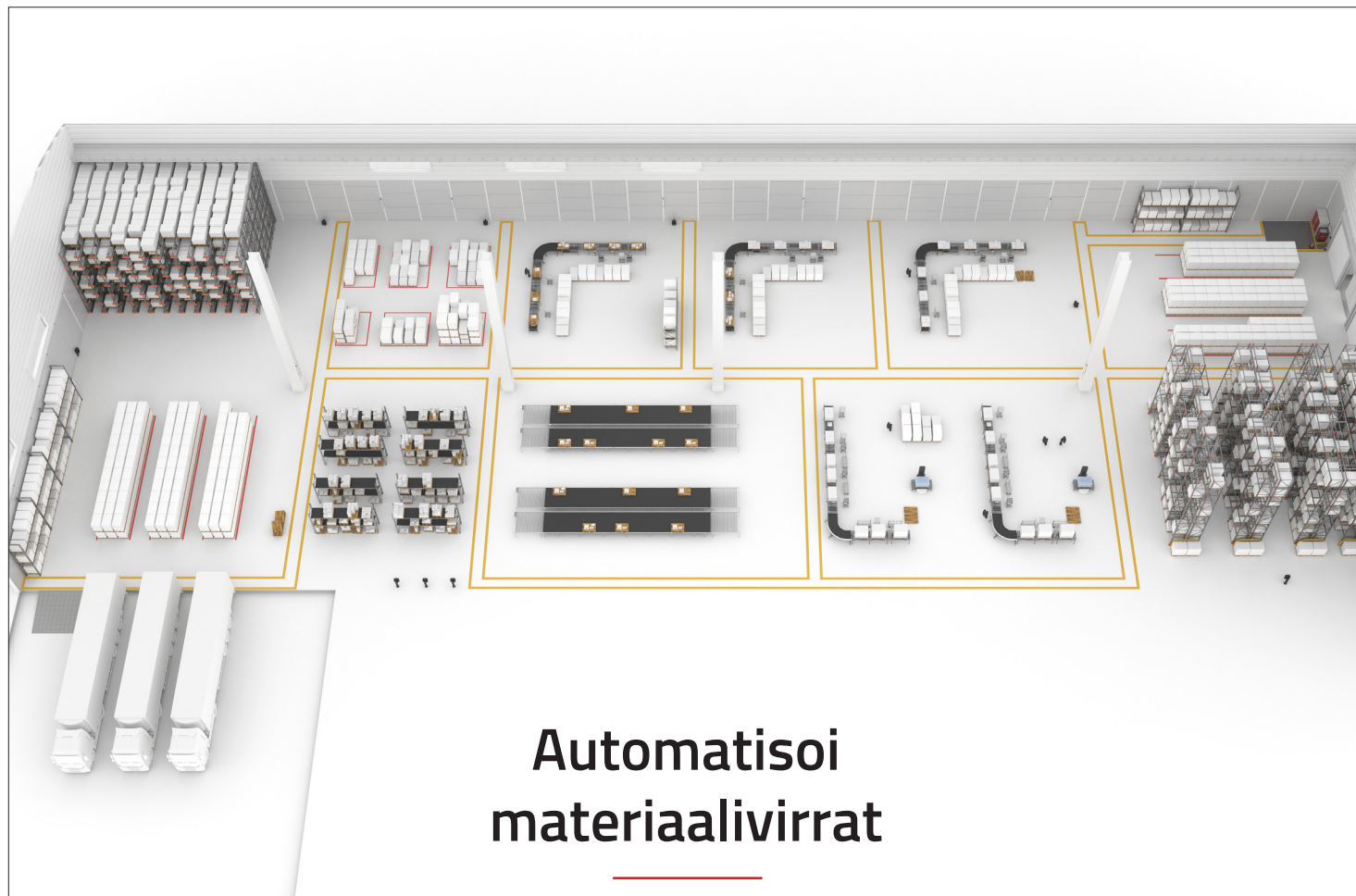


# osto&logistiikka

Erikoislehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille

Teema: Hankinta & kumppaniverkostot

4.2022



## Automatisoi materiaalivirrat

Trukkiautomaatio on osa logistista kokonaisuutta – väline, jolla tuetaan strategisia tavoitteita. Automaatio auttaa siirtymään hallitusti kohti tehokkaampaa ja kilpailukykyisempää tulevaisuutta.

**TOYOTA**

MATERIAL HANDLING

[www.toyota-forklifts.fi](http://www.toyota-forklifts.fi)



12

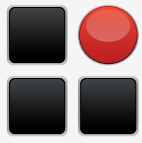
**LVM arvioi  
Suomen  
logistista  
asemaa**  
Minna Kivimäki



24

**Kysyntäennuste  
ohjaa toimitus-  
ketjua**  
Johanna Småros

Joustavaa sisälogistiikkaa



# LOGISTIIKKA

SISÄLOGISTIIKAN AMMATTIMESSUT

14.-15.9.2022

TAMPEREEN MESSU- JA URHEILUKESKUS

LOGISTIIKKAMESSUT.FI  
#LOGISTIIKKA

TAPAHTUMAN  
KUMPPANINA



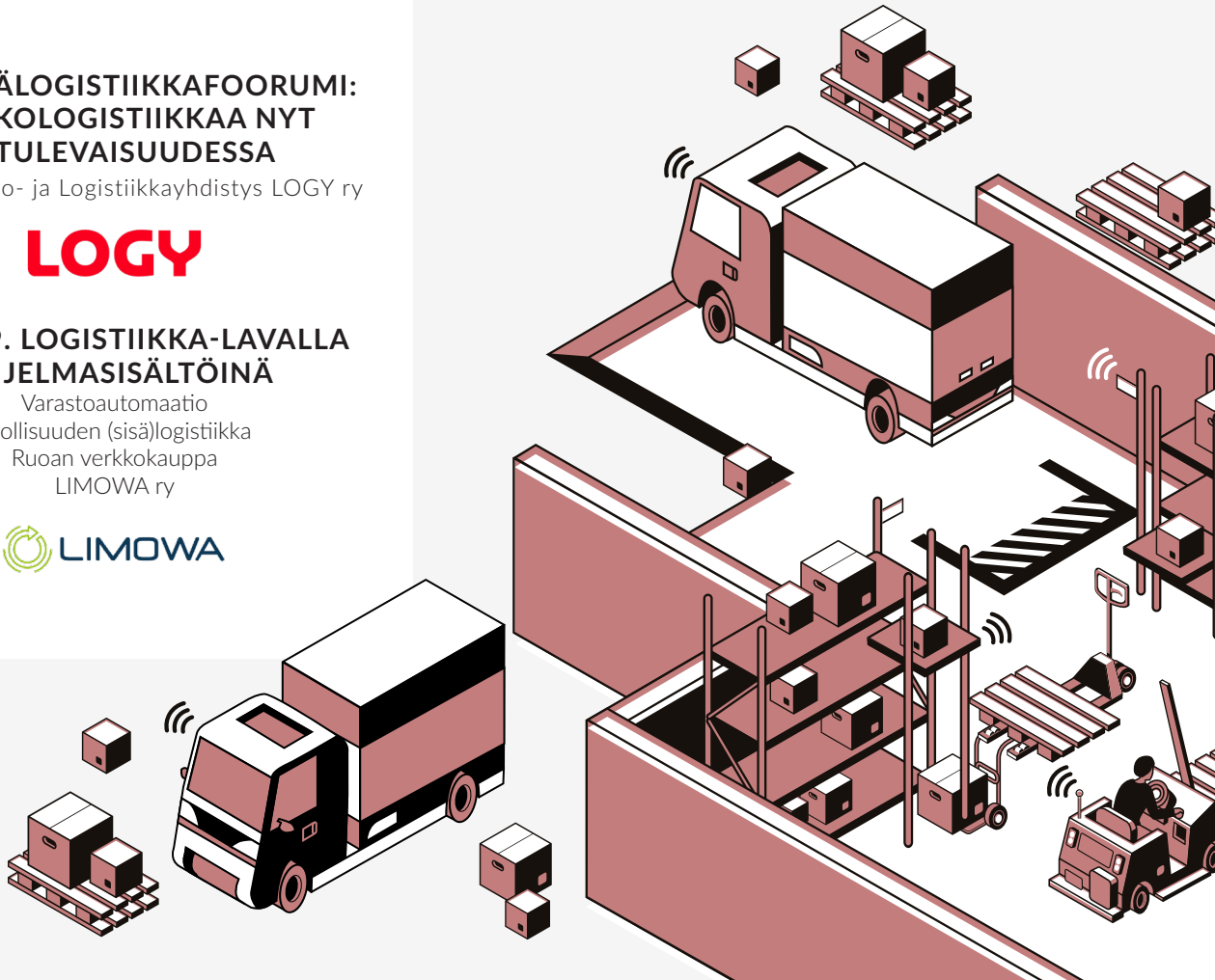
## 14.9. SISÄLOGISTIIKKAFOORUMI: VERKKOLOGISTIIKKA NYT JA TULEVAISUUDESSA

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry

**LOGY**

## 14.-15.9. LOGISTIIKKA-LAVALLA OHJELMASISÄLTÖINÄ

Varastoautomaatio  
Teollisuuden (sisä)logistiikka  
Ruoan verkkokauppa  
LIMOWA ry



Rekisteröidy kävijäksi ennakoon osoitteessa [logistiikkamessut.fi](https://logistiikkamessut.fi)

# osto&logistiikka

Erikoislehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille

Teema: Hankinta & kumppaniverkostot

4.2022

LOGYn  
jäsenosio

→ SIVUT 50-55

## KAUPAN MURROS

Kauppa käy toimialana läpi historiallista muodonmuutosta. Vaarallisinta kaupalle tässä tilanteessa olisi olla reagoimatta, sanoo kauppätieteiden tohtori Harri Hokkanen.

30

**VAUHTIA HANKINTOIHIN**

**Hankintojen** nopeuttamiseen liittyy paradoksi: toisaalta niiltä vaaditaan laatua ja rauhassa tekemistä ja toisaalta kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sekä asiakkaiden ja tuotekehityksen tarpeisiin.

**SISÄLTÖ**

Osto&amp;Logistiikka 4/2022

- 5** Pääkirjoitus
- 6** Uutiset & Ilmiöt
- 12** Aitiopaikalla  
Minna Kivimäki
- 16** Kaupan murroksessa  
vaarallisinta on  
reagoimattomuus
- 24** Kysyntäennuste ohjaa  
toimitusketjua
- 30** Vauhtia hankintoihin
- 38** Organisaation  
hankinnan kehittäminen on  
pitkäjänteistä työtä
- 40** LOGY Conference
- 44** Keskiarvoista kohti todellisten  
päästöjen raportointia
- 46** Posti painaa päästöjään  
kohti nollaa
- 48** Kaksilla raiteilla
- 50** Uratarinoita Eija Repo
- 52** LOGYn jäsensivut

12



Kansliapäällikkö **Minna Kivimäen** mukaan Suomen pitää saada talvimerenkulun erityisolosuhteiden huomioiminen pysyväksi.

42



LOGYn puheenjohtaja **Janne Lehtimäki** ja viisi askelta joustavampaan toimitusketjuun.

**LOGY**

**Osto&Logistiikka** on Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry:n julkaisema ammattilehti logistiikan ja hankinnan ammattilaisille. 25. vuosikerta  
ISSN 2341-7374 (painettu) ISSN 2341-7382 (verkko)

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

**osto&logistiikka**

**TOIMITUS JA ULKOASU:** Sisio sisältötoimisto Oy,  
Ilmari Tuomivaara, ilmari@sisio.fi  
**ILMOITUSMYNTI:** Mika Säilä, 050 352 3277,  
ilmoitukset@logy.fi

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

**TILAUKSET JA OSOITTEENMUUTOKSET:**  
Marja Vuori, 044 336 7083, yhdistys@logy.fi.  
LOGY ry:n täyden jäsenmaksun tai yritys- ja yhteisöjäsenmaksun maksaneille lehti lähetetään jäsenetuutena ilman eri veloitusta.  
Vuositalauksen hinta on 89 euroa (+alv).  
**JUTTUVINKIT:** toimitus@ostologistiikka.fi

MARKKU HENTTINEN

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

# Hankinta vastuullisuuden vartijana

**KESTÄVÄ** kehitys velvoittaa meitä jättämään tuleville sukupolville enemmän mahdollisuuksia kuin meillä on ollut. Vastuullisuus liiketoiminnassa tarkoittaa sitä, että lainsäädännön vaatimukset ylitetään ympäristön, ihmisten ja yhteiskunnan suhteen noudattaen hyvää hallintotapaa. Vastuullisuuskäsitteen yhteydessä käytetään usein englannin kielistä ESG-lyhennettä, joka tulee sanoista Environmental, Social ja Governance eli ympäristö- ja sosiaalinen vastuullisuus sekä hyvä hallinto.

