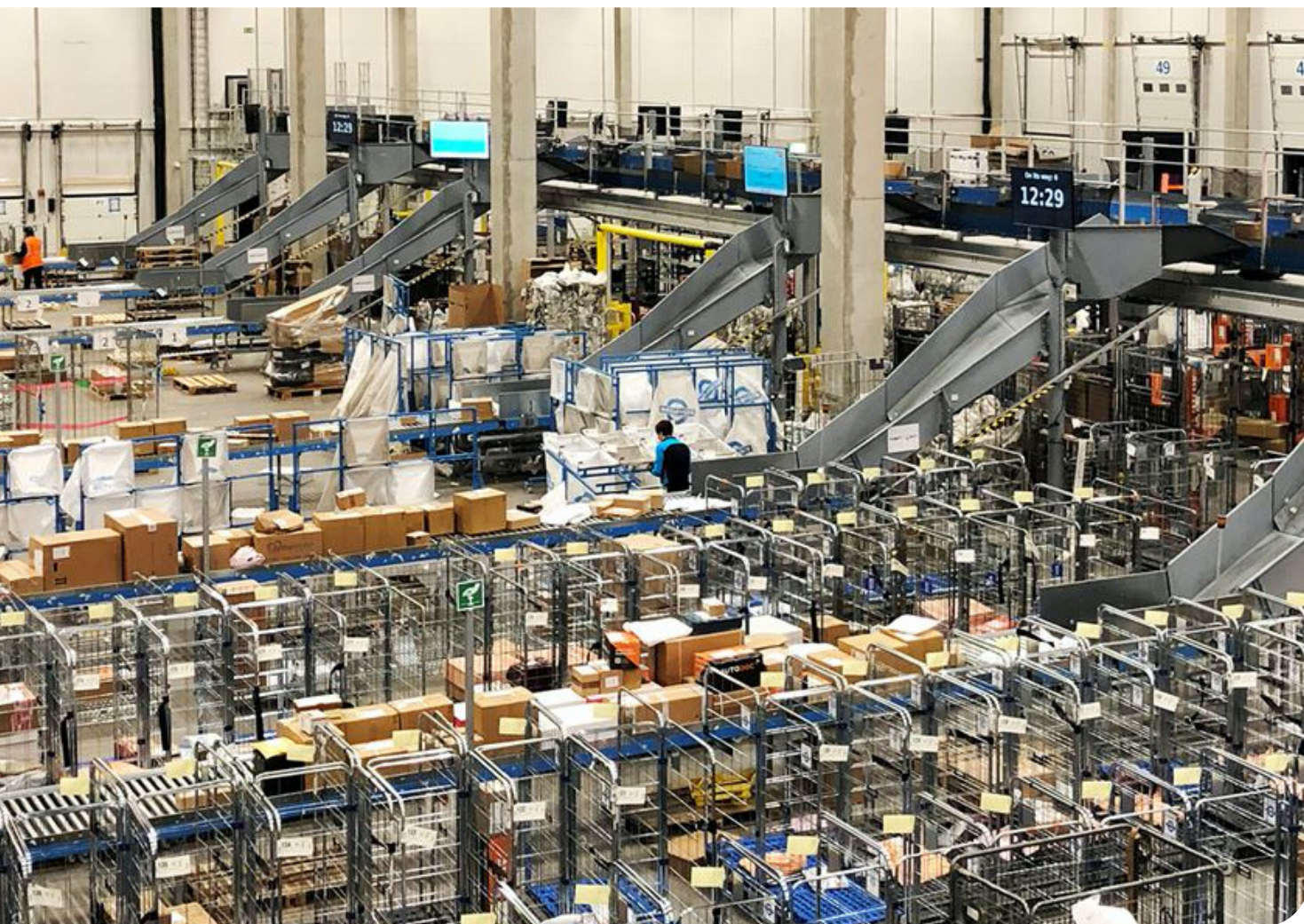


© POSTNORD



© DHL EXPRESS





▲ Terminaaleissa käsiteltävien pakettien määrän kasvu on vuosittain kymmeniä prosentteja, sillä verkkokauppa jatkaa edelleen nousuaan, ja lisäksi asiakkaat edellyttävät aiempaa nopeampia kuljetuksia. PostNordin Turun terminaalin lajittelija voi käsitellä jopa 100 000 pakettia päivässä.

◀ Monet viimeisen mailin kuljetuksiin erikoistuneet yhtiöt satsaavat nyt sähköiseen kuljetuskalustoon. DHL Express ilmoitti elokuussa ottavansa käyttöön viisi täyssähköistä Mercedes eSprinter -jakeluautoa pääkaupunkiseudun iltajakeluun kuluttaja-asiakkaille.





© POSTI

Helsingin Keskuskadulla sijaitseva Box by Posti yhdistää verkkokaupan ja asiakkaat fyysisessä tilassa. Box by Posti voitti syksyllä 2020 kansainvälisen logistiikka-alan palkinnon Parcel and Postal Technology International Awards -kilpailussa. Palkinto myönnettiin innovatiivisesta viimeisen mailin jakeluratkaisusta.

- valmis maksamaan ympäristöystävällisestä kuljetus- ja pakkaustavasta tai valitsemaan hitaamman kuljetustavan, jos se on ympäristöystävällinen.

Samalla tärkeimmät kriteerit verkkokaupan suosimisessa ovat kuitenkin edullinen hinta ja kuljetuksen nopeus.

"Ihmiset sanovat yhtä, mutta kun on aika kaivaa eurot esiin, he valitsevat halvimman hinnan. Tosin on sanottava, että verkkokaupat osaavat näkyvästi markkinoida nopeaa toimitusta, mutta kuljetustapojen ympäristöystävällisyydestä asiakkaan on vaikea saada tietoa", Kuula huomauttaa.

Verkkokauppa- ja kuljetusyritykset ovatkin ikään kuin virittäneet tahtomattaan viimeiselle kilometrille ekologisen miinan. Kuluttajan palvelemissa toimitusta kotiovelle luvataan aina vain nopeammin. Hitaasti kasvaneen verkkokaupan Suomessakin usein jo samana iltana, Yhdysvalloissa jo jopa neljässä tunnissa.

"Liian hyvä lupaus johtaa tehot-

tomaan kuljettamiseen. Mitä laajempi vastaanoton aikaikkuna on, sitä paremmin eri kuljetuksia voidaan niputtaa samalle reitille."

#### KULUTTAJA TARVITSEE KEPPIÄ JA PORKKANAA

Verkkokauppa itsessään ei ole sen pahempi tai parempi kuin perinteinen kivijalkamyyntikään. Ympäristön kannalta ongelma on tapa, jolla tavaraa on totuttu myymään ja ostamaan. Mitä suuremman siivun verkkokauppa ottaa, sitä pienemmän määrän ilmasto ja ympäristö kestää turhaa tilausten palauttamista.

Kuula näkee, että turhan rallin suitsemiseksi tarvitaan niin keppiä kuin porkkanaakin.

"Veikko Vennamon termi seteliselkäränkaisuudesta on usein toimiva. Kun ihminen joutuu maksamaan jos-takin, usein myös käytös muuttuu. Ilmaisia palautuksia pitäisi rajoittaa ja toisaalta sellaisille ostajille voitaisiin kohdentaa tarjouksia, jotka eivät tuoteita juuri palauttele."

Kesällä laki EU:n ulkopuolelta tilattujen tuotteiden arvonlisäverosta muutui. Kuulan mielestä se on tarpeellinen sysäys kohti järkevämpää verkko-ostamista. Aina auki oleva verkkokauppa on hyvä renki, mutta huono isäntä.