Hankinta-ammattilaiset ovat avainasemassa organisaation vastuullisuuden suhteen. Liiketoiminnan arvon muodostuksessa hyvinkin 70 prosenttia muodostuu erilaisista hankinnoista ja niihin liittyvästä logistiikasta. Tuote- ja palveluhankinnat verkottuvat globaaleiksi ja usein monitasoisiksi verkostoiksi. Vaikka omat suorat toimittajat tai alihankkijat voidaan tarvittaessa auditoida, niin näiden yritysten taustalla oleva alihankintaverkosto jää pimentoon. Miten varmistetaan, ettei lapsityövoimaa käytetä tai luontoa turmella? Jättääkö toimittaja täyttämättä yhteiskunnallisia veloitteita omaa kilpailukykyä parantaakseen?

Hankinta-ammattilaisilla on nyt viime hetken tilaisuus luoda tarvittavat kyvykkyudet, joilla varmistetaan vastuullisuuteen liittyvien monien tavoitteiden ylittäminen. Pelkästään tuotekohtaisen hiilijalanjäljen raportointi koko toimitusverkoston osalta, toimittajilta asiakkaille ja edelleen kierrätykseen on mittava haaste. On nähtävissä, että lainsäädäntö tulee edellyttämään myös hiilijalanjäljen raportointia. Työ on aloitettava nyt.

**JUURI** kun koronapandemian laantuminen mahdollisti yhteiskunnan avautumisen ja paluun uuteen normaaliin, sotilaallinen "erikoisoperaatio" Ukrainassa johti laajamittaiseen, brutalaan sotaan. Sodassa inhimilliset kärsimykset ovat aina mittaamattomat ja päätöksentekijöiden arvomaailma sekä todelliset kasvot paljastuvat.

Sota ei koske ainoastaan sotivia maita vaan koko maailmaa. Sodassa käytetään aseina myös pakotteita ja vastapakotteita, energiaa ja viljaa. Sodassa toimenpiteiden häikäilemättömyydellä ei näytä olevan mitään rajaa.

**ENSIN** pandemia sitten komponentti- ja tavarapula, sota, kallis energia, globaali ruokakriisi, kustannusten voimakas nousu ja korkea inflaatio sekä orastava taantuma vaikuttavat kaikki jokaisen meistä arkeen ja työhön. Ilmastonmuutos haitallisine seurauksineen sekä luonnon monimuotoisuuden katoaminen ovat tietoisuutemme nousseita valtavia haasteita pitkälle tulevaisuuteen.

Tuntuu kuin maailma olisi mennyt sekaisin. Vai olimmeko vain tuihattautuneet liian hyvään, aineellisesti yltäkylläiseen elämään, missä mikään ei uhkaa?

**TÄLLÄ** hetkellä vaikuttaa siltä, että puheet korkeasta inflaatiosta ja nousevista kustannuksista ovat osaltaan siivittäneet monet yritykset huipputuloksiin.

Inflaation selättämisessä hankinta-ammattilaisilla on avaimet käsissä. Perinteisesti osaamme neuvotella hyvät sopimukset, käytetään sitä osaamista nyt ja torjutaan toimittajien ylisuuret hinnan korotukset. ●

**"ON NÄHTÄVISSÄ,  
ETTÄ LAINSÄÄDÄNTÖ  
TULEE EDELLYTTÄMÄÄN  
MYÖS HIILIJALANJÄLJEN  
RAPORTOINTIA."**





## Tehokkuutta ulkomaankaupan toimitusketjuun

Ulkomaankaupan toimitusketjussa on useita vaiheita, joissa ammattitaito punnitaan. Harva yritys pystyy yksin hallitsemaan logistiikan eri osa-alueita – eikä tarvitsekaan!

### Jätä koko prosessi Varovalle – kansainvälisen logistiikan asiantuntijalle

Autamme valitsemaan toimivat ja kustannus-  
tehokkaat ratkaisut niin vienti- kuin tuonti-  
kuljetuksissakin.

### Ota yhteyttä ja kysy lisää!

Puh. 09 773 96 300 | [info@varova.fi](mailto:info@varova.fi)



Varova on vuonna 1948 perustettu suomalainen, kansainvälisen logistiikan palveluyritys. Toimimme koko maailman laajuisen kuljetus- ja logistiikkaverkoston suomalaisena kumppanina auttaen vienti- ja tuontiyrityksiä löytämään sopivimmat rahtiratkaisut.

**VAROVA**

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

## INFRA: Tiestön kunto hälyttävä

**ASFALTITALAN** yrityksiä edustava INFRA ry varoittelee, että jos määrärahoja ei pian nosteta, suomalaiset saavat tottua 1970-luvun päällystystasoon.

Edunvalvojan laskelmien mukaan tiestön päällystyskilometrit painuvat ensi vuonna kohti 1000 kilometrin haamurajaa, mikäli kustannukset jatkavat kipumistaan eikä päällystysmäärärahaa nosteta. Vertailun vuoksi vuosina 1980–2021 Suomessa on vain kerran päällystetty teitä alle 2000 kilometriä vuodessa.

”Tilanne tiestöllä on jo poikkeuksellinen ja vakava, ja reiät päällysteissä konkreettinen turvallisuusriski tielläliikkujiille. Ne kovertavat myös elinkeinoelämän edellytyksiä, sillä rökkyisillä teillä kuljetusten onnistuminen luvatussa ajassa uhkaa muuttua arpapeliksi”, sanoo johtaja **Juha Laurila** INFRA:ta.

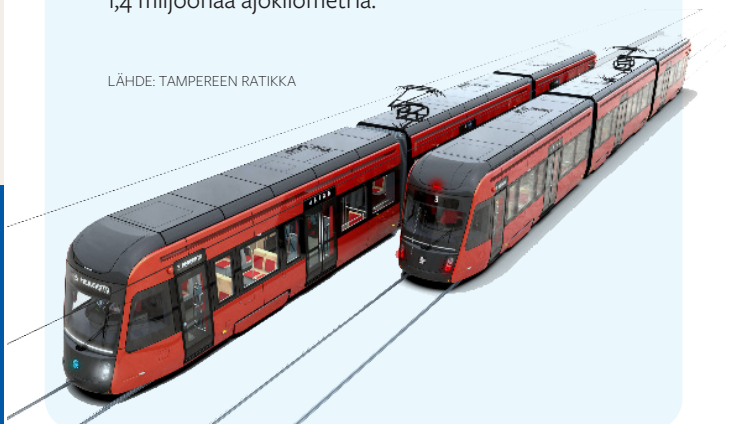
LUKU

**10** MILJOONAA  
MATKAA

Tampereen Ratikka on liikennöinyt tasan vuoden. Ensimmäisen vuoden aikana Ratikalla tehtiin lähes 10 miljoonaa matkaa.

**LIKENNÖINNIN** aikana on ajettu 175 182 lähtöä. Peruttuja lähtöjä on ollut 1537. Niistä osittain peruttuja lähtöjä on ollut suunnilleen 95 %, mikä tarkoittaa, että osa reitistä on pystytty kuitenkin liikennöimään. Vaunuille on kertynyt yhteensä yli 1,4 miljoonaa ajokilometriä.

LÄHDE: TAMPEREEN RATIKKA



Olli Wikberg katsoo ruokatuotantoketjun sopimuskäytäntöjen perään.

© SANNE KATANEINMAASEUDUN TULEVAISUUS

ELINTARVIKEMARKKINAVALTUUTETTU SUOSITTELEE:

## Ruokaketjun sopimuksia muutettava

**TILANNE** elintarvikeketjussa on tällä hetkellä poikkeuksellinen, sanoo elintarvikemarkkinavaltuutettu **Olli Wikberg**.

Maataloustuotteiden ja elintarvikkeiden tuotantokustannukset nousevat nopeasti. Tuottajahinnat eivät kuitenkaan ole nousseet kustannuksia vastaavasti, mikä on aiheuttanut kannattavuusongelmia etenkin alkutuotannossa. Valtuutetun mukaan myös teollisuus on kohdannut haasteita, kun esimerkiksi energian ja pakkausten hintojen nousu kurittaa koko ketjua.

Ruokaketjun kustannuskriisin ja kannattavuusongelman helpottamiseksi valtuutettu antoi alalle kaksi suositusta.

Suosituksessa elintarvikeketjun sopimuskäytäntöjen tarkentamiseksi valtuutettu esittää, että kaikkiin pitkäkestoiisiin toimitus-

sopimuksiin lisätään selkeä hinnantarkistusehto. Lisäksi sopimusosapuolilta valtuutettu toivoo ratkaisuhakuisia neuvotteluita, joissa kaikki osapuolet ovat valmiita kompromisseihin.

Julkisen sektorin käytössä olevat sopimukset ovat usein jäykkiä, eivätkä ne huomioi osapuolten etuja tasapuolisesti, Wikberg huomauttaa. Siksi ostajien on arvioitava, voivatko ne maksaa tavarantoimittajilleen korkeampaa hintaa nykyisellä kuluttajahintatasolla.

Toinen suositus keskittyy ruokaketjun toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

”Ketjun toimijoiden on lisättävä avointa informaation kulkua kumppanin suuntaan ketjussa. Toimijoiden on oltava aktiivisempia sekä tiedon haussa että välittämisessä”, Wikberg sanoo.



### VALTUUTETUN SUOSITUKSIA

- Ostajien on oltava aktiivisesti yhteydessä tavarantoimittajiinsa ja neuvoteltava näiden kanssa mahdollisista muutoksista toimitussopimuksiin.
- Ostajien on arvioitava, voivatko ne maksaa tavarantoimittajilleen korkeampaa hintaa nykyisellä kuluttajahintatasolla.
- Teollisuuden on oltava aktiivisesti yhteydessä kauppaan ja muihin ostajiin sekä tavarantoimittajiin neuvottelujen avaamiseksi.
- Teollisuuden on varmistettava, että tuottajat saavat reilun osuuden teollisuuden myyntihintojen korotuksista.
- Tuottajien on oltava aktiivisesti yhteydessä ostajiin ja esitettävä perusteltuja näkemyksiä siitä, minkä tuotteiden tai tuoteryhmien osalta on tarve avata neuvottelut.



## "Viranomaisten puututtava hankintalain kiertämiseen"

Suomen Yrittäjät vaatii, että Kuluttaja- ja kilpailuvirasto (KKV) tutkii kuntien ja hyvinvointialueiden päätökset kiertää kilpailutukset ostoillaan julkisyhtiöiltä.

"Helsingin kaupungin palkanmaksuesimerkki on vain jäävuoren huippu. Vastaavia esimerkkejä löytyy pilvin pimein ympäri maata ja vauhti vain kiihtyy. Viranomaisen ja tarvittaessa eduskunnan on laitettava piste kilpailutusten kiertämiselle", sanoo johtaja Harri Jaskari Suomen Yrittäjien tiedotteessa 23.8.

## Ostolaskudatan avaaminen yleistyy

Kuntien ostolaskut ovat lähtökohtaisesti julkista viranomaisen tietoa. Data-aineiston julkaiseminen kaikille avoimessa verkkopalvelussa on kuitenkin kunnille vapaaehtoista.



© ADOBE STOCK

teksti **ILMARI TUOMIVAARA**

**J**ULKISTEN hankintojen ostolaskudataa esittelevät verkkopalvelut ovat verrattain uusia ilmiöitä. Tällaisia hankintoja yhteenvertaavia datapankkeja ovat muun muassa 2018 avattu Handata.fi- ja 2019 auennut Tutkihankintoja.fi-palvelu.

"Avoimesti, kaikkien saataville asetettu ostolaskudata mahdollistaa yhteisten varjojen käytön seurannan helposti ja nopeasti", tiivistää Handata-palvelun syntyyn vahvasti myötävaikuttanut **Jorma Saariketo** yhden palveluiden keskeisistä hyödyistä.

Kaikille avoimia datalähteitä penkomalla on mahdollista päästä käsiksi

paitsi julkisten varojen väärinkäyttöksiin, mutta myös löytää arvokasta dataa julkisten hankintojen tiedolla johtamisen tueksi.

Saariketon mukaan ostolaskudatan julkistaminen tukee myös julkissektorin kustannustietoisuutta.

"Avoin data auttaa julkisorganisaatioita löytämään markkinatietoa potentiaalisista toimijoista hankintojen ja ostojen valmistelun tueksi. Yrityksille puolestaan ostolaskudatasta avautuu maisema, minkälaisia hankintoja alueella tehdään ja miten niihin päästä käsiksi", Saariketo luettelee.

Sattumaa ei siis ole, että yrittäjä-

järjestöt kiinnostuivat ensimmäisenä valtakunnallisena toimijana ostolaskudatan tuomisesta helposti kaikkien osapuolten hyödynnettäväksi.

Varsinais-Suomen Yrittäjien aloitteesta syntyneessä Handata-palvelussa on tällä hetkellä julkaistuna yksityiskohtaiset tiedot yli 50 kunnan, 62 valtion viraston sekä muutaman muun julkisen toimijan ostolaskudatasta. Julkistahoille palveluita, tavaroita ja urakoita toimittavia yrityksiä ja muita yhteisöjä Handatan tietokannasta löytyy lähes 80 000. Ostoja tietokannasta löytyy 40 miljoonaa, joiden yhteisarvo on lähes 200 miljardia.



### Mikä ostolasku?

"Ostolaskudata tarkoittaa käytännössä sitä tietoa, mitä julkiset toimijat - kaupungit, kunnat, valtio - ostavat markkinoilta. Ostolaskudata sisältää tiedot, mitä erilaisia palveluita, tuotteita, tarvikkeita ja urakoitsijoita verorahoilla ostetaan ja kuinka paljon niistä on maksettu sekä miltä taholta ne on ostettu", sanoo Handata Oy:n toimitusjohtaja Jorma Saariketo.

### JULKISTAMINEN VAPAAEHTOISTA

Ostolaskudatan avaaminen on vapaaehtoista. Tietojen julkistamisen tueksi kunnille ja kuntayhtymille on tarjolla Kuntaliiton teettämä ohjeistus.

"Ohjeistuksesta julkaistiin viime vuonna uusi, edeltäjiensä huomattavasti yksityiskohtaisempi ja kattavampi versio. Sen perusteella ostolaskudatan julkaiseminen on helpompaa, nopeampaa ja tuottaa yhtenäisempää aineistoa", Saariketo lupaa.

Uuden ohjeistuksen myötä vajaassa vuodessa ostolaskudatansa julkaisevien kuntien lukumäärä onkin yli kaksinkertaistunut. ●

Handata-palvelu löytyy osoitteesta <https://handata.fi>.



## Turun kaupungin ostoista yli puolet paikallisilta palveluntuottajilta

**Turku liittyi kesällä 2022 niiden kaupunkien ja kuntien joukkoon, jotka julkistavat kaupungin ostolaskutiedot.**

**TURUN** kaupungilla oli vuonna 2021 yhteensä 4 245 toimittajaa 503 eri toimialalta. Ostojen yhteenlaskettu euromääräinen arvo oli yhteensä 923 miljoonaa euroa. Tiedot selviävät Turun kaupungin ilmoittamista ostolaskutiedoista.

"Turun ostolaskudatan avaaminen edistää avoimuutta ja tukee kaupungin kustannustehokasta toimintatapaa. Tietojen avaaminen helpommin käytettävään muotoon ja kenen tahansa ulottuville auttaa myös kaupungin oman toiminnan suunnittelua ja johtamista", sanoo tiedotteessa Turun talousjohtaja **Valtteri Mikkola**.

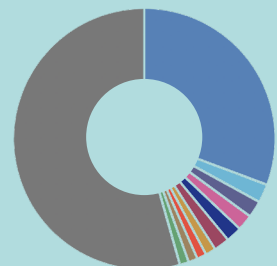
### YRITTÄJÄT TYYTYVÄISIÄ

Ostolaskudatan avaamisella on elinkeinonelämän edustajien mielestä monia positiivisia vaikutuksia kaupungin imagoon.

Datan julkaiseminen lisää kustannustehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamusta verovarojen vastuullisesta käytöstä, uskoo Turun Yrittäjien puheenjohtaja **Mikko Rantanen**.

Esimerkiksi näkyvyys kaupungin

### Suurimmat toimittajat



valitsemiin toimittajiin ja ostojen alkuperään paranee huomattavasti.

Turun kohdalla ostojen euromääräisestä arvosta noin 57 prosenttia on turkulaisilta palveluntuottajilta. Toimittajista lähes kaksi tuhatta sijaitsee Varsinais-Suomessa ja näistä yli tuhannen sijaintipaikkana on Turku.



KÄ  
ÄÄ HOMMAT  
OIKEIN TEKEE?  
TEKEE OIKEIN  
NÄÄ HOMMA  
KÜÄ



**ALIHANKINTA**

SUBCONTRACTING FAIR • FINLAND

TAMPEREEN MESSU- JA URHEILUKESKUS

**ALIHANKINTA.FI**

**#ALIHANKINTA**

**27.-29.9.**  
**2022**

## 27.9. TIISTAI

### ALIHANKINTA & ALIHANKINTA HEAT -AVAJAISET

### UUODEN PÄÄHANKKIJAN JA UUODEN ALIHANKKIJAN PALKITSEMINEN

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry,  
palkintovalioikunnan puheenjohtaja Tomi Par-  
masuo, Meconet Oy ja toimitusjohtaja Markku  
Henttinen, LOGY ry

### TALOUSKATSAUS

Ekonomisti  
**Kristian Nummelin**  
Nordea Markets

### TEEMAKESKUSTELU

Teollisuuden vetovoimasta, tarpeista ja tekijöistä  
keskustelemassa panelistit

**Vesa Riihimäki**  
Wärtsilä Finland Oy

**Peer Haataja**  
Tampereen Teollisuusoppilaitos Oy,  
Konepajakoulu

**Jaakko Hirvola**  
Teknologia-teollisuus ry

Keskustelun puheenjohtajana päätoimittaja

**Harri Junttila**  
Tekniikka & Talous

### KUMI-INSTITUUTIN SEMINAARI

## 28.9. KESKIVIikko

### TEEMAKESKUSTELU

Teollisuuden tulevaisuus ja  
ajankohtaiset haasteet

### UUODEN TEOLLISUUSTEKO 2022 -PALKINNON JAKAMINEN

Business Tampere

### KEYNOTE

Megatrendit ja teknologian kehitys ja niiden  
vaikutus tulevaisuuden teollisuuteen

**Elina Hiltunen**  
Futuristi

### GLOBAALIEN TOIMITUSKETJUIEN KRIISIKESTÄVYYS

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry

## 29.9. TORSTAI

### TEEMAKESKUSTELU

Miten varmistetaan teollisuuden vetovoima?  
Mistä saadaan tarpeita vastaavat osaajat tulevai-  
suudessa? Millaista yhteistyötä yritysten, oppi-  
laitosten, korkeakoulujen ja muiden toimijoiden  
tulisi jatkossa tehdä?

Paneelikeskustelun puheenjohtajana Alihan-  
kinta-messujen teemakummi, uuden Konepaja-  
koulun vetäjä **Peer Haataja**.

### KESTÄVÄÄ, YHTEISÖLLISTÄ, OMAVARAISTA TEOLLISUUTTA

Hyvinvointia teollisuusalueesta

**Mika Huuhtanen**  
Hattulan kunta

### KEYNOTE

Luontoälykäs teollisuusalue

**Kimmo Rönkä**  
Rönkä Consulting Oy

Omavaraisen teollisuusalueen rakennuspalikat

**Jari Saukko**  
Aiwoods Oy

### KEYNOTE

Kestävä teollisuus vihreän kasvun ajurina

**Janne Peljo**  
Elinkeinoelämän keskusliitto

### PANEELIKESKUSTELU

**Jari Saukko**  
Aiwoods Oy

**Janne Peljo**  
Elinkeinoelämän keskusliitto

**Kimmo Rönkä**  
Rönkä Consulting Oy

**Mika Huuhtanen**  
Hattulan kunta






Kansliapäällikkö Minna Kivimäki:

***Liikenneministeriö  
arvioi Suomen  
muuttunutta  
logistista asemaa***



Venäjän hyökkäys Ukrainan muutti monella tavalla myös Suomen kuljetusreittejä niin itään kuin länteen.

A portrait of Minna Kivimäki, a woman with short blonde hair and glasses, wearing a light pink blazer over a black top. She is standing outdoors with a blurred background of trees and a red car. A white text box is in the upper right corner.

Minna Kivimäki on toiminut LVM:n kansliapäällikkönä runsaan vuoden. Hänen viisi-vuotiskautensa kestää kesään 2026 asti.

**LIKENNEMINISTERIÖN**

kansliapäällikön

**Minna Kivimäen** mukaan ministeriö arvioi tulevaisuuskatsauksessaan Suomen muuttunutta logistista asemaa. Syksyllä julkistettava kaikkien ministeriöiden yhteinen katsaus on virkamiesviestejä seuraavalle hallitukselle.

Venäjän hyökkäys Ukrainaan muutti monella tavalla Suomen logistista asemaa. Se on heikentänyt vienti-  
väylämme eli Itämeren turvallisuutta, vaikuttanut Finnairin Aasian lento-  
reitteihin, katkaissut rautatieliikenteen Venäjän kautta Aasiaan ja lopettanut vaikkapa Suomen Venäjälle suuntautuvasta konttilaivaliikenteestä saman hyödyn.

Kivimäki sanoo, että Suomen ulkomaankaupassa joudutaan pohtimaan uudelleen läntisten kuljetusreittien asemaa. Hän ei ota vielä kantaa esimerkiksi Pohjois-Norjan kautta suuntautuvan liikenneverkon kehittämiseen tai kuljetusyhteistyön lisäämiseen Ruotsin kanssa.

”Itämeri on ollut ulkomaankaupan valtaväylä ja Helsinki-Vantaa Gateway-liikenteen solmukohta. Nämä peruspilarit ovat sodan vuoksi horjuneet. Ministeriössä virkamiestyönä yhdessä Väyläviraston, Traficomin ja Fintrafficin kanssa arvioidaan, mitä se merkitsee jatkossa”, hän sanoo.

Arviointityössä on kolme tasoa. Ensimmäinen on Suomen digitaalinen saavutettavuus, toinen liikenteen palvelut ja kolmas, kallein ja hitain, liikenneverkkojen kehittäminen.

Kivimäen ykkösasiana on nyt silti ministeriötä koskeva ensi vuoden budjettiesitys, jota työstetään eduskuntaan vietävään muotoon yhdessä valtiotietäministeriön kanssa.

**BUDJETTI JAKAA NIUKKUUTTA**

Budjetti jakaa niukkuutta liikennesektorille. Kun väyläverkon korjausvelan

kasvua koetetaan hillitä kaikin keinoin, on uusille investoinneille vähän tilaa.

Tienverkoston ylläpidon rahoituksessa Liikenne 12 -suunnitelman tasosta jäädään 7 miljoonaa euroa ja radanpidossa 25 miljoonaa euroa.

Esimerkiksi vuotuiset tiestön päällystysrahat jäisivät noin 85 miljoonaan, kun keskimäärin rahaa on ollut vuosittain 200 miljoonaa. Kun bitumin hinta on vielä noussut, huoli tiestön kunnosta on suuri.

Kivimäki iloitsee silti siitä, että viime keväänä VM:n tekemä lisäleikkaus perusväylänpitoon ollaan ehkä perumassa. Asiasta on käyty neuvotteluja valtiovarainministeriön kanssa.

Hän myöntää, että Liikenne 12 -suunnitelman mukaiselle kehitysuralle pääsy näyttää budjettileikkausten jälkeen hyvin vaikealta.

”Ei voi muuta kuin toivoa, että sen uralle päästäisiin mahdollisimman pian”, hän sanoo.

Tieverkon priorisointi on sana, jota moni kavahtaa, mutta ministeriö joutuu Kivimäen mukaan arvioimaan kaikkia vaihtoehtoja. Traficom ja Väylävirasto tekevät parhaillaan laskelmia priorisoinnin pohjaksi.