"Kun Kiinasta tilatun 20 euron tuotteen hinta nousee muutamalla eurolla, ihminen alkaa miettiä, kannattaisiko tavara sittenkin käydä hakemassa myymälästä." ■

**"IHMISET SANOVAT YHTÄ, MUTTA KUN ON AIKA KAIVAA EUROT ESIIN, HE VALITSEVAT HALVIMMAN HINNAN."**



**3x**  
HYVÄ UUTINEN



## KAUPUNGISSA KAASULLA JA SÄHKÖLLÄ

**SUOMALAISSA** logistiikkayhtiöissä on otettu harppaus kohti sähköä. Kesko ajaa Helsingissä rautakauppa Onnisen toimituksia sähkökuormautolla. Sähköpakettiautoja hyödyntävät jo muun muassa Länsiö Logistiikka, Posti, DB Schenker, DHL Express sekä hävikkiruokaa jakeleva Wefood. Lisäksi pääkaupunkiseudulla toimiva A2B käyttää jakelussaan biokaasua.



## TEKOÄLY PIENENTÄÄ MATERIAALIN MÄÄRÄÄ

**VERKKOKAUPAN** volyymi kasvaa vuosi vuodelta, mutta verkkokaupan suvereeni jätti Amazon on kyennyt laskemaan pakkausjätteensä määrää kolmanneksen vuoteen 2015 verrattuna. Salaisuus on yhtiön käyttämässä SageMaker-tekoälysoveluksessa. Se oppii käsittelemänsä aineiston perusteella jatkuvasti pakkaamisesta lisää ja kykenee osoittamaan tarkasti, mikä pakkauskoko ja -tyyppi on kullekin tuotteelle sopivin, tai tarvitaanko pakkausta lainkaan.



## EROON KERTAKÄYTTÖ- PAKETEISTA

**VERKKOKAUPAN** kasvava ja näkyvä ongelma on pakkausmateriaalin suuri määrä. Ongelmaa taklasi vuonna 2012 aloittanut suomalainen Repack, joka on kehittänyt kierrätettäviä lähetyspakkauksia verkkokaupoille. Pientä lisämaksua vastaan asiakas voi valita toimitukselleen yhtiön kierrätettävän pakkauksen. Saatuaan lähetyksen, asiakas tiputtaa paketin postilaatikkoon ja yhtiö käyttää se uudelleen.





2021

**ALIHANKINTA**  
SUBCONTRACTING FAIR • FINLAND



NYT TEHDÄÄN

# DATASTA BISNESTÄ

TAMPEREEN MESSU- JA URHEILUKESKUS

**21.-23.9.2021**

**ALIHANKINTA.FI**

**#ALIHANKINTA**

TEEMAKUMMI,  
TURVALLISUUS



**MIKA SUSI**  
**FISC RY**

TEEMAKUMMI,  
ÄLYKÄS TEOLLISUUS



**JANI SAVINAINEN**  
**SANDVIK**

TEEMAKUMMI,  
TUOTTAVUUS



**ANNI RASINEN**  
**FISKARS**

LUE TURVALLISUUDEN TEEMAKUMMIN,  
YRITYS- JA KYBERTURVALLISUUDEN ASiantuntija MIKA SUDEN  
TUORE KOLUMNI "KILPAILE LAADULLA JA LUOTTAMUKSELLA - TEHOKASTA,  
TURVALLISTA JA VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA DATASTA" NYT OSOITTEESSA

**ALIHANKINTA.FI/KOLUMNI**

## Alihankinta & AlihankintaHEAT 2021 -avajaiset

Ti 21.9. 10-10.45 HEAT Stage, pääaula

**Tampereen Messujen tervehdys**

Toimitusjohtaja Hannu Vähätalo, Tampereen Messut Oy

**Alihankinta**

Alihankinta & AlihankintaHEAT -avauspuhe



**Datasta bisnestä -teemasanat**

tapahtuman pääkumppani Business Tampere

**Katsaus talousnäkymiin / Economic outlook**

Pääekonomisti / Chief Economist at Nordea Markets

Tuuli Koivu

## LOGY

**Vuoden Päähankkijan ja**

**Vuoden Alihankkijan palkitseminen**

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry

## Heat Grilli -teemakeskustelu "Datasta bisnestä" - älykkäästi, turvallisesti ja tuottavasti

Ti 21.9. 11-12 HEAT Stage, pääaula

Paneelikeskustelun moderaattorina toimii Tekniikka & Talouden päätoimittaja Harri Junttila.

Keskustelun asiantuntijoina toimivat tapahtuman teemakummit Mika Susi, Jani Savinainen ja Anni Rasinen.

Keskustelun järjestävät yhteistyössä Alihankinta-messut ja Tekniikka & Talous.



## 3D-tulostus osana liiketoimintaa

Ke 22.9. 9.30-12.30 Tähtien sali, seminaarikeskus 2. krs

FAME (Finnish Additive Manufacturing Ecosystem) yritykset esittelevät käytännön esimerkkien kautta, kuinka suomalaiset yritykset ovat ottaneet 3D-tulostuksen osaksi heidän päivittäistä liiketoimintaansa.

Seminaari on maksuton eikä vaadi ennakoilmoittautumista.

Seminaarin järjestää FAME.

## Business Tampereen vientiworkshop: työkalut onnistuneeseen teknologiavientiin - CASE LIKKUVAT TYÖKONEET POHJOISMAISSA

To 23.9. 10-11.30 Mars, seminaarikeskus 2. krs

Tilaisuus on tarkoitettu kaikille Tampereen seudulla toimiville pk-yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita vientimahdollisuuksista Pohjoismaihin. Tavoitteena on lisätä yritysten tietoutta kohdemarkkinoista, viennin edellytyksistä ja parhaista käytännöistä.

Toimialana erityisesti liikkuvat työkalut ja niihin liittyvä alihankinta, digiratkaisut ja tuotekehitys.

Tapahtuma on maksuton, mutta vaatii ennakoilmoittautumisen.

UUSIMMAT OHJELMALISÄYKSET  
**ALIHANKINTA.FI**

Vastuullisena tapahtumajärjestäjänä teemme kaikkemme, jotta jokainen voi tuntea olonsa turvallisesti tapahtumissamme. Tampereen Messujen kaikki tapahtumat toteutetaan Aluehallintoviraston ja THL:n voimassa olevien linjausten, rajoitusten sekä terveysturvallisuustoimien mukaisesti.

Alihankinta- ja AlihankintaHEAT -tapahtumakokonaisuudessa suojamaskein käyttäminen on pakollista. Rajoitus on asetettu yhdessä Pirkanmaan koronanyrkin, Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston ja poliisin kanssa.

Avarat tilamme, opastetut kulkusuuntaamme, kasvomaskein käyttäminen sekä kaikkineen hygienian erityinen huomioinen turvaavat osaltaan sekä näytteilleasettajien, messukävijöiden kuin henkilökunnan messukokemuksia.

Seuraamme jatkuvasti edellä viranomaistahojen määräyksiä ja suosituksia, ja otamme ajankohtaisesti huomioon kaikki yleisötapahtumia koskevat toimenpiteet.

**ALIHANKINTA.FI/KORONA**



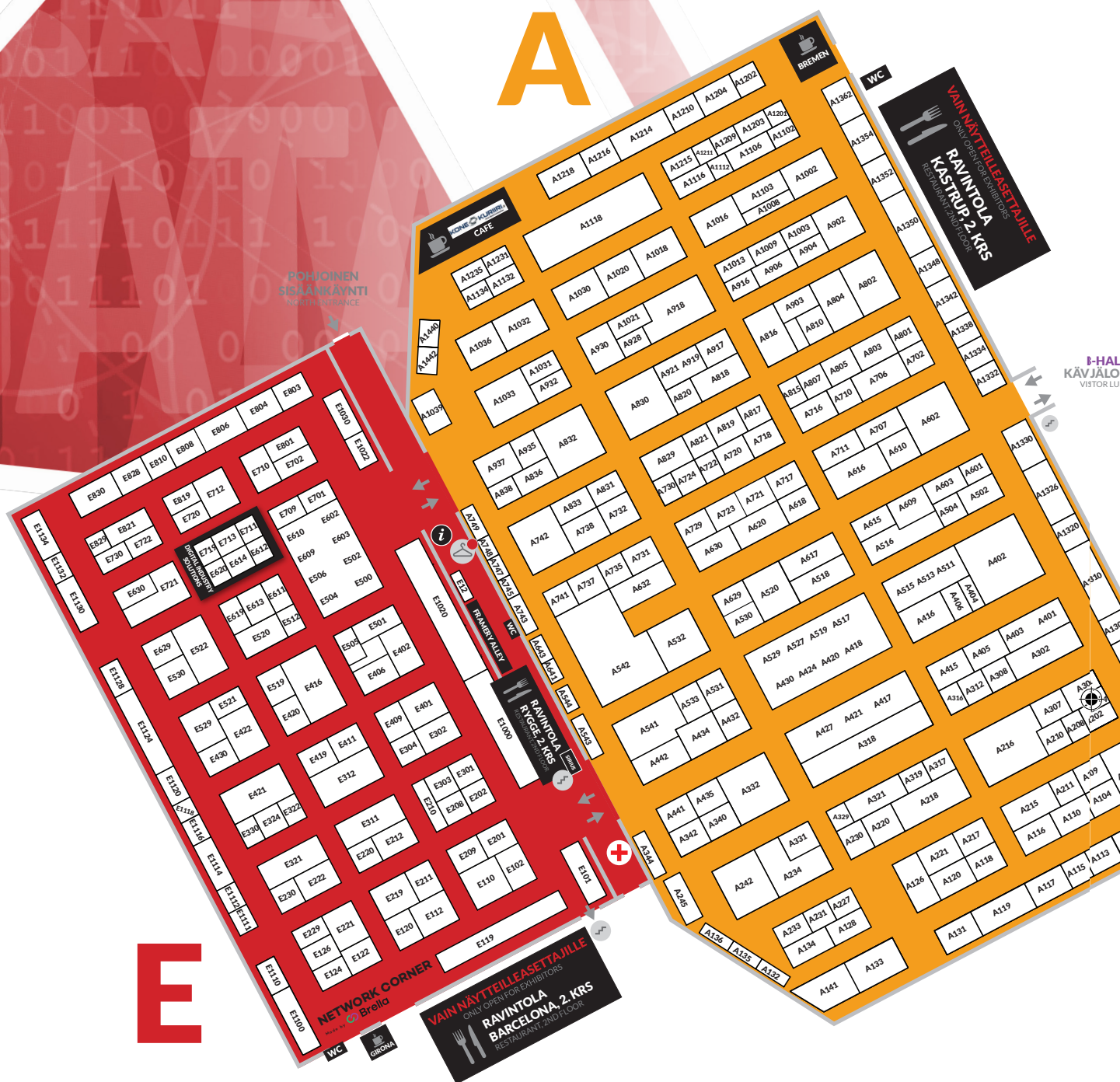
**Tampereen Messut**  
-konserni

turvallisetapahtumat.fi

**Check!**



# A



## INFO

**PAIKKA**  
Tampereen Messu- ja Urheilukeskus  
Ilmailunkatu 20, 33900 Tampere

**AVOINNA**  
**21.-23.9.2021**  
Ti-ke klo 9-17  
To klo 9-16

**SAAPUMINEN**  
**Joukkoliikenteen linja 12**  
joukkoliikenne.tampere.fi  
**Taksi, p. 0100 4131**  
**Maksuton bussikuljetus**  
rautatieasemalta.

**PYSÄKÖINTI**  
7 € / vrk  
Moovy-sovelluksella 5 € / vrk  
Suosittelemme julkista liikennettä

**Maksuton etäpysäköinti**  
Ideaparkin pohjoispäädysä, josta  
maksuttomat bussikuljetukset  
messuille 30 min välein.

**NÄYTTELYHALLIT**  
A, C, D ja E sekä ulkoalue

**IKÄRAJA**  
Alle 18-vuotiaat vain  
aikuisen seurassa

**SAMAAN AIKAAN**  
» Alihankinta HEAT

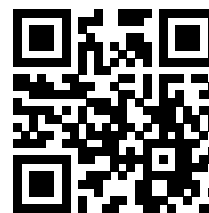
**LUE LISÄÄ**  
www.alihankinta.fi

**TWITTERISSÄ**  
#Alihankinta  
#AlihankintaHEAT

**JÄRJESTÄJÄN**  
**YHTEYSTIEDOT**  
**Tampereen Messut Oy**  
Ilmailunkatu 20, 33900 Tampere  
p. 0207 701 222  
info@tampereenmessut.fi  
www.tampereenmessut.fi

# NYT TEHDÄÄN DATASTA BISNESTÄ

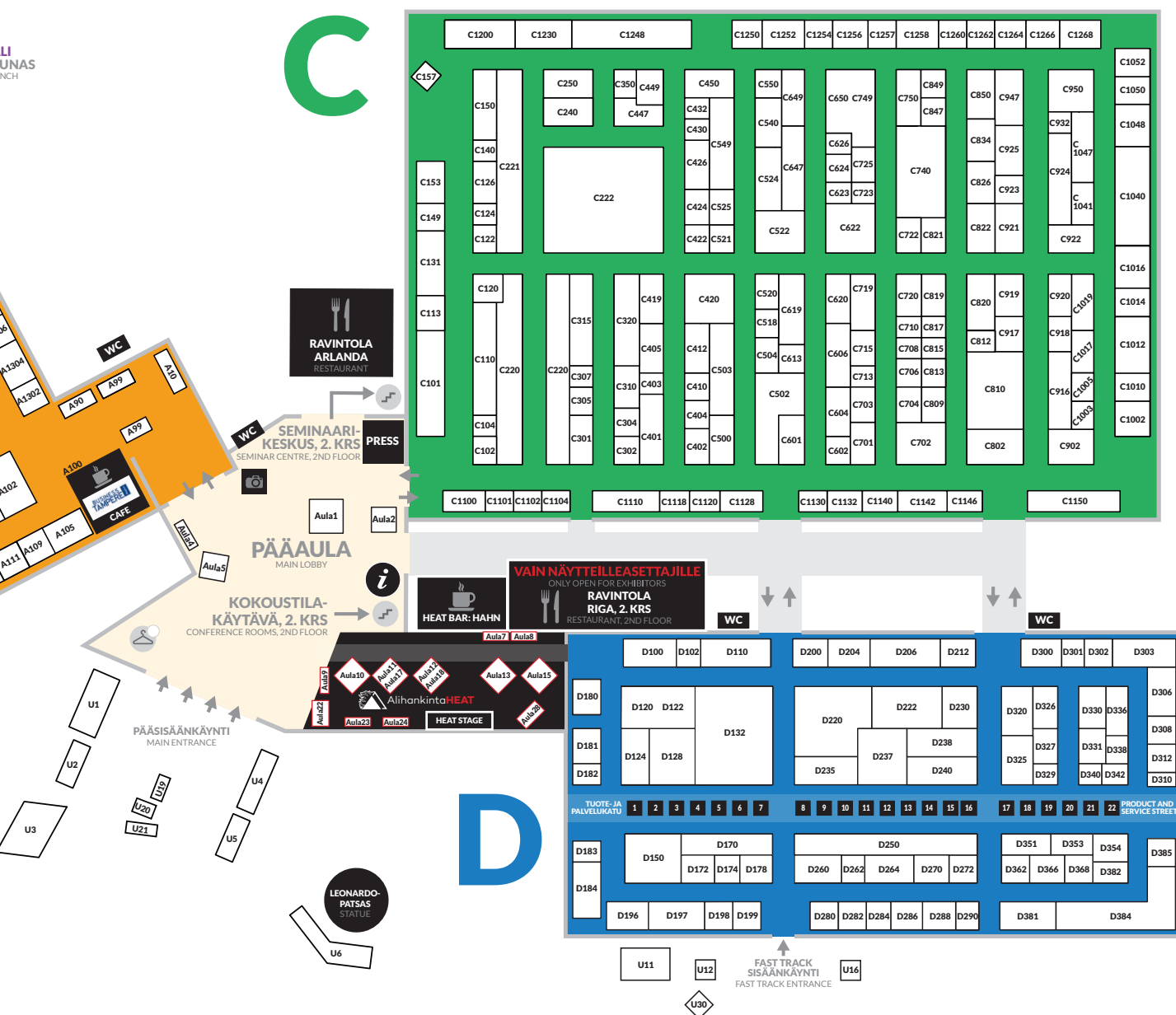
Alihankinta 2021 -messuilla on teemana DATASTA BISNESTÄ. Teeman kautta syvennytään tiedon merkityksellisyyteen tulevaisuuden teollisuutta tarkasteltaessa. Syksyllä Tampereen Messu- ja Urheilukeskuksessa teemaa lähestytään älykkään teollisuuden, turvallisuuden ja tuottavuuden näkökulmista.