”Kun saamme ne, voimme sitten ministeriössä arvioida asiaa parhaan tiedon pohjalta ja tehdä päätöksiä”, hän sanoo.

**PAINOPISTE RAUTATEILLÄ**

Uudishankkeiden painopiste olisi lähivuosina rautateillä. Niistä Suomi-rata, Turun Tunnin juna ja Itä-rata olisivat miljardihankkeita. Niitä pohjustavat perustetut suunnitteluyhtiöt, joissa valtiolla on osake-enemmistö ja mukana ovat hankkeista kiinnostuneet kunnat.

Kalliita ratahankkeita on kritisoitu. Esimerkiksi Turun Tunnin junan hyötökustannussuhde olisi Väyläviraston alustavien laskelmien mukaan 0,44 eli rataa upotetusta eurosta tulisi vajaa puolet hyötynä takaisin.

Liikenneasiantuntija, professori **Jorma Mäntynen** on pitänyt ratahankkeita kyseenalaisina. Hänen mukaansa ne perustuvat vanhoihin olettamuksiin eivätkä ne tunnista esimerkiksi etätyön lisääntymistä. Reitin varrella olevista kaupungeistakin vain osa hyötyisi junista, koska ne pysähtyisivät harvoilla paikkakunnilla.

Kivimäki sanoo, että mitään päätöksiä hankkeiden toteuttamisesta ei ole vielä tehty.

”Suunnitteluyhtiöt tekevät nyt laskelmia ja arvioivat hyötyjä. Kun lopullisia päätöksiä tehdään, kaikilla on oltava sama tieto käytettävissä”, hän sanoo.

EU on esittänyt, että Suomen pitäisi vaihtaa raideleveyytensä EU-maiden valtavirtana olevaan kapeaan raidemalliin.

Kivimäki sanoo, että asiasta on käyty ja käydään tiiviisti neuvotteluja EU:n kanssa.

”Kuten liikenneministerimme on jo sanonut, että ehdotetulla joustamattomalla tavalla toteutettuna EU:n esitys ei ole järkevä Suomelle”, hän sanoo.

”Sinänsä komission ehdotuksessa muutos koskisi automaattisesti vain uusia hankkeita, olemassa olevan verkon osalta kustannus-hyötysuhde otetaan huomioon. Jatkamme neuvotteluja Suomen olosuhteet huomioon ottavan ratkaisun löytämiseksi”.

Rautateiltä Kivimäki löytää silti ilonaiheen. Se on digiratahanke. Budjetissa rautateiden kulunvalvonnan digitalisointiin on varattu 141 miljoonaa euroa.

”Rautateiden kulunvalvonta on meillä todella vanhaa. Nyt Suomi harppaa kerralla aivan Euroopan kärki-  
maaksi”, hän sanoo.

Yksi kipeä asia Suomelle on Finnairin tulevaisuus ja Helsinki-Vantaan lentoaseman miljardi-investoinnin kohtalo. Finnairin Aasian Gateway-strategia meni palasiksi, kun

Minna Kivimäen mukaan Suomen pitää saada talvimerenkulun erityisolosuhteiden huomioiminen pysyväksi nykyisen määräaikaisuuden sijaan.



Venäjä kielsi Siperian ylilennot.

Kivimäki ei kommentoi Finnairia, koska asia kuuluu omistajaohjauksyksikölle. Mutta Suomen kansainvälinen saavutettavuus kokonaisuutena on asia, jota ministeriössä pohditaan.

### SÄHKÖLENTOKONEET TOIVELISTALLA

Suomen sisäisen lentolentoliikenteen kipupiste on viiden maakuntakentän lentojen tulevaisuus. Finavia on vilauttanut valtion ostoliikenteen tukemien lentojen lopettamista. Kemissä, Kokkolassa, Joensuussa, Kajaanissa ja Jyväskylässä sitä vastustetaan kiihkaasti. Ostoliikenteen organisointi on ollut poukkoilevaa, välillä lennot on lopetettu tai niitä on vähennetty. Siksi kaupungeissa on Finavian lentoja koskevia matkustajalaskelmia pidetty epärealistina.

Kivimäen mukaan lentojen pitää lopulta toimia markkinaehtoisesti. Tuettua ostoliikennettä ei voida jatkaa loputtomiin.

”Valtiovarainministeriö esittää nyt budjetissa lisärahaa ostolentojen jatkamiseen, mutta sillä ei jatkoon osalta ole mahdollista tehdä ratkaisuja. Asia vaa-

tii jatkoselvittämistä”, hän sanoo.

Kivimäki uskoo, että tulevaisuudessa sähköinen lentoliikenne tuo helpotusta maan sisäiseen lentoliikenteeseen. Hän viittaa Traficomien kesäkuiseen raporttiin sähköisestä lentoliikenteestä.

Traficomien mukaan se yleistyy 2030-luvulla ja lentojen kysyntä muodostuu teollisuuden ja matkailun tarpeista. Suomen ohuille matkustajavirroille sähköinen lentäminen olisi uusi mahdollisuus.

Ruotsi tuntuisi varautuneen Suomen paremmin sähköiseen lentoliikenteeseen. Esimerkiksi Tukholman Arlandan kentän ohella jatketaan lähikenttien Bromman ja Skavstan toimintaa ja yhtenä syynä on varautuminen sähköiseen lentoliikenteeseen. Suomessa sen sijaan Helsinki päätti muuttaa Malmin lentokentän asuinalueeksi.

Kivimäki ei ota Malmin asemaan kantaa, mutta sanoo, että maanomistajan tahto oli ratkaiseva. Hän toivoo, että katsotaan eteenpäin ja sähkölentämiselle luodaan edellytyksiä, koska kyse on saavutettavuuden kannalta merkittävästä asiasta. ●

### KUKA

#### MINNA KIVIMÄKI

**Työ:** Liikenne- ja viestintäministeriön kansliapäällikkö

**Kotipaikka:** Janakkala

**Perhe:** Mies ja poika

**Harrastukset:** Golf, jooga ja lukeminen

Kivijalkakauppa ja alustatalous kulkevat kaupan murroksessa kohti toisiaan. Perinteinen kauppa joutuu miettimään, kuinka se säilyy kiinnostavana yhteistyökumppanina niin kuluttajalle kuin tavarantoimittajille.

# KAUPAN MURROKSESSA VAARALLISINTA ON REAGOIMATTOMUUS

TEKSTI HELENA RAUNIO KUVAT TEEMU TOIKKA

**K**AUPPA käy toimialana läpi historiallista muodonmuutosta, transformaatiota. Kaupan ala on ollut viime vuosina suorastaan turbulenssissa, sillä niin Ukrainassa käytävä sota kuin Covid-19 -pandemiakin ovat ajaneet kaupan pitkän tähtäimen suunnittelusta nopeaan reagointiin. Nämä ovat osaltaan kiihdyttäneet kaupan käynnissä olevaa murrosta. Murros on ollut kuitenkin käynnissä jo ennen kriisejä; digitaaliset työkalut ja alustatalous, globaali kaupankäynti ja kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokset siirtävät kauppaa seuraavaan evoluutiovaiheeseen.

Kaupan evoluutiossa syntyy pysyviä muutoksia toimialan luonteeseen. Muutokset vaikuttavat niin kaupan toimintaympäristöihin ja toimialoihin, hankintaan ja logistisiin ketjuihin kuin myös sisäiseen organisoitumiseen. Muutosvoimat koskettavat myös ihmisten tapaa elää ja kuluttaa.

”Olemme kuitenkin nykyisessä kaupan transfor-

maatiossa vielä alkutaipaleella. Muutosvoimat koskettavat kaupan kilpailua ja kuluttajakäyttäytymistä, mutta yhtä lailla kaupan standardeja. Vaarallisinta kaupalle tässä tilanteessa olisi olla reagoimatta”, sanoo kauppätieteiden tohtori **Harri Hokkanen**. Hänen väitöskirjansa kaupan alan murroksesta (Business Model Perspective to Retail Transformation) tarkastettiin kesäkuussa Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa.

Perinteinen kauppa perustuu arvoketjuajattelun, jossa vähittäiskaupan tehtäväksi on muodostunut yhdistää arvoketjun ääripäät tuotanto ja kuluttaminen. Tämä tehdään markkinapaikkojen avulla.

Vakiintuneet valta-asetelmat kaupan arvoketjussa ja sen ulkopuolella muuttuvat kuitenkin nopeasti, eikä muutos pysähdy: erilaiset kaupan muodot lähestyvät toisiaan.

”Jokaisella tavarantvalmistajilla on jo mahdollista päästä suoraan asiakassuhteeseen. Samoin kuluttajilla on tilaisuus ostaa enemmän ja laajemmin kuin ▶



”Perinteisellä kaupalla on mahdollisuus sopeutua muuttuvaan maailmaan. Uudet liiketoimintamallit eivät sido pääomaa tuotteisiin ja henkilöstöön, eikä myynti sinänsä ole ainoa keskeinen ansainnan lähde”, sanoo kauppätieteiden tohtori Harri Hokkanen.

## "TULEVAISUUDEN KAUPASSA MYYJÄT JA OSTAJAT OVAT SIIS KYTKEYTYNEET ENTISTÄ VAHVEMMIN YHTEEN.

- koskaan aikaisemmin – oli kyse sitten uudesta tai käytetystä tavarasta”, selvittää Hokkanen.

Painopisteen siirtyessä kaupalta asiakkaiden ja tavarantoimittajien suuntaan, muuttuu koko arvoketju.

### MYYYJIEN JA OSTAJIEN SIDOS

Tulevaisuuden kaupassa myyjät ja ostajat ovat siis kytkeytyneet entistä vahvemmin yhteen:

”Tämä on todella merkittävä asia arvoketjussa. Arvoa voidaan luoda yhdessä ja useilla eri tavoilla. Myöskään maantieteellisiä rajoitteita ei nykyisessä määrin ole”, Hokkanen kuvaa tulevaisuutta.

Keskeistä on, että kaupan rooli laajentuu palvelemaan asiakassuhteen sijasta tuottajan ja kuluttajan välistä suhdetta.

”Tilanne on siinä mielessä uusi, ettei perinteisen kaupan ansaintalogiikka, resurssit ja kyvykkyudet sellaiseen vastaa siihen.”

Hokkanen huomauttaa, että samanaikaisesti kysyntä pirstaloituu ja tarjonta kasvaa markkinoilla.

### UUSIA TOIMINTAMALLEJA TARVITAAN

Hokkanen ei ehdota, että kaupan pitäisi luopua perinteisistä toimintamalleista. Niiden rinnalle pitää kuitenkin

kin rakentaa uutta.

”Yritys voi toimia hyvin monenlaisissa rooleissa: perinteisenä kaupana, liiketoiminnan mahdollistajana tai hankintayhtiönä. Verkostot ja alustat tuovat mukanaan uusia mahdollisuuksia.”

Kaupan murroksessa syntyy myös uusia jakelukanavia perinteisten arvoketjujen ulkopuolelle. Silloin kaupan tarjoaman asiakasvirran rinnalle syntyy myös tuottajille kiinnostavia uusia kasvun lähteitä ja uutta asiakasvirtaa.

Kun kaupankäynnin muodot, tavat ja toimijoiden roolit muuttuvat, on vaarana, että kiireessä hukataan pitkän tähtäimen strategiat.

### ROOLIT MUUTTUVAT ARVOKETJUSSA

Hokkasen tutkimuksessa käsiteltiin perinteistä kauppaa laajasti eri liiketoiminta-alueiden kautta. Työssä pyrittiin löytämään kaupan alan erilaisia liiketoimintamalleja ja muuttuvia yritysten rooleja.

”Tavoitteena oli löytää asioita, jotka voisivat auttaa perinteisiä kauppayrityksiä suunnistamaan toimialan transformaatiossa, keskittyen tunnistamaan toimialojen ja erilaisten vaihdannan muotojen välistä uutta kilpailua.”

Väitöskirja oli eksploraatiivinen eli se pyrki mittaamisen ja kontrollin sijaan ►

Kansainvälinen  
turvallisuuksalan ykköstapahtuma



# EuroSafety

TRADE FAIR • TAMPERE • FINLAND

13.-15.9.2022

TAMPEREEN MESSU- JA URHEILUKESKUS  
EUROSAFETY.FI #EUROSAFETY

SAFE & SOUND - We've got you covered

Kansainvälinen turvallisuuksalan ykköstapahtuma, Pohjoismaiden laajimmat henkilönsuojainalan messut EuroSafety kutsuu kohtaamaan, verkostoitumaan ja kouluttautumaan, turvallisesti

ja toimivasti. Kolmipäiväinen messutapahtuma kattaa sinulle ja yrityksellesi turvallisuuden ja riskienhallinnan, uusimpien suojainten sekä älyratkaisujen kokonaisuuden.