SKANNAA TIESI  
SÄHKÖISEEN  
MESSUOPPAASEEN

KATSO LISTA NÄYTTEILLEASETTAJISTA NETISSÄ

## ALIHANKINTA.FI



Compensated by



TAPAHTUMAN HIILIJALANJÄLKEÄ KOMPENSOIDAAN LEMPÄÄLÄN  
ISTUTETULLA ALIHANKINTAMETSÄ-HIILINIELULLA.

## ALIHANKINTA.FI/ALIHANKINTAMETSÄ

Istutuksessa mukana Puuni.fi ja Lempäälän kunta.

#ALIHANKINTAMETSÄ #ALIHANKINTAFORREST



**NIMITYSUUTISIA MYÖS VERKOSSA!** Ilmoita yrityksesi uudet nimitykset OstoLogistiikka.fi-uutissivustolla. Nimitykset julkaistaan Osto&Logistiikan verkkosivuilla ja rivimainintana viikkokirjeessä. LOGYn jäsenetuihin kuuluu kiintiömäärä nimitysuutisia vuodessa. Aineistot nimitysuutisiin: toimitus@ostologistiikka.fi

Ilmoita  
yrityksesi  
nimitykset



## Antti Saarinen DHL:n maajohtajaksi

**ANTTI SAARINEN** on aloittanut DHL Supply Chain Finland Oy:ssä maajohtajana 1.9.2021 alkaen. Saarinen on viimeksi työskennellyt toimitusjohtajana liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä sekä henkilöstöpalveluyrityksessä ja aiemmin mm. liiketoimintajohtajana ja asiakkuusjohtajana sisälogistiikassa.

”Ala on mielenkiintoisessa vaiheessa: ajan trendit - kuten teknologinen kehitys, kestävyys ja tulevaisuuden työ - muokkaavat sitä tulevaisuudessa merkittävästi. Trendien ymmärtäminen, niiden ennakoiminen ja kehityksen kärjessä kulkeminen on tärkeää myös asiakkaidemme menestykselle. DHL Supply Chainilla on globaalinen verkostonsa ja laajan asiantuntemuksensa ansiosta tähän erinomaiset edellytykset. Tavoitteenamme on asemoitua alamme

edistyskellisimmäksi palveluntarjoajaksi ja työnantajaksi”, Saarinen sanoo.

Hän raportoi tehtävässään DHL Supply Chainin Nordic -organisaation johtajalle Otso Forsblomille.

”Uskon, että Antin johdolla fokus asiakkaidemme menestykseen ja henkilöstömme hyvinvointiin jatkuu ja vahvistuu, ja voimme edelleen kiihdyttää kasvuamme Suomen markkinoilla innovatiivisten ja globaalisti alan parhaiden ratkaisujen avulla”, Otso Forsblom sanoo.

DHL Supply Chain on Deutsche Post DHL Groupin liiketoimintayksikkö. Suomessa DHL Supply Chainin palveluksessa työskentelee noin 400 omaa logistiikan ammattilaista. Yrityksen logistiikkakeskukset ja palveluvarastot sijaitsevat pääkaupunkiseudulla, Turussa ja Oulussa.

### LUKU

# 6 %

**SUOMESSA** logistiikka- ja liikenne-sektori työllistää noin 20 000 eri yrityksessä (ml. kaikki kuljetusmuodot henkilö- ja rahtiliikenteessä) noin 120 000 työntekijää, joka on noin 6 % Suomen työllisten määrästä.

LÄHDE: SUOMEN HUOLINTA- JA LOGISTIIKKALIIITTO RY

## Janne Virta Rauman Satamaan

**JANNE VIRTÄ** aloitti Rauman Satama Oy:n ja Botnia Port Service Oy:n toimitusjohtajana 16.8.

## Juha Tiittanen Lehtipisteelle

**JUHA TIITTANEN** on aloittanut Lehtipiste-konsernin kuljetustuotannon johtajana 16.8.2021.



## Eeva Vaajakoski PostNordiin

**EEVA VAAJAKOSKI** on nimitetty 2.8.2021 alkaen PostNord Oy:n talousjohtajaksi ja johtoryhmän jäseneksi.

Viimeiset 10 vuotta hän on toiminut talousjohtajana Compass Group Finland Oy:ssä / Fazer Food Services Oy:ssä.



EEMIL RAUMA

Kirjoittaja on älykkään liikenteen verkosto ITS Finland ry:n liikenteen kiertotalouden asiantuntija.  
Lue lisää: [www.its-finland.fi](http://www.its-finland.fi)

## Liikenteen tulevaisuuden uutisointi on arvokasta, mutta haastavaa työtä

**SUOMESSA** perinteisetkin mediatalot ovat toden teolla heränneet liikenteen päästövähennystarpeisiin, näiden keinoihin ja kustannuksiin. Tai ainakin siihen, että aihe koskettaa monia suomalaisia ja houkuttaa klikkaamaan otsikkoa.

Sinänsä on ollut ilo nähdä, että jokaista käyttövoimaa vedystä sähköpolttoaineisiin ja biokaasusta akkuihin on käsitelty laajasti. Laajan käsittelyn alle on mahtunut myös hehkutusjuttuja, yhden totuuden tulkintoja sekä jopa tragikoomisia nostoja.

Kilpailussa lukijoista, jota värittää netissä tarjolla oleva ilmainen uutisointi, tunnutaan nykyään turvaututtavan yhden asiantuntijatahon kuulemiseen. Useamman asiantuntijan kuuleminen on kallista ja ilmaisen median paine tuntuu alalla. Seurauksena voi olla yhden totuuden juttuja, joiden lukemisen, katsomisen tai kuuntelemisen pohjalta kansalainen voi todeta esim. seuraavaa:

"Sähköautojen akkujen valmistus on ympäristön näkökulmasta globaali katastrofi. Parempi pysyä vanhassa 2004 vuosimallin Toyota Corollassa."

"E-polttoaineet ratkaisevat päästöongelman 10 vuoden sisällä. Pysytään polttomoottorissa. Kyllä muutos tulee, kun jaksamme odottaa."

"Vety ratkaisee sekä liikenteen että teollisuuden päästöongelmat."

Liikenteen murroksen kokonaiskuvassa kuitenkin osakokonaisuuksien tarkastelu ilman laajempaa kontekstia voi pahimmillaan ohjata keskustelua harhaan. Lisäksi jokaiseen väittämistä löytyy laajoja ja

perusteltuja vastaväitteitä. Tulevaisuuden kestävästä käyttövoimasta – olkoot ne mitä tahansa – on hyvä puhua ja keskustella avoimesti kuitenkin tunnustaen eri vaihtoehtojen haasteet ja edut.

**LIIKENTEEN** käyttövoimakeskustelun sijaan digitalisaation roolia päästöjen vähentämisen saralla on median valtavirrassa käsitelty yllättävän vähän. Tiedä sitten, johtuuko tämä digitalisaation epäseksikyydestä, isännättömyydestä vai mistä?

Potentiaalia digitalisaatiolla ainakin on ja tämän tuo mainiosti esiin perinteistä kuljetusalaa edustavan Ahola Transportin konsernijohtaja Hans Ahola LVM:n Impulssi-blogisarjassa. Aholan mukaan jopa 75 prosenttia yhtiön päästövähennyksistä on saavutettu digitalisaation avulla. Toisin sanoen uudet digitaaliset palvelut ja ratkaisut ovat vähentäneet turhaa ajamista ja tehostaneet kuljetuksia. Eli digitalisaatiolla on saatu nousuun sekä täyttö- että käyttöasteet. Montako vastaavaa olemassa olevaa esimerkkiä onkaan olemassa?

**JOTTA** kuluttajat ja päättäjät voivat tehdä mahdollisimman rationaalisia päätöksiä, tarvitaan päätöksenteon tueksi laaja-alaista ja kattavaa uutisointia. Tässä suomalaisella laatujournalismilla on tärkeä rooli, sillä kattavalle, eri näkökulmia huomioivalle ja turhaa hypetystä välttävälle uutisoinnille on nyt tarvetta enemmän kuin koskaan. Ja onhan se kiva lukea myös hienoista suomalaisista menestystarinoista. ■





Väitös:

"External stakeholder engagement in complex projects"

DI Jere Lehtinen

## Onnistunut projektinhallinta

# SITOUTTAA AVAINRYHMÄT

Projektiorganisaatiot sitouttavat ulkoisia sidosryhmiä monimutkaisten projektien toimintoihin. Pohjoismaiden toimintatapa on esimerkillinen koko maailmassa.

TEKSTI HELENA RAUNIO KUVAT ILMARI TUOMIVAARA

**P**rojektinhallinta on vuosikymmenien ajan ollut pitkälti tehokkuuskeskeistä: projektinjohto on pitänyt huolen siitä, että projektissa pysytään sovitussa laajuudessa, aikataulussa ja kustannuksissa.

Pohjoismaissa kuitenkin huomattiin jo 2000-luvun alkupuolella, että arvon luonnilla ja sidosryhmien hallinnalla pystytään välttämään monet karkot ja valituskierrokset sekä pitämään eri ryhmät tyytyväisinä myös projektien loppuvaiheessa.

"Sidosryhmien mukaan ottamisessa Pohjoismaita pidetään hyvin edistyskellisinä. Tämä koskee niin julkisia kuin yksityisiäkin organisaatioita", kertoo Oulun ja Aalto-yliopiston tutkija-tohtori Jere Lehtinen.

Aalto-yliopistossa väitellyt Lehtinen

tutki, miten projektiorganisaatiot sitouttavat ulkoisia sidosryhmiä monimutkaisten infraprojektien toimintoihin.

Väitöskirja "External stakeholder engagement in complex projects" tarkastettiin huhtikuussa perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksella.

### KOhteena kolme isoa infrահanketta

Lehtinen analysoi väitöstyössä kolmea eri projektia: mukana olivat Tapiolan kehittämisprojekti Espoossa, Rantatunneli-tiehanke Tampereella ja Lielahdi-Kokemäki-ratahanke Pirkanmaan ja Satakunnan välillä.

Empiirinen aineisto sisälsi haastatteluja, projekti- ja organisaatioraportteja, julkisia asiakirjoja, uutisartikkeleita ja sosiaalisen median aineistoa.

Väitöstyössä havaittiin, että ulkois-









Tekniikan tohtori Jere Lehtisen väitöskirjan tulokset tarjoavat uutta tietoa ulkoisten sidosryhmien sitouttamisesta projektinhallinnan tutkimukseen ja sidosryhmäteoriaan. Lehtinen jatkaa aihepiirin parissa työtä sekä Aalto-yliopistossa että Oulun yliopistossa.

- ten sidosryhmien sitouttaminen projektin toimintoihin on tärkeä osa suurten infrahankkeiden hallintaa ja arvonluontia, mikä on noussut projektikentässä tehokkuuden rinnalle.

Suurten infrahankkeiden ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi viranomaiset, kansalaisjärjestöt, kansalaiset ja monet yhteisöt.

#### **SIDOSRYHMIÄ TARVITAAN ARVONLUONTIIN**

Ulkoisia sidosryhmiä tarvitaan arvonluontiin, mutta myös tehokkuuden varmistamiseen.

”2000-luvulla on arvonluonnin merkitys noussut sekä suunnittelussa että toteutuksessa. Sidosryhmien sitouttaminen on arvonluonnin mekanismi. Arvo on tapaus- ja toimijakohtaista eli se on subjektiivinen käsite.”

Sitouttaminen määritellään ”tarkoituksenmukaiseksi huomioimiseksi tai sisällyttämiseksi projektin toimintoihin, tavalla tai toisella”.

”Sitouttaminen voi tarkoittaa, että päätöksentekoon otetaan mukaan tietty ulkoinen taho, joka pääsee vaikuttamaan asiaan. Tai se voi olla sitä, että annetaan läpinäkyvää tietoa, mitä projektissa tapahtuu. Sitouttamiseen voi kuulua laaja skaala asioita, ei vain yhteistä päätöksentekoa”, Lehtinen selvittää.

Sitouttamisella voidaan välttää esimerkiksi valitusten vyöry.

”Projekteissa pitäisi pystyä puhumaan onnistumisesta. Valistusten vaikutus on julkisessa hankkeessa kuitenkin niin suuri, että ne vaikuttavat myös tehokkuuteen.”



Väitös: DI Jere Lehtinen: "External stakeholder engagement in complex projects" tarkastettiin huhtikuussa perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitoksella. Vastaväittäjä: professori Leena Aarikka-Stenroos, Tampereen yliopisto, Suomi Kustos: professori Karlos Artto, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos.

## INFRAHANKKEISSA SITOUTTAMINEN HAASTEELLISTA

Sitouttamisessa ongelmia syntyy esimerkiksi siksi, että sidosryhmillä on ristiriitaisia näkemyksiä, mitä arvoa projektissa luodaan ja miten. Näistä erilaisista näkemyksistä voi seurata konflikteja, joista esimerkkinä on Raide-Jokeri. Sen ympäristöasioista ja sidosryhmäkonflikteista on uutisoitu kiivaasti.

"Jos projekti tai jokin sen osa on lähtökohtaisesti ristiriitainen, ulkoisia sidosryhmiä voi olla paljon vaikeampaa saada mukaan ja täten vahvistaa positiivisia sekä samanaikaisesti ehkäistä mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa on dynaamista eli sidoksissa projektin elinkaareen ja alati muuttuvaan sidosryhmäympäristöön."

Tapiolan kehittämisprojektissa puolestaan ympäristöasiat olivat ristiriitaisia johtuen olemassa olevan arkkitehtuurin, ja kulttuuri- ja puutarhaympäristön säilyttämisestä sekä suojelusta ja samanaikaisesta keskustan uusimisesta. Alueen palveluja suunniteltaessa sidosryhmät pääsivät kuitenkin vaikuttamaan niihin kyselytutkimukseen vastaamalla.

"Meidän kannattaisi ottaa loppukäyttäjät mukaan jo projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheissa. Esimerkiksi metrokin tehdään käyttäjiä varten."

## SITOUTTAMINEN ELÄÄ ELINKAAREN VAIHEISSA

Kun projekti etenee ja konsepti alkaa muodostua, avautuu sitouttamisen

koko kirjo: mukaan otetaan enemmän kansanlaisjärjestöjä, asukasyhdistyksiä ja pidetään kansalaisinfoja. Tällöin syntyy vuorovaikutusta ja mahdollisuus ideoihin sekä palautteeseen.

"Sitouttaminen on jatkuvaa työtä, joten siksi projekteissa on usein oma tiedottaja tai sidosryhmävastaava. Tämä trendi näkyy jo Pohjoismaissa."