JARPPI LEPPÄLÄ

KEYNOTE 13.9.  
Turvallisuus stunttien takana



TAPAHTUMAN  
KUMPPANINA



RIKU RANTALA &  
TUOMAS MILONOFF



KEYNOTE 15.9.  
Case Madventures:  
Turvaopas tiukkoihin reissutilanteisiin

Rekisteröidy kävijäksi ennakoon osoitteessa eurosafety.fi

13.-15.9.2022

EuroSafety

Työhyvinvointi  
ammattimessut

14.-15.9.2022

Elintarvike  
-TEOLLISUUS

LOGISTIIKKA  
SISÄLOGISTIIKAN AMMATTIMESSUT

# MASTERS OF MATERIAL HANDLING



**Haukkaa pala omenaa ja  
tule Logistiikka 2022 -messuille  
14.9. - 15.9.2022  
Tampereen Messu- ja Urheilukeskukseen.**

**Materiaalinhallinnan mestarit löydät osastolta C2401.**

- laadullisin menetelmin selittämään ja löytämään uusia merkityksiä asioille.

Työssä on ollut strategisen markkinoinnin ote. Tutkimusaineistoon valikoitui kaikkiaan 90 yritystä viidellä eri mantereella. Globaali aineisto yhdistää niin päivittäis-, käyttö- kuin erikoistavarakauppaakin. Myös kaupan eri muotoja tutkittiin alkaen kivijalkakaupasta alustatalouteen, kuin myös kuluttajien välistä kauppaa sen eri muodoissa.

”Tarkastelin yritysten liiketoiminta-alueita erilaisten vastakkaisasettelujen kautta. Ne haastavat totuttua tapaa käydä kauppaa.”

## TUOTTAJA JA KULUTTAJA KOHTAAVAT

Perinteisen kaupan arvolutapaukset keskittyvät valikoituihin asiakasryhmiin. Sen sijaan valmistajille, toimijoille tai brändeille luvataan vähemmän. Uusissa liiketoimintamalleissa tämäkin asia muuttuu.

”Jos aidosti halutaan edistää tuottajan ja kuluttajan välistä suhdetta, on avainasemassa avoin dialogi. Tämä on kuitenkin muutoksen kivuliaimpia asioita, sillä asiakastieto ja asiakasdata ovat kaupan alan suojelluimpia asioita.” Tästä voidaan saada kuitenkin vipuvarsi tavarantoimittajan suuntaan.

## MINKÄ NARRATIIVIN VALITSET?

Viimeisen seitsemän vuoden aikana on kaupan alalle ilmaantunut kaksi toistensa kanssa kilpailevaa narratiivia: toinen ennustaa perinteisen kaupan tuhoa ja markkinoiden täydellistä uudelleen järjestäytymistä.

Tämä perustuu muun muassa kasvaneisiin oletuksiin verkkokaupan kasvusta ja myymäläverkostoon tehtävien kiinteiden investointien määrästä. Taloudellinen epävarmuus on heijastunut vahvasti investointihalukkuuteen.

”Konkurssien määrä kaupan toimialalla on kasvanut. Erityisesti aiemmin

menestyneiden suurten kauppayritysten konkurssit ovat lisääntyneet kaikilla toimialoilla. Näitä yrityksiä yhdistää se, että ne ovat toimineet perinteisellä kaupan liiketoimintamallilla, jossa on keskitytty myymään muiden valmistamaa tavaraa ja kate ansaitaan vaihdannasta”, Hokkanen selvittää.

Mutta myös toinen narratiivi on syntymässä: tuhoutumisen sijaan keskitytään toimialan pysyvään muuttamiseen eli transformaatioon.

”Myös perinteisellä kaupalla on mahdollisuus sopeutua uuteen maailmaan. Uudet liiketoimintamallit eivät sido pääomaa tuotteisiin ja henkilöstöön, eikä myynti sinänsä ole ainoa keskeinen ansainnan lähde.”

Kauppa voi itse vaikuttaa kehitykseen.

”Mutta ensin sen pitää päättää, mihin näistä narratiiveista uskoo ja mihin sitoutuu. Tämä ohjaa pitkälti sitä, minkälaisia valintoja tehdään, kuinka paljon on muutoshalukkuutta ja

rohkeutta ottaa riskiä.”

Jatkossa erilaiset liiketoimintamallit kilpailevat myös keskenään. Minkä tahansa mallin kauppa valitsee, sen on pystyttävä kilpailemaan uusien alustatalouden mallien ja vanhojen perinteisen kaupan mallien kanssa.

Hokkanen itse on transformaatio-narratiivien kannattaja.

”Haluan kannustaa pitämään mielessä, että kehityksessä on vastakkain kaksi hyvin erilaista liiketoimintalogiikkaa. Tämä tarkoittaa sitä, että molemmissa on vahvuuksia ja heikkouksia.”

## LIIKETOIMINNAN MAHDOLLISTAJIKSI

Hyviä esimerkkejä uusista ansaintalogiikoista on niin Amazon, Alibaba kuin etelä-amerikkalainen Mercado Librekin. Yritykset ovat kaikki alle 20 vuotta vanhoja, mikä kuvaa hyvin alan muutospopeutta.

”Alustat ovat tulleet jäädäkseen, vaikka nekin muovautuvat aikojen kuluessa. Uudet alustajätit uudelleen-



- määrittävät liiketoimintalogiikoita. Niiden myötä onkin syntynyt kaupan alalle uusi rooli: liiketoiminnan mahdollistaja."

Ne saavat ansaintansa kolmansien osapuolien välisestä kaupankäynnistä.

"Tässä on suuri logiikkaero. Liiketoiminnan mahdollistajilla on suuri rooli kaupan transformaatioissa, sillä ne ovat ratkaisseet arvoketjun uudelleen. Ne luovat arvoa toimijoille erilaisissa ekosysteemeissä, jotka perustuvat verkostoihin. Arvo luodaan verkostoissa ja markkinapaikka tuo sen näkyväksi."

### HARMONISOINTI MENESTYSTEKIJÄNÄ

Liiketoimintamallien harmonisointi on kriittinen menestystekijä.

"Alustatalouden toimijat mahdollistavat sellaiset kysynnän ja tarjonnan kohtaamiset, millä aikaisemmin ei ole ollut mahdollisuuksia kanssakäymiseen eikä vaihdantaan. Digitaalisen ja globaalin luonteen vuoksi niitä ei rasita maantieteelliset rajat, skaalautumisen korkeat kustannukset tai valikoimarajoitteet."

Toisaalta toiminta pohjautuu hajautettuun valtaan, kysynnän väliaikaisuuteen ja matalaan kontrollitasoon. Näiden vastakohdat ovat puolestaan perinteisen kaupan vahvustekijöitä.

"Niinpä liiketoimintamallien harmonisointi on aivan kriittinen menestystekijä kaupan toimialalla."

Kun tutkitaan esimerkiksi Amazonin kehitystä, se on ostanut ruokakauppa Whole Foodsin. Walmart puolestaan on tuonut vahvoja alustatalouden elementtejä portfolioonsa.

"Tällä hetkellä yli 20 prosenttia maailmankaupasta kulkee verkkokaupan kautta. Se heijastuu myös logistiin toimijoihin, jotka miettivät omien asiakkaidensa palvelua verkostoissa tulevaisuudessa."

Hokkanen kehottaa seuraamaan verkostojen kasvua ja rakenteita:

"Kun verkostot kasvavat tarpeeksi suuriksi, tulee eteen tilanne, että yksittäisten kuluttajien tilausmassa on jatkuvasti suurempi valmistajalle kuin esimerkiksi kaup-

payrityksen ostama erä. Silloin tavarantoimittaja joutuu miettimään, kenen myyntiä pitäisi priorisoida. Perinteisen kaupan voi tällöin olla vaikeaa saada laadukasta ja ajankohtaista valikoimaa"

Poikkeusoloissa priorisoidaan tietenkin sellaisia jakelukanavia, jotka turvaavat myynnin. Suhde toimijoihin voi muuttua.

### TOIMITUSKETJUT YHÄ MERKITTÄVÄMMÄKSI

Alustatalouden ja verkkokaupan kasvun myötä myös kaupan standardit muuttuvat.

"Esimerkiksi verkkokauppa on tuonut läpinäkyvyyden ajatuksen kauppaan, aina tuotetiedosta lähtien. Toimitusketju on läpinäkyvyyden kannalta äärimmäisen kriittinen. Nykyisin ei enää riitä, että seurataan Kiinasta saapuvaa konttia, vaan on raportoitava ostajalle myös tuotteista kontin sisällä."

Kaupan murroksessa toimitusketjun rooli hintakilpailukyvn lähteenä korostuu, vaikka se ei olekaan ketjun ainoa tehtävä. Kaupalle tavoitteena on saada halutut tuotteet mahdollisimman edullisesti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan.

Nykyajan kaupassa välttämätön kilpailukykytekijä on Last Mile, viimeinen maili: esimerkiksi Amazonilla on välivarastoja suurkaupunkien kerrostalojen kellareissa, jotta tuote on asiakkaalla jopa 15 minuutissa.

"Verkkoliiketoiminnassa ollaan välittömyyden taloudessa, mikä tarkoittaa hirvittävää määrää uudelleenorganisointia ja varastoverkoston rakentamista. Jotta tavara on nopeasti perillä, varastojen pitää olla lähellä. Toisaalta saahan myymälästäkin tavarahan heti mukaan."

Hokkanen kehottaa kaupan transformaatioissa kamppailevaa yritysjohtoa ottamaan huomioon kolme asiaa:

"Sen pitää tunnustaa, ketkä ovat kilpailijoita, mikä heidän tarjoaman vaikuttavuus on omille asiakkaille sekä tavarantoimittajille. Yrityksen on itse pystyttävä oppimaan, miten kuluttajan ja tuottajan suhdetta kannattaa palvella." ●

### VÄITÖSKIRJA

Kauppatieteiden maisteri **Harri Hokkasen** markkinoinnin alaan kuuluva väitöskirja "A Business Model Perspective to Retail Transformation" tarkastettiin Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa 3.6.2022

Vastaväittäjänä oli tohtori **Lasse Mitronen** Aalto-yliopistosta. Kustoksena toimi professori **Hannu Saarijärvi** johtamisen ja talouden tiedekunnasta.



"YRITYKSEN ON ITSE  
PYSTYTTÄVÄ OPPIMAAN, MITEN  
KULUTTAJAN JA TUOTTAJAN  
SUHDETTA KANNATTAA  
PALVELLA."

# Kysyntäennuste ohjaa toimitusketjua

TEKSTI JUKKA NORTIO

Toimitusketjun ohjaaminen ja optimointi ovat kilpailutekijöitä, joissa lähes jokaisella yrityksellä on parannettavaa. Suomalainen Relex Solutions on kehittänyt kymmenen vuotta järjestelmää, jolla moni kansainvälinen suuryritys on tehostanut toimitusketjunsä toimintaa.

**K**YSYNTÄENNUSTE ohjaa toimitusketjun hallintaa ja optimointia. Sen perusteella lasketaan muun muassa toimitusketjun eri portaissa olevien resurssien tarve sekä optimoidaan tavaravirrat niin, että oikea määrä oikeaa tavaraa on oikea-aikaisesti oikeassa paikassa.

”Kysyntäennuste muokataan järjestelmässämme päätöksiksi. Jos halutaan tavaralle tietty saatavuus, pystytään laskemaan millä varmuusvarastolla se saavutetaan. Samalla huomioidaan muun muassa epävarmuustekijät, toimitusajat ja eräkoot eli kaikki tekijät, joilla on vaikutus saatavuuteen”, Relexin perustajaosakas ja markkinointijohtaja **Johanna Småros** sanoo.