Projektiorganisaation on tasapainoiltava jatkuvasti ulkoisten sidosryhmien oikea-aikaisen sitouttamisen ja irrottamisen välillä projektin elinkaaren aikana. Oikea-aikaisen sitouttamisen keskeisenä tavoitteena on luoda arvoa eri sidosryhmille ja varmistaa projektin onnistunut eteneminen.

Väitöskirjan löydökset osoittivat, että projektiorganisaation kommunikaatio voi sitouttaa ulkoisia sidosryhmiä onnistuneesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tästä oli hyviä kokemuksia Rantatunneli-hankkeessa.

"Projektiorganisaatio sitoutti sosiaalisen median sidosryhmiä onnistuneesti olemalla yhteistyökykyinen ja kommunikoimalla ajankohtaista tietoa projektin etenemisestä ja kestävästä kehityksen sisällöistä."

## SYSTEMAATTINEN LÄHESTYMISTAPA TOIMII

Perinteisessä sidosryhmien johtamisen mallissa vastuut ja roolit on jaettu eri toimijoille, esimerkiksi projektipäälliköllä on omat vastuunsa, tilaajalla omansa.

Tutkimustulokset Rantatunneli- ja Lielähti-Kokemäki-hankkeista kuitenkin näyttivät, että systemaattinen ja

yhteinen organisointi on keskeinen lähtökohta ulkoisten sidosryhmien onnistuneelle sitouttamiselle.

Sitouttamista varten asetettiin yhteinen työryhmä, tavoitteet, joustavat henkilöroolit päävastuualueineen, laaja valikoima sitouttamisen käytänteitä, sitouttamisen onnistumisen mittaaminen, jatkuvan palautteen keruu ja yhteistoiminnalliset arvot osana projektiorganisaatiota.

Yhteisessä työryhmässä oli jäseniä tilaajalta, urakoitsijalta ja suunnittelusta. Työryhmä oli vastuussa siitä, miten sidosryhmien sitouttamista suunnitellaan ja tehdään.

"Uutta olivat yhteiset vastuut ja yhteiset käytänteet. Malli oli hyvin mietitty. Jokaisesta organisaatiosta oli nimetty henkilöt, jotka osallistuivat työhön aktiivisesti."

Lehtinen uskookin, että systemaattinen lähestymistapa sopii niin megaprojekteihin kuin pienempiinkin.

Yhteisillä vastuilla ja toiminnoilla oli keskeinen merkitys esimerkiksi Rantatunneli- ja Lielähti-Kokemäki-projekteissa.

"Projektiorganisaation yhteistoiminnallinen henki oli myös tärkeää. Henkilöt kokivat olevansa töissä projektissa eikä niinkään omassa organisaatiossa. Silloin ei ulkoisia sidosryhmiäkään nähty vastustajina omalle liiketoiminnalle vaan kumppaneina projektin lopputuotteen saavuttamiseksi."

Apuna hengen luomisessa toimivat esimerkiksi työpajat, yhteiset työtilat ja käytänteet. ■



LOGY on Suomen suurin logistiikan ja hankinnan asiantuntijoiden verkosto. Jäsenilleen LOGY tarjoaa alan tuoreimman tiedon, hyödyllisimmät ideat ja arvokkaimmat kontaktit. Yhdistyksemme jäsenenä on n. 330 yritystä sekä yhteisöä ja yli 4 600 henkilöä.



## Hankintapäivä järjestetään verkkoseminaarina 30.9.

**HANKINNAN** ammattilaiset kokoontuvat tänäkin vuonna yhteen pohtimaan hankinnan nykytilaa ja tulevaisuutta. Toteutamme tapahtuman viime vuoden tapaan verkkoseminaarina, jotta sinun olisi helppoa ja turvallista osallistua. Seminaarin teemoina ovat hankinnan yritykselle tuottama kilpailukyky ja kannattavuus.

Millainen hankinnan roolin tulisi olla yrityksen kokonaistrategiassa? Millä keinoilla ja työkaluilla hankintatoimi voi parantaa yrityksen tehoa ja tulosta?

Mielenkiintoisia puheenvuoroja kuullaan mm. Harri Savolaiselta (Lujatalo), Jukka Tanilta (Sulzer Pumps Finland Oy),

Susanna Kraftilta (Elisa Oy) sekä Ulla Heinospelta (Gaia Consulting Oy). Päivän päätteeksi kuullaan innostava paneelikeskustelu!

Tutustu ohjelmaan ja ilmoittaudu mukaan: [www.logy.fi](http://www.logy.fi)



**HANNA VAN DER STEEN**  
PALVELUPÄÄLLIKKÖ  
(SENIOR)

28.10

### KULJETUS- JA SISÄLOGISTIIKKAPÄIVÄ

**KULJETUSALAN** ammattilaiset kokoontuvat taas vuoden tärkeimpään tapahtumaan 28.10. kuulemaan alan tulevaisuuden näkymistä. Mitkä megatrendit ohjaavat kuljetusalan kehitystä tulevina vuosina? Mitkä arvot nousevat tärkeimmiksi yritysten tehdessä kuljetuspäätöksiä ja mitkä driverit osaltaan ohjaavat varustamoiden ja kuljetusliikkeiden investointeja?

Sisälogistiikan asiantuntijoiden ja ammattilaisten vuosittainen huipputapahtuma keskittyy tänä vuonna verkkokauppaan sekä tiedolla johtamiseen ja ennustamiseen – mikä on ihmistyön merkitys sisälogistiikassa?

Osallistumalla toiseen seminaariin pääset nauttimaan myös toisen ohjelmasta – koosta sopiva päivän ohjelma kiinnostuksesi mukaan!



Ilmoittaudu verkkosivuillamme [www.logy.fi](http://www.logy.fi)

## LOGY kouluttaa

**LOGYN** syksyn koulutuskalenteri on julkaistu ja löytyy LOGYn verkkosivuilta. Tarjolla on runsaasti hankinnan ja toimitusketjun koulutuksia aina kahden tunnin tietoisesta kuuden päivän koulutukseen. Voit myös suorittaa kokonaisen koulutusohjelman tai räätälöidä itsellesi sopivan koulutuspaketin.

Toteutamme koulutuksia etä- ja lähi-tapahtumina. Lähi tapahtumien suhteen kuuntelemme herkäällä korvalla viranomaissuosituksia ja tietysti myös jäsen-ten ja asiakkaiden toiveita, ja olemme valmiita toteuttamaan ne etäkoulutuk-sina, jos tilanne niin vaatii.

Koulutuksissamme oppimista syven-

tää monipuolinen oppimisympäristö. Erilaiset työkalut ja ryhmätyöt tukevat asioiden ymmärtämistä ja saat helposti päivitettyä työkalupakkisi. Ja pystyt hyödyntämään niitä pian työssäsi!

Listan syksyn koulutuksista löydät myös tästä lehdestä sivulta 43. Huo-maathan, että saat jäsenenä kaikki kou-lutukset edullisemmin.

Tervetuloa koulutukseen!



**MAARIT MÄNTTÄRI**  
KOULUTUSPÄÄLLIKKÖ



**Kysy myös ryhmäetua!** Jos kolme osallis-tujaa samasta yrityksestä osallistuu samaan koulutukseen tarjoamme osallistumiset edullisemmin.

## Opinnäytetyökilpailu 2021 – avoinna 15.9. saakka

**LOGISTIIKAN** Tutkimuksen Edistämissäätiö LTES myöntää Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:lle rahaa jaettavaksi logistiikan ja hankinnan alojen palkintoihin ja stipendeihin vuonna 2021.

Palkitsemme ansioituneita opiskelijoita loppuvuodesta. Vuoden Hankinta- / Logis-tiikkatutkimuksen ja Vuoden Hankinta- / Logistiikkaopinnäytteiden ehdokkaiksi ote-taan edeltävän vuoden lokakuun ja kuluvan vuoden syyskuun välillä valmistuneet työt Opinnäytetyön tekijä tai opinnäyte-työn ohjaaja voi tehdä ehdotuksen kisaan.