Laskennan perusteella järjestelmä tuottaa toimintamallin, joka kertoo muun muassa sen, missä vaiheessa tavaraa pitää tilata, jotta sitä saadaan tyydyttämään kysyntäennuste. Järjestelmä tarjoaa kokonaiskuvan siitä, mitä kysyntäennuste merkitsee tavarankäytön liiketoimintaketjun eri vaiheissa. Se mahdollistaa myös tilausten automa-

tisoinnin sekä varastokapasiteetin ja keräilyn työvoimatarpeen ennakkoinnin.

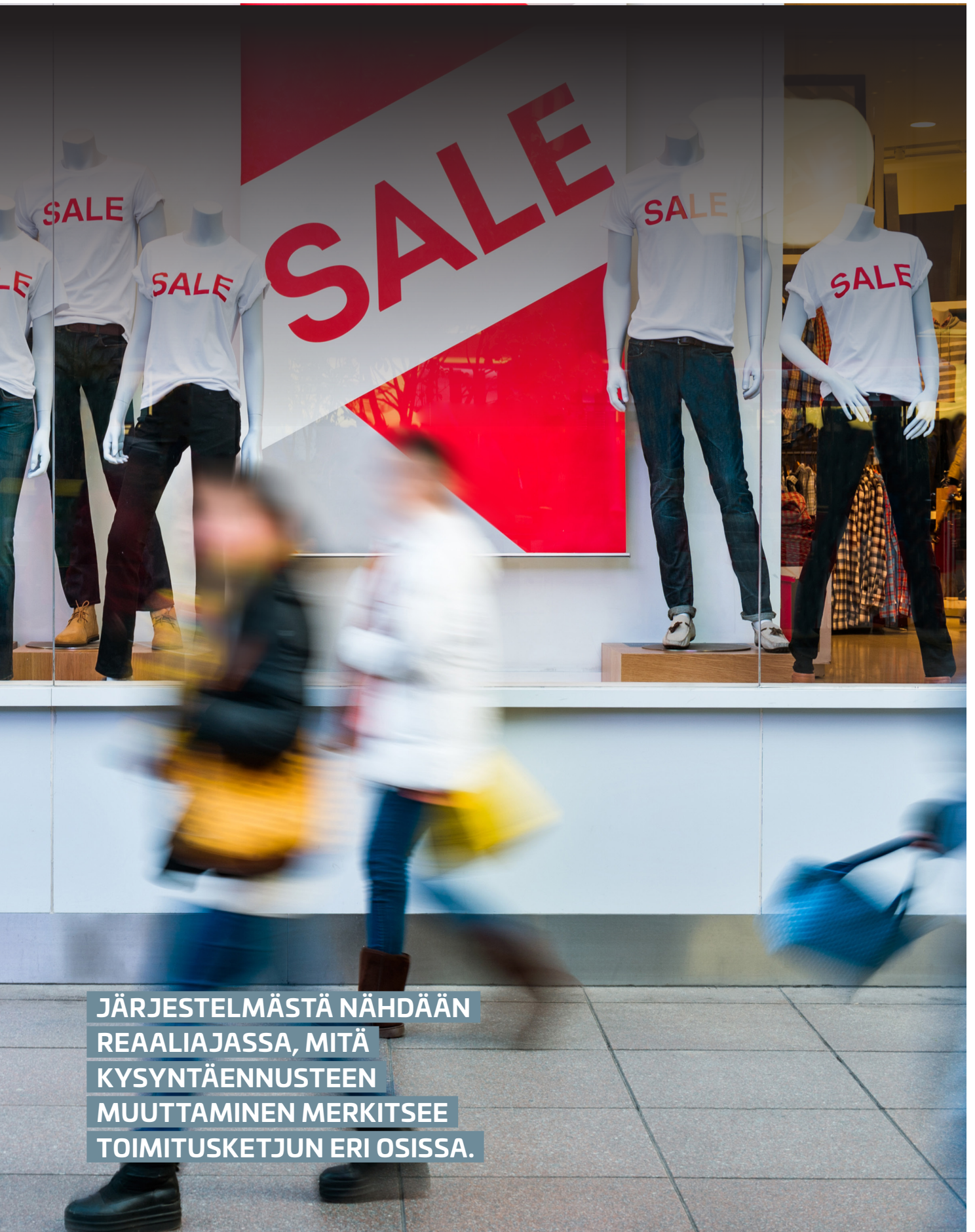
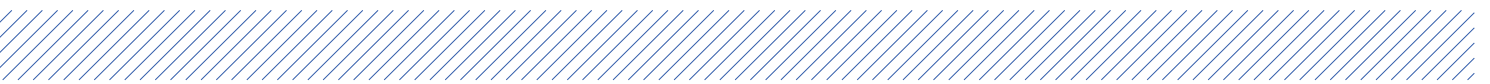
## REAALIAIKAINEN NÄKYMÄ JOUSTAA MUUTOSTEN MUKAAN

Reaalimaailmassa kaikki ei mene suunnitelmien ja ennusteiden mukaan. Niinpä järjestelmästä nähdään reaaliajassa, mitä kysyntäennusteen muuttaminen merkitsee toimitusketjun eri osissa. Tilanne voi olla esimerkiksi se, ettei tavaraa saada tarpeeksi keskusvarastoon, jolloin myymälöiden tarpeita ei voida täyttää. Järjestelmä valitsee tavaroiden jakamisen esimerkiksi joko niin, että kaikkien myymälöiden saatavuus on samalla tasolla tai niin, että pienempien, suppeamman valikoiman myymälöiden tarpeet täytetään ensin.

”Jos ongelmatilanne on sellainen, ettei järjestelmä kykene sitä ratkaisemaan, lähettää se tiedon suunnittelijalle ja pyytää häntä tekemään päätökset.”

## RÄÄTÄLÖITÄVÄ PILVIPALVELU

Kaikki Relexin asiakkaat käyttävät samaa pilvessä olevaa ja SaaS-palve-



JÄRJESTELMÄSTÄ NÄHDÄÄN  
REAALIAJASSA, MITÄ  
KYSYNTÄENNUSTEEN  
MUUTTAMINEN MERKITSEE  
TOIMITUSKETJUN ERI OSISSA.

## "KONEOPPIMINEN HAISTEE JATKUVASTI DATASTA, MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT KYSYNTÄÄN JA MITKÄ EIVÄT"



Relexin perustajaosakas ja markkinointijohtaja Johanna Småros.

hyvä, pystytään yleensä nopeuttamaan varaston kiertoa tai jos päinvastoin saatavuus on heikko, se saadaan kohdilleen ilman että varasto kasvaa samassa suhteessa.

### AINUTLAATUISTA TEKNIKKAA

Teknisesti Relexin järjestelmän ainutkertaisuus perustuu sen muistinvaraiseen laskentaan ja tähän käyttöön optimoituun yrityksen itse kehittämään tietokantaan, koneoppivan tekoälyn hyödyntämiseen sekä järjestelmän joustavuuteen. Muistinvaraista laskentaa tarvitaan, kun suuresta datamassasta halutaan nopeasti eri näkökulmista tehtäviä analyysejä.

"Kun lähdimme kehittämään järjestelmää yli viisitoista vuotta sitten pilvipalveluna, oli se vielä uutta. Edelläkävijäasiakkaamme ymmärsivät järjestelmän hyödyt. Kun näistä palveluista pikkuhiljaa tuli valtavirtaa, meillä oli jo hyvät kokemukset järjestelmän kehittämisestä asiakkaidemme kanssa, näyttöjä tuloksista ja olimme kilpailijoitamme edellä."

### KONEOPPIMISTA RELEX ON KEHITTÄNYT KYMMENEN VUOTTA.

"Olemme rakentaneet koneoppimiselle perustuvan ennustemoottorin. Se osaa hakea datasta ne parametrit, jotka vaikuttavat tietyn tuotteen ennustemalliin. Sääennuste vaikuttaa yhden tuotteen ennusteeseen ja viikonpäivä taas toisen. Myös se, että joku tuote on kategoriassaan halvin voi vaikuttaa myyntiin. Koneoppiminen haistelee jat-

► luna (Software as a Service) toimivaa järjestelmää. Kullekin yritykselle on räätälöity järjestelmän päälle sen tarpeita vastaava toiminnallisuus. Jokaisella yrityksellä on pääsy vain omiin tietoihinsa. Yritysten sisällä käyttäjäryhmillä on usein erilaisia näkymiä järjestelmään: osalla käyttäjistä on vain katseluoikeus, suunnittelijat muokkaavat ennusteita tai tilausehdotuksia ja pääkäyttäjät pystyvät muokkaamaan ohjauslogiikkaa.

"Asiakas voi joko itse tai meidän konsulttien tuella muuttaa järjestelmän konfiguraatiota esimerkiksi priorisoidella verkkokaupan tai myymälöiden saavuutta."

### JÄRJESTELMÄ MUKAUTUU LIIKETOIMINNAN TARPEISIIN

Koska hankinnan prosesseja kehitetään yrityksissä jatkuvasti, mukautuu hankinnan optimointia tukeva järjestelmä muutoksiin. Järjestelmän sisältämän

datan laatua pitää parantaa, ja järjestelmän konfiguraatiota säädetään vastaamaan liiketoiminnan tarpeita. Näin järjestelmän tuottamat hyödyt lisääntyvät ja monipuolistuvat.

Verkkokaupan osuuden kasvu liiketoiminnasta on yksi esimerkki muutoksesta. Silloin koko toimitusketun on kyettävä mukautumaan uudenlaiseen kysyntään.

"Asiakas tuntee parhaiten liiketoimintatarpeidensa muutokset kuten tarpeen parantaa jotain tunnuslukua. Me voimme auttaa muuttamalla järjestelmän asetuksia niin, että tavoitteisiin päästään", Småros kertoo.

Kun Småros keskustelee asiakasyritysten kanssa tavoitteista, nousevat tuotesaatavuus, varastotasot, käsittelykustannukset, kuljetusten käyttöaste ja hävikkikustannukset päällimmäisiksi asioiksi, joihin halutaan vaikuttaa. Asiakkaiden lähtötilanteet vaihtelevat – jos saatavuus on jo lähtötilanteessa erittäin

# LOGISTIIKKARATKAISUT JA DATA TÄYDELLISESTI SYNKRONOITUNA

Empowered by  
**SynQ**

Automaattioratkaisut tuovat sisälogistiikkaan joustavuutta ja tehokkuutta. Älykkäät energiaratkaisut mahdollistavat säästöjä ja luovat mahdollisuuden kehittää toimintaa uudelle tasolle. Swisslog tarjoaa täyden valikoiman hyväksi todettuja, innovatiivisia ratkaisuja varasto-, jakelu- ja tuotantologistiikkasi automatisointiin.