Jos ohjaaja tekee ehdo-tuksen, hänellä tulee olla tähän opinnäytetyön teki-jän lupa.

Tutustu kriteereihin verkkosivuilla ja ehdota palkinnon saajaa!



### Foorumitapahtumat:

- 21.9. Hankintafoorumi Alihankintamessuilla: Toimittajien johtaminen datan avulla
- 7.10. SCM-foorumi: Ennustamisen monet kasvot – miten kysyntää ennustetaan eri toimialoilla?
- 12.10. LOGY Hankintafoorumi: Markkinointihankinta-aamiainen
- 12.10. Sisälogistiikkafoorumi: Vastuullisuus sisälogistiikassa
- 14.10. Kuljetusfoorumi: Operatiivisen tekemisen automatisointi, osa 2
- 15.10. Hankintafoorumi: ICT-tiimin tapahtuma
- 11.11. Hankintafoorumi: Hankinnan Best in Class
- 16.11. Kuljetusfoorumi: European Mobility Package
- 10.12. Hankintafoorumi: Vastuulliset hankinnat

### Huomaa myös:

- 5.10. Hankinnan myötävaikuttaminen kysynnän ja tarjonnan epätasapainossa
- 15.11. Satakunnan logistiikkafoorumi 2021: Logistiikan pelikenttä muuttuu – pärjääkö Suomi kilpailussa?
- 2.12. Logistics Summit 2021 – Kestävä ja vastuullinen logistiikka

**Aluetapahtumat päivittyvät – katso tapahtumat verkkosivuiltamme!**



Uratarinoita-sarjassa tapaamme LOGYn jäseniä ja kuulemme, miten he ovat päätyneet hankinta- ja logistiikka-alalle. Oliko se jo lapsuuden unelma vai pelkkää sattumaa? Haluatko kertoa tarinasi palstallamme? Ota yhteys: [toimitus@ostologistiikka.fi](mailto:toimitus@ostologistiikka.fi).

# KASVANUT LOGISTIikka-ALALLE

Alex Backman on toisen polven logistiikan ammattilainen. Finnlink-varustamolla toimitusjohtajana uran tehnyt Christer-isä ei poikaansa ohjannut alalle, mutta lapsuus satamien ja rahtialusten kupeessa ei jättänyt sijaa sattumalle.

TEKSTI JA KUVA ILMARI TUOMIVAARA

"Kotona minulle ei koskaan tuputettu tätä alaa, mutta jälkepäin ajateltuna, olen valmistautunut alalle koko ikäni. Lapsuuteni seurasin aiti-opaikalta rahtivarustamoiden toimintaa. Kun muut lapset matkustivat Tukholmaan matkustajavarustamoiden pallomerissä, meidän perhe matkusti Saksaan ro-ro-aluksilla tai Uusikaupunki-Hargshamn-väliä junalautalla. Istuin siellä rekkakuskien välissä ja ihastelin, kuinka ihmeellistä maailmaa se oli.

Kun Finnlink siirtyi Naantali-Kapellskär-linjalle 90-luvun jälkipuoliskolla, olin kasvanut jo siihen ikään, että sain tehdä ensimmäisiä kesätöitä.

Rekkojen pituusmittauksesta se sitten lähti. Laskutus perustui rahtimetreihin ja ensimmäinen varsinainen tehtäväni oli tarkistaa, ettei rekkojen pituuksia oltu ilmoitettu alakanttiin. Sitten olen ajanut niin trukkeja, toiminut lastaajana kuin ollut matkustaja- ja rahtiselvityksissä. Pidin aina tärkeänä, että näen kuljetusalaa usealta eri kantilta.

**SUOMESSA** kuljetusala on verrattain pieni, etenkin ulkomaan liikenteen osalta. Uskon, että jos eteen tulee todella sinua kiinnostava tilaisuus, niin siihen kannattaa silloin heti tarttua.

Työni Viking Linen rahtiasastolla alkoi tämänkaltaisella nopealla päätöksellä opintojen viimeistelyn ja avoimen työmahdollisuuden väliltä. Kiitos, otan tehtävän! vastasin lähes epäroimättä.

Alalla minua kiinnostaa monipuolisesti etenkin erilaiset kuljetusjärjestelmät. Työni on sopiva yhdistelmä hands on -tekemistä, suunnittelua ja uuden visioimista. On hienoa esimerkiksi olla mukana uusien reittien suunnittelu-prosesseissa ja antaa oma näkemykseni, miten voisimme vastata asiakkaidemme kuljetustarpeisiin entistä paremmin, markkinaehtoisesti.

**SUOMI** elää ulkomaankaupasta ja nykyinen työnantajani, Finnlines, on siinä tärkeässä osassa. Laaja reittiverkostomme on avannut silmäni Suomen monipuolisille tavaravirroille. Finnlinesilla on myös hienoa, että asiakaskuntamme on kirjava. Meillä on asiakkaina isoja ja keskiuuria kansainvälisiä logistiikkayhtiöitä, ja sitten meillä on paljon pieniä yrityksiä ja yrittäjiä. Viihdyn, kun alalla on erilaisia ihmisiä,

aina koulutetuista johtajista "self-made entrepreneureihin", joiden kanssa on antoisaa olla tekemisissä.

**KORONA-AIKANA** haastavaa on ollut, kun ei ole päässyt tapaamaan asiakkaita tai kollegoita kasvotusten, eikä siten hoitamaan työtä tavalla, joka itselleni olisi luontevaa. Puhelimessa ja Teamsissa on toki vietetty aikaa senkin edestä.

Asiakkaiden kanssa toimiessa myös oma näkemys avartuu, johon toki myös auttaa aikani niin kutsutulla "kumipyöräpuolella". Samalla tavalla esimerkiksi LOGY on hieno yhteisö, jossa pääsee verkottumaan myös sidosryhmien kanssa ja tapaamaan kuljetuspalveluiden ostajia, eli useimmiten asiakkaidemme asiakkaita. Monipuolisen ja eheän maailmankuvan maalaamisessa tämänkaltaiset foorumit ja ihmisten kohtaamiset ovat tärkeitä. ■



## ALEX BACKMAN

Finnlinesin avainasiakaspäällikkö vuodesta 2019 lähtien. Toiminut aiemmin muun muassa Viking Line Cargolla Sales- & Project Managerina (2012-2019) ja DB Schenkerissä ajojärjestelijänä.

**KOULUTUS:** Kauppakorkeakoulu  
**PERHE:** Avopuoliso ja kaksi lasta  
**KOTIPAikka:** Helsinki  
**HARRASTUKSET:** Lasten kanssa leikkiminen, jalkapallo

Kuljetusketjussa kustannus muodostuu monesta kuljetuskomponentista. Aina ei tarvitse kilpailla pelkästään matalan hinnan avulla, vaan voit tuottaa asiakkaille lisäarvoa muilla osa-alueilla, sanoo Finnlinesin avainasiakaspäällikkö Alex Backman.

"USKON, ETTÄ JOS ETEEN TULEE TODELLA SINUA KIINNOSTAVA TILAISUUS, NIIN SIIHEN KANNATTAA SILLOIN TARTTUA."



## 44

**LOGYN** koulutuksissa on otettu kanssanne melkoinen digiloikka! Reilun vuoden sisällä olemme järjestäneet 44 etäkoulutusta, joihin on osallistunut yhteensä yli 400 ammattilaista.



## Myös etäkoulutuksen pitää olla viihtyisä

**KORONA-AIKANA** LOGYN koulutukset on pääosin järjestetty etätilaisuuksina. Etäosallistumisesta huolimatta - tai ehkäpä juuri siksi - olemme halunneet panostaa koulutusten viihtyisyyteen, sujuvuuteen ja tunnelmaan.

”Myös virtuaaliympäristössä on tärkeää mahdollistaa osallistujien tutustuminen toisiinsa, kouluttajaan ja video-ohjelmaan jo etukäteen vaikka viikkoa tai paria päivää ennen koulutusta”, sanoo LOGYN koulutuspäällikkö Maarit Mänttari.