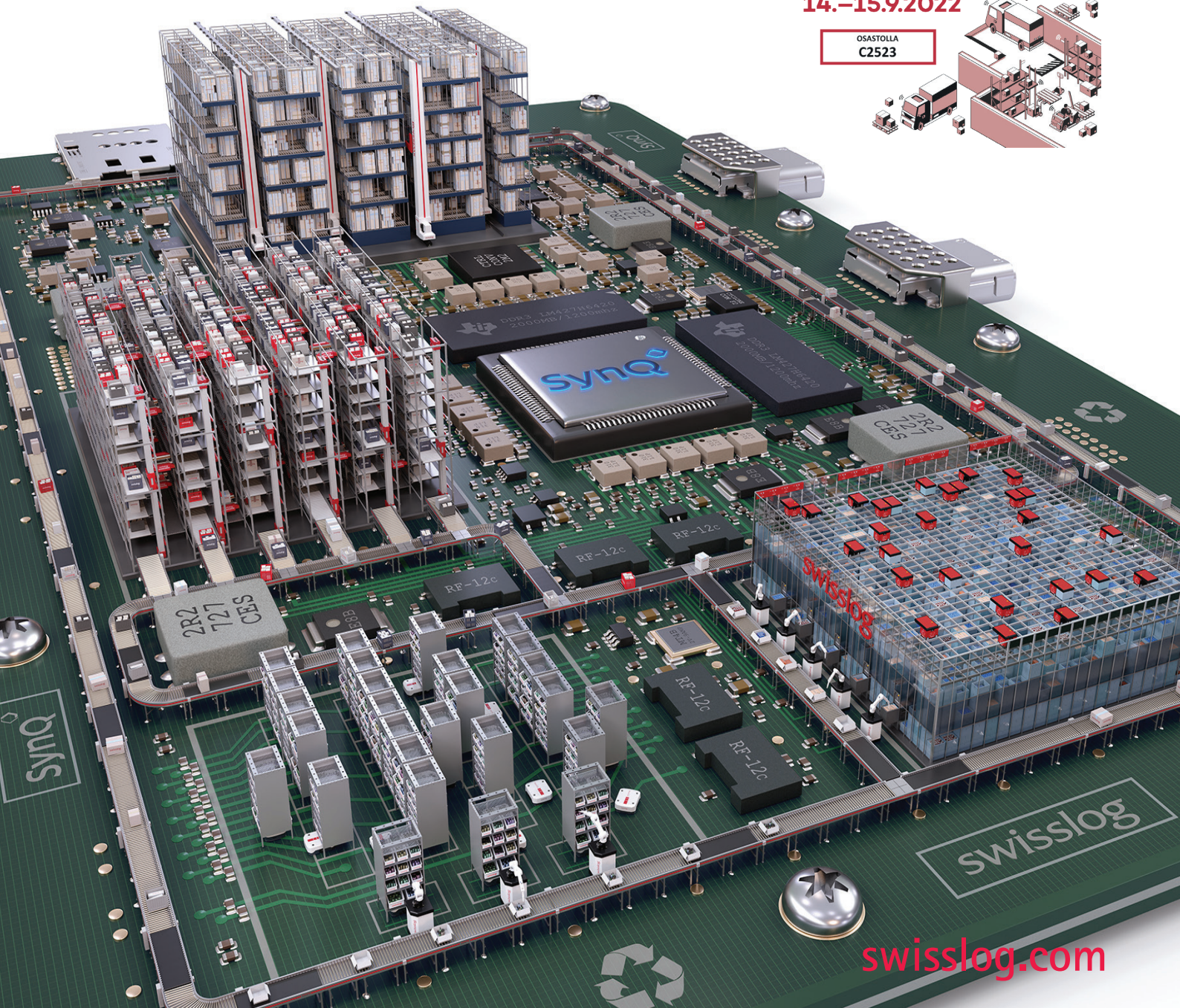
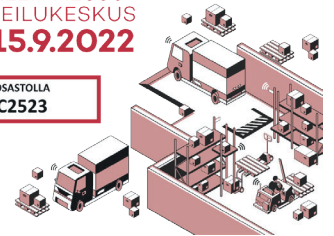
Swisslog osallistuu LOGISTIIKKA 2022 messuille. Tervetuloa osastollemme keskustelemaan sisälogistiikan automatisoinnista.

Tampereen Messut

**LOGISTIIKKA**  
SISÄLOGISTIIKAN AMMATTIMESSUT

TAMPEREEN MESSU-  
JA URHEILUKESKUS  
**14.–15.9.2022**

OSASTOLLA  
**C2523**



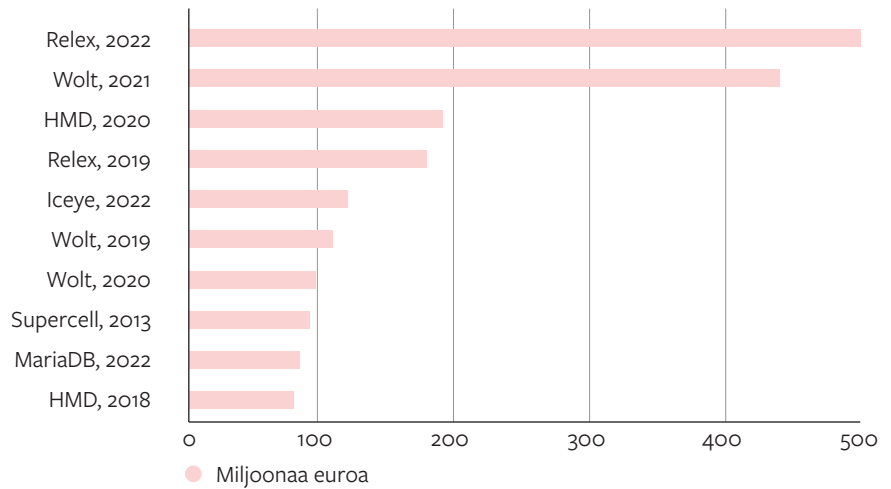
- kuvasti datasta, mitkä tekijät vaikuttavat kysyntään ja mitkä eivät”, Småros kertoo.

Koska järjestelmä tehtiin Suomessa alun perin useille toimialoille sopivaksi, kehittyi palvelun räätälöitävyydestä kilpailuetu myös kansainvälisillä markkinoilla.

Relexin järjestelmä toimii yhteistyössä yritysten muiden tietojärjestelmien kanssa. Yhteistyö toiminnanohjaus- ja varastohallintajärjestelmän kanssa on jokapäiväistä. Niistä haetaan tietoja muun muassa tuotteiden myynneistä, varastosaldosta ja pakkauskokoista. Integraatioita tehdään myös kampanjanhallinta-, verkkokauppa- ja asiakashallintajärjestelmiin. ●

## TILASTO

### SUOMEN 10 SUURINTA RAHOITUSKIERROSTA



LÄHDE: PÄÄOMAASIOITTAJAT, EDC, FIBAN, REPOMEDIA, FINNVERA, HEB, VIGOT



## Kolme tutkijaa ja viiden miljardin euron bisnes

**RELEXIN** tarina alkaa Teknillisen korkeakoulun logistiikan tutkimusryhmästä, jossa **Johanna Småros**, **Mikko Kärkkäinen** ja **Michael Falck** perehtyivät myymälöiden automaattisen täydennystilaamisen problematiikkaan. Edelläkävijäyritykset olivat oivaltaneet, miten täydennystilaaminen saadaan automatisoitua pitkään säilyvillä tuotteilla, mutta tuoretuotteiden, kampanjatuotteiden ja kausituotteiden osalta asiaa ei osattu hoitaa.

Kun Småros ja Kärkkäinen saivat väitöskirjansa valmiiksi, he päättivät perustaa tutkimustulostensa perustalle yrityksen.

Yrityksen liikevaihto oli 130 miljoonaa euroa vuonna 2021 ja se oli 10 miljoonaa euroa voitollinen. 1300 työntekijästä yli 400 työskentelee tuotekehityksessä.

Helmikuussa 2022 yritys sai ennätysellisen 500 miljoonan euron rahoituksen viiden miljardin arvostuksella. Sijoituskierrosta johti maailman suurin sijoitusyhtiö Blackstone. Viiden miljardin arvostus tarkoittaisi, että Relex olisi saman arvoinen kuin Valmet, Orion ja SSAB.

KUVA: RELEX SOLUTIONS

# Hankintojen nopeus muutoksen keskellä

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

# HANKINTAPÄIVÄ 2022

Torstaina 15.9.2022 klo 9:00-16:00  
Scandic Marina Congress Center ja verkkoseminaari

## OHJELMA

### AAMUKAHVI

**PÄIVÄN AVAUS,**  
puheenjohtaja Antti Suorsa,  
Co-founder & CEO, Zeal Sourcing

**HANKINTOJEN MUUTTUVA ROOLI**  
Markku Henttinen, toimitusjohtaja, LOGY

**MITÄ NOPEUS TARKOITTA  
HANKINTOJEN JOHTAMISESSA?**  
Anna Aminoff, apulaisprofessori, Hanken  
Riikka Kaipia, Research Fellow, Aalto-yliopisto  
Harri Lorentz, professori, Turun yliopisto

**KETTERYYS HANKINNOISSA**  
Seppo Lönnqvist, hankintajohtaja,  
epäsuorat hankinnat, SOK

### KAHVITAUKO

**MUUTOSJOHTAMINEN - KUINKA  
PYSYÄ NOPEAN MUUTOKSEN  
MATKASSA JA PÄÄSTÄ LASTUSTA  
LAINEHILLA RUORIN TAAKSE?**  
Jarkko Sakki, Group CPO, Telia

**PANEELI: HANKINTOJEN ROOLI JA MUUTOS**  
Merja Hanski, hankintapäällikkö, Teknos Group  
Kirsti Rautio, Senior Vice  
President, Sourcing, Valio  
Jarkko Sakki, Group CPO, Telia

### LOUNAS

**TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN  
KYSYNNÄN ENNUSTAMISESSA**  
Johanna Småros, Co-founder &  
CMO, RELEX Solutions

**HANKINTAPROSESSI HALTUUN SEURAAVAN  
SUKUPOLVEN JÄRJESTELMILLÄ**  
Veera Lavikkala, Senior Consultant,  
Procurement, SC Software

**HANKINTOJEN MAHDOLLISUUS TEHDÄ  
HYVÄÄ, CASE PROCURE4PEACE**  
Antti Suorsa, Co-founder & CEO, Zeal Sourcing

### ILTAPÄIVÄKAHVIT

**PROJEKTIHANKINNAT**  
Katja Gaggl, Director, Project  
Procurement, Metso Outotec

**TYÖPAJA: NOPEUDEN RAKENNUSPALIKAT  
HANKINTOJEN JOHTAMISESSA**  
Anna Aminoff, apulaisprofessori, Hanken  
Riikka Kaipia, tutkija, Aalto-yliopisto  
Harri Lorentz, professori, Turun yliopisto

**YHTEENVETO**  
Antti Suorsa, Co-founder & CEO, Zeal Sourcing

**PÄIVÄLLINEN KATAJANOKAN KASINOLLA**

## ILMOITTAUDU



[WWW.LOGY.FI](http://WWW.LOGY.FI)

Liiketoiminta ja asiakkaat vaativat lisää nopeutta tuotekehitykseltä ja tuotannolta. Ketterä hankintaosasto kykenee vastaamaan muuttuviin tarpeisiin.

TEKSTI JUKKA NORTIO KUVAT ADOBE STOCK

# VAUHTIA HANKINTA

**T**URUN kauppakorkeakoulun professori **Harri Lorentz** tutkii parhaillaan Hankenin apulaisprofessori **Anna Aminoffin** ja Aalto-yliopiston Research Fellow **Riikka**

**Kaipian** kanssa hankintojen nopeuttamista. Tutkimus on Suomessa ensimmäinen, jossa nopeutta tutkitaan hankintojen johtamisen, ei esimerkiksi pelkän hankintaprosessin tai toimitusajan, näkökulmasta.

Aihe on tullut hankinta-alalla ajankohtaiseksi 2010-luvun aikana, vaikka aikaperustainen kilpailuetu on ollut jo 1990-luvulta alkaen yksi johtamisteorioiden suuntauksista.

”Korona-aika toi markkinoille uudenlaista dynamiikkaa ja yllättäviä ilmiöitä. Hankintojen kyky mukautua uuteen tilanteeseen on korostunut niiden myötä”, Aminoff sanoo.

#### NOPEUS ON KYKY MUKAUTUA

Hankintojen nopeuttamiseen liittyy paradoksi: toisaalta niiltä vaaditaan laatua ja rauhassa tekemistä ja toisaalta kykyä mukautua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sekä asiakkaiden ja tuotekehityksen tarpeisiin.

Hankinnan nopeutumisesta on hyötyä liiketoiminnan erilaisissa vaiheissa.

”Kun uutta liiketoimintaa käynnistetään, pitää hankinnan verkostot, toimittajasuhteet ja hankinnan proses-

sit pystyä ajamaan nopeasti ylös. Kyseessä voi olla uusi liiketoiminta, uusi alue, uusi tuote tai liiketoiminnan aivan uusi tilanne”, Aminoff sanoo.

Nopeuden vaatimus hankintatoimeen tulee usein liiketoiminnan sisältä, myynnistä tai tuotekehityksestä. Eli siis tahoilta, jotka eivät tunne hankintatoimen dynamiikkaa, eivätkä siksi ymmärrä, etteivät muutokset tapahdu niin nopeasti kuin toivotaan. Hankinnan on kuitenkin kyettävä muuttamaan toimintatapojaan ja sopeuduttava muuttuvaan tilanteeseen.

”Hankinta on yhä useammin mukana liiketoiminnan kehittämisessä, jolloin luodaan esimerkiksi uusi teknologia-alusta. Silloin hankinnan pitää pystyä vastaamaan liiketoiminnan uusiin tarpeisiin”, Lorentz sanoo.

Hankinta saa painetta välillisesti myös loppuasiakkailta, joiden tarpeet uusille palveluille ja tuotteille kasvavat alati.