Hyvä tunnelma yhdessä toimivan studion, oppimisympäristön ja työvälineiden kanssa mahdollistavat tehokkaan ja positiivisen oppimiskokemuksen.

**LOGYN** koulutuksissa saat alan uusinta tietoa ja parhaimmat vinkit, opit käyttämään tehokkaita menetelmiä ja pääset kysymään juuri sinua askarruttavista asioista. Kouluttajamme ovat arvostetuja alan asiantuntijoita. Koulutuksiimme voi osallistua kuka tahansa, mutta LOGYN jäsenille tarjoamme koulutukset jäsenhintaan.



Lauri Vihonen on toinen Hankinnan digitalisaatio-valmennuksen kouluttajista.

Jäsenille  
etuhintaan!

## Digitalisaatio muuttaa hankinnan kriittiseksi liiketoimintafunktioksi

**INVESTOINTI** digitaaliseen hankintajärjestelmään on monen yrityksen agendalla, mutta uudistuksen tiekartta hukassa tai sitä ei osata käyttää.

”Hankinnan digitalisoinnista saadaan suurin hyöty irti, kun ymmärretään ensin, minne halutaan kulkea ja vasta sitten valjastetaan ohjelmistot tukemaan muutosmatkaa”, sanoo hankintakouluttaja Lauri Vihonen.

Yksinkertaisuudessaan hankinnan digitalisaatio mahdollistaa hankinnan merkittävän tehostamisen uudistamalla ja automatisoimalla toimintamalleja. Digi-työkalujen kautta lisääntyy niin ketteryys, nopeus kuin toiminnan reaaliaikainen johtaminen.

”Haasteena digitalisointihankkeissa on tunnistaa yrityksen kehityskohteet, mitä niiden toteuttaminen tarkoittaa ja missä järjestyksessä kehitystoimenpiteet pitäisi toteuttaa”, Vihonen kuvailee.

Haasteista huolimatta on tärkeää lähteä liikkeelle.

”Koska hankinnan digitalisointi on oppimisprosessi, niin sen aloittaminen on usein yhtä tärkeää kuin itse päämäärä. Näin oppiminen alkaa”, Vihonen sanoo.

Oppimispolun taivaltaminen on vaivan väärti, sillä hyödyt ovat kiistattomat.

”Digitalisointi mahdollistaa hankinnan roolin muutoksen toimittajien ja tarvitsijoiden yhdistäjästä liiketoiminnan uudistajaksi ja kasvattajaksi - kriittiseksi liiketoimintafunktioksi”, Vihonen sanoo.

### Hankinnan digitalisaatio -etäkoulutus

Koulutuspäivät: 12.11., 26.11. ja 8.12.

Ilmoittaudu: [www.logy.fi](http://www.logy.fi)

#### KOULUTTAJAT:

**LAURI VIHONEN**  
VALMENTAJA, KONSULTTI



**HANNA PAJUNEN-MUHONEN**  
TOIMITUSJOHTAJA

## LOGYn uudet jäsenet

LOGY SAI TOUKO-HEINÄKUUSSA 96 UUTTA HENKILÖJÄSENTÄ. UUSIA YRITYKSIÄ LIITTYI YHDEKSÄN. OSTO&LOGISTIIKKA-LEHDESSÄ JULKAISTAAN JULKAISULUVAN ANTANEIDEN NIMET.

- **Haikonen Petri**  
Hankintapäällikkö  
SEW Industrial Gears Oy
- **Hanski Merja**  
Hankintapäällikkö, Group Indirect  
Procurement,  
Teknos Group Oy
- **Heinikainen Tiina**  
Asiantuntija, kv-hankkeet,  
Kouvola Innovation Oy Rahtikylä
- **Huhtala Anna**  
Head of Customer Supply,  
Lumene Oy
- **Hämäläinen Jere**  
Kategoriapäällikkö "talotekniikka",  
Realia Group Oy Hankintapalvelut
- **Jaakkola Timo**  
Viking Line Abp/Cargo
- **Kainulainen Kenny**  
Logistiikkakoordinaattori,  
Lehtipiste Oy
- **Korpela Riku**  
Johtaja, lakiasiat ja vastuullisuus,  
Oy Matkahuolto Ab
- **Kurula Jarmo**  
Myynti-insinööri  
Posicraft Oy
- **Laitila Jani**  
Oy Kuehne + Nagel Ltd
- **Latva Jyrki**  
Myyntipäällikkö,  
Lehtipiste Oy
- **Loukonen Saku**  
Toimitusjohtaja,  
VALPRO Logistics Oy
- **Mahmood Ali**  
Logistiikan projektityöntekijä,  
Lehtipiste Oy
- **Myllymäki Ari**  
Kaupallinen kategoriapäällikkö  
Realia Group Oy Hankintapalvelut
- **Nieminen Sanna**  
Sourcing analyst  
Tikkurila Oy
- **Punttila Pekka**  
Category Manager, Logistics,  
Konecranes Finland Oy
- **Ranta Pekka**  
Talous- ja hankintavastaava,  
Tampereen kaupunki
- **Rantanen Timo**  
Kehittämispäällikkö,  
Valtiokonttori
- **Rantsi Sanna**  
HR Business Partner  
Kesko Oy
- **Sorvali Terhi**  
Hankintajohtaja,  
Tevella Oy
- **Tarakkamäki Antti**  
CFO,  
VALPRO Logistics Oy
- **Tiainen Eeva**  
Business strategist,  
Posti Oy
- **Toivanen Ari**  
Materiaalipäällikkö,  
John Deere Forestry Oy
- **Tolvanen Tuomas**  
SC process & digitalization specialist,  
Oy Gustav Paulig Ab
- **Uusluoto Karoliina**  
Toimitusketjukoordinaattori  
Broman Group Oy
- **Vesa Tuukka**  
Rekrytointikonsultti  
VALPRO Logistics Oy
- **Ylikarjula Antti**  
Logistiikka-asiantuntija, Lehtipiste Oy

Alko Oy

Element Logic  
Finland Oy

Kanta-Hämeen  
sairaanhoitopiirin  
kuntayhtymä

Marimekko Oy

Oy Hedengren Ab

Salotek Consulting Oy

South East  
Loading Oy

Teknos Group Oy

VALPRO Logistics Oy



Tule mukaan osto- ja logistiikka-alalla työskentelevien vetovoimaiseen verkostoon! Liity jäseneksi osoitteessa [www.logy.fi](http://www.logy.fi)

28.10.2021  
Finlandia-talo

# MENESTYSTÄ TEHOKKUUDESTA

Teemoina kilpailukykyinen verkkokauppa sekä tiedolla johtaminen ja ennustaminen – mikä on ihmistyön merkitys sisälogistiikassa?

Lue lisää ja ilmoittaudu [logy.fi](http://logy.fi)!

# LOGY

# SISÄLOGISTIIKKAPÄIVÄ



# **WÜCON | COMPACT 2.0**

## **ÄLYKÄS TYÖPISTEVARASTO – ONE FOR ALL**

**HELPPOA • KÄYTÄNNÖLLISTÄ • TEHOKASTA**



### **RFID-TUNNISTUS**

**Tuotteet, otot ja henkilöt**

### **JOUSTAVA**

**Soveltuu lähes kaikille tuotteille**

### **SELKEÄ**

**Nopea käyttää, selkeä ylläpitää**

### **HELPPO, VARMA, YKSINKERTAINEN**

**Vaivaton käyttöönotto ja ylläpito**

### **LAAJENNUSOMINAISUUDET**

**Lainaus, Mittavälineet**



- WüCON Compactin ovi aukeaa käyttäjätunnisteellasi.
- Kerää kaapista tarvitsemasi tarvikkeet ja työkalut.
- Sulje ovet, kun olet valmis.
- Tekniikka/automaatio sekä Würthin henkilökohtainen palvelu hoitaa lopun.

**LUE LISÄÄ >>>>>**