#### SYVÄHAASTATTELUILLA AITOA TIETOA

Aminoff, Kaipia ja Lorentz ovat tutkineet hankintojen nopeutta laadullisen tutkimuksen metodeilla haastatteleamalla 14 organisaation hankintajohtajaa. Tutkimuksen ensimmäinen haastatteluvaihe alkoi kesällä 2021 ja toinen tehtiin syksyllä 2021.

Tutkimuksen ensimmäinen versio on työstetty ja se täydentyy muun muassa ►

**DIHN**



- LOGYn Hankintapäivän keskustelujen johtopäätöksillä ja syksyllä 2022 käynnistävissä yrityskohtaisissa työpajoissa.

Tutkimuksen ensimmäinen tieteellinen artikkeli on määrä saada julkaisua vuoden 2023 aikana. Akateemisen työn rinnalla Lorentz ja Aminoff tekevät työtä yritysten kanssa jakamalla tutkimustietoa yritysten hankintatoimen kehittämiseksi.

Tutkimukseen valittiin tapaustutkimuksen metodilla yrityksiä, joiden liiketoiminnalle hankinnan nopeudella on merkitystä. Valikoinnissa huomioitiin eri toimialojen ja yrityskokojen edustavuus.

”Nopeudella on erilainen merkitys eri toimialoilla. Esimerkiksi elektroniikkateollisuuden komponenttitalan tilanteessa pitää pystyä muuttumaan nopeasti niin, että komponenttien saatavuus on turvattu”, Lorentz sanoo.

### ERI TILANTEISSA TARVITAAN ERILAISTA NOPEUTTA

Kun hankintajohtajia on haastateltu, he ovat kertoneet, että nopeus on heille tärkeä aihe ja josta organisaatiot haluavat oppia lisää. Organisaatioiden tilanteesta riippuu, miten tärkeänä nopeutta pidetään.

”Olemme tutkineet mitä nopeus on eli missä tilanteissa nopeudella on merkitystä, ja mitkä ovat nopean hankinnan rakennuspalikat. Emme ole mitanneet, onko hankinta esimerkiksi yrityksissä nopeaa, mutta olemme kysyneet niiltä, onko hankinta heidän omasta mielestään riittävän nopeaa”, Aminoff sanoo.

Tutkimuksessa selvitetään hankinnan kolmea erilaista nopeutta. Niistä ensimmäinen on reagointiaika eli vastenopeus uuteen yllättävään tilanteeseen. Miten hankinta on reagoinut koronapandemian aiheuttamiin toimi-

tuskatkoksiin tai Venäjän hyökkäyksen seurauksena syntyneeseen materiaali-pulaan?

Toinen on muutoskyky eli strategien mukautumisnopeus: miten hankinta mukautuu teknologiamurrokseen tai asiakaskäyttäytymisen muutoksiin.

Kolmantena nopeuden osatekijänä tutkijoilla on ollut suorittamisnopeus: miten nopeita hankinnan strategiset ja operatiiviset prosessit ovat.

”Pyrimme ymmärtämään, miten nämä kolme nopeutta rakentuvat. Meillä on siitä jo ymmärrystä ja teoreettinen viitekehys. Kukin nopeus koostuu organisaatorakenteiden, hankinnan prosessien ja ihmisten ominaisuuksista”, Lorentz sanoo.

Struktuuri voi olla esimerkiksi organisaatiossa oleva kriisin hallintarakenne. Prosesseista tyypillinen on ennakkoiva toimintatapa muutostilanteessa. Prosesseihin kuuluu myös teknologiat. ►

WHEN  
**RELIABILITY IS**  
EVERYTHING...



# KUN VAHVAT YHDISTYVÄT

OLEMME  
ALIHANKINTA 2022  
-MESSUILLA  
ULKO-OSASTOLLA

## U3

**Roclan trukit ovat nyt osa Mitsubishi Forklift Trucks -tuoteperhettä.**

Viimeiset 80 vuotta Rocla on palvellut suomalaisten yritysten logistiikkatarpeita, ja hyvin palvelikin. Rocla Solutions Oy on nykyisin **Logisnext Finland Oy**, joka on edelleen suomalaisten yritysten sisälogistiikan luottokumppani koko elinkaaren ajan.

Tutut tuotteemme myymme jatkossa Mitsubishi Forklift Trucks -tuotemerkillä. Vaikka Rocla-merkkiset trukit ovat enää hienoa suomalaista teollisuushistoriaa, Roclan arvostettu osaaminen voi edelleen hyvin.

Edelleen me ratkaisemme teidänkin liiketoimintanne kannalta kriittisiä sisälogistiikan haasteita. Edelleen meiltä löytyy luovimmat ratkaisut ja maan paras huoltoverkosto. Edelleen me tuotamme bisneskriittistä informaatiota IoT-ratkaisuilla, jotta te voitte optimoida laitekantaanne ja kehittää liiketoimintaanne.

Nyt meillä on kuitenkin enemmän muskeliä erilaisten sisälogistiikan haasteiden ratkomiseen, kiitos Mitsubishi Logisnext -konsernin.

LUE LISÄÄ UUSILTA NETTISIVUILTAMME  
**[mitsubishi-forklift.fi](https://mitsubishi-forklift.fi)**

**Logisnext Finland Oy**  
**020 778 1300**



EXCEPTIONAL RANGE | LEGENDARY RELIABILITY

Ihmisten osalta ratkaisee osaamisen, taidot ja ihmisten tieto markkinoista.

”Tiedon merkitys nousi tärkeään rooliin eli se, miten ihmiset tuntevat toimittajamarkkinoita vaikuttaa paljon siihen, miten nopeasti voidaan reagoida muuttuvissa tilanteissa”, Lorentz sanoo.

#### TUNNISTA PUUTTEESI JA KORJAA NE

Yritykset ovat tunnistaneeet, että kyky nopeuttaa hankintoja on kriittistä niiden menestykselle. Ongelmana on se, että nopeuden osa-alueita ja kasvattamisen mekanismeja ei välttämättä tunnusteta kokonaisvaltaisesti.

”Haastatteluissa olemme tunnistaneeet nopeuteen vaikuttavat osa-alueet ja sen, miten niihin vaikutetaan”, Aminoff sanoo.

Jos yritys haluaa parantaa vastenopeuttamista eli kykyä reagoida toimittajamarkkinoilla oleviin uhkiin tai mahdollisuuksiin, sen pitää kiinnittää huomioita hankintansa kaikkiin mikroperusteisiin eli rakenteisiin, pro-

sesseihin, teknologioihin ja ihmisiin vastenopeuden näkökulmasta. Tarkat keinovalikoimat eri tilanteisiin on tutkijoilla vielä tarkentumassa, mutta jotain on jo selvillä.

”Jos haluat parantaa vastenopeutta, pitää parantaa markkinatietämystä sekä organisaation että yksilöiden tasolla. Organisaatiolla pitää olla myös matala hierarkia ja kyky luoda yllättävissä tilanteissa nopeasti tiimejä ja työryhmiä”, Lorentz sanoo.

Tilannekohtaisuus eli konteksti on organisaatiolle tärkeä ominaisuus. On ymmärrettävä, miten missäkin tilanteessa kannattaa toimia. Toisaalta tämä riippuu myös organisaatiosta: prosessien formaalisuus voi olla toiselle tärkeämpi kuin toiselle. Tämäkin organisaation on tiedostettava ja perusteltava itselleen.

#### HANKINTAA VAILLA TARKKAA SPEKSIÄ

Tutkijat ovat havainneet, että hankintaorganisaatioiden yksi ongelmatilanne on se, kun pitää hankkia sellaista, jota

ei vielä tarkoin tiedetä.

Tuotteen speksi ei aina ole hankintavaiheessa määritelty. Tuotekehitys tekee jonkinlaisen määrittelyn hankittavien osien ominaisuuksista ja tämä lähetetään toimittajille.

”Kysymyksessä on usein halu optimoida toimitusnopeutta (speed to delivery). Hankintaprosessin pitää kuitenkin tehdä työnsä niin, että hankinta tuottaa nopeasti arvoa (speed to value). Tällöin toimittajia osallistetaan speksien kehittämiseen ja työtä tehdään iteratiivisesti toimittajien kanssa. Tämä hankintaprosessi sitouttaa toimittajat tiiviisti mukaan yrityksen tuotekehitykseen”, Lorentz sanoo.

Ketterässä hankintaprosessissa toimittajilta toivotaan kehitysehdotuksia speksien ja koko hankintaprojektin hallintaa on hyvin erilainen kuin aiemmin. Tuloksena on optimaalinen lopputulos mahdollisimman nopeasti. Parhaimmillaan hankintaorganisaatio on oppinut samalla uuden liiketoimintaa palvelevan toimintatavan. ●

Akateemisen työn rinnalla Harri Lorentz ja Anna Aminoff tekevät työtä yritysten kanssa jakamalla tutkimustietoa yritysten hankintatoimen kehittämiseksi.



# Partner for positive change

mogroup.com

© METSO OUTOTEC

Metso Outotecissa ei mitata erikseen hankinnan nopeuden muutoksia, vaan seurataan kokonaisten projektien läpimenoaikoja.

## PROJEKTIHANKINTA ON JO OSA MYYNTIÄ

TEKSTI JUKKA NORTIO

**M**ETSO Outotecin projektihankinnasta ja toimittajien laadusta vastaavalla **Katja Gagglilla** on 12 vuoden kokemus projektihankinnasta. Projekteissa hinta ei ole ainut kilpailutekijä ratkaisevassa asemassa, vaan myös laatu ja toimitusnopeus.

”Kaikki, mikä edistää projektien nopeutta, vaikuttaa siihen, että voitamme projekteja ja voimme viedä niitä läpi menestyksellä”, Gaggl sanoo.

Projektihankintaa on onnistuttu nopeuttamaan sillä, että projektien hankinnat suunnitellaan projektien myyntivaiheessa, jolloin aikataulullisesti kriittiset toimittajat sitoutetaan projekteihin.

”Toimittajien auditoinnit ja hyväksymisprosessit tehdään ajoissa ja myös tarjouksia pyydetään myyntivaiheessa. Näin olemme mahdollisimman valmiita tekemään hankinnat,

kun projekti alkaa.”

Ennakkosuunnitelulla varmistetaan se, että toimittajat pystyvät vastaamaan projektin aikatauluvaatimuksiin. Sopimuksiin kirjataan toimitusajat ja myöhästymissakot. Projektin aikana toimittajan työtä valvotaan jatkuvasti, jolla varmistetaan aikataulun pitävyys.

### ONGELMAT AJOISSA ESILLE

Aina kaikki ei kuitenkaan mene suunnitelmien mukaan.

Myöhästymistä suurempi riski on Gagglin mukaan se, ettei siitä tiedetä ennakolta.

”Edellytämme, että toimittajat kertovat meille heti, jos ongelmia on tulossa.”

Metso Outotecin paikalliset toimistot ovat tärkeässä roolissa toimittajien työn valvonnassa. Eri maissa on erilaisia tapoja kertoa ongelmista ja siksi paikallinen osaaminen on ▶



**LOPUTTOMIIN NOPEUTTA  
EI VOI KUITENKAAN LISÄTÄ  
ILMAN, ETTÄ SE VAIKUTTA  
NEGATIIVISESTI HANKINNAN  
MUIHIN ELEMENTTEIHIN**

Katja Gaggl on Metso Outotecin hankintajohtaja.

► avainasemassa.

”Kun projektiemme osia valmistetaan, on edustajamme tehtaalla 24/7. Tämä on toimintatapamme vakiintuneiden toimittajien kanssa.”

#### **RIMA KORKEALLA UUSILLE TOIMITTAJILLE**

Hankinnan nopeuttaminen on ollut Gagglin työlliställä jo kymmenisen vuotta. Loputtomiin nopeutta ei voi kuitenkaan lisätä ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti hankinnan muihin elementteihin, eli laatuun ja hintaan.

Projektien nopeutukseen voidaan vaikuttaa sillä, missä toimittajat sijaitsevat. Kun alihankintaa siirrettiin pitkään Kiinaan, on viime vuosina nähty liikettä jo jonkin verran takaisin päin. Lähellä oleva ja helposti kontrolloitava toimittaja voi tarjota myös nopeampaa toimitusaikaa.

Tuttujen toimittajien kanssa yhteistyötä kehitetään jatkuvasti niin, että toimitusaikoja saadaan tiiviimmiksi. Uusien toimittajien kanssa rima on korkealla.

”Emme lähde helposti yhteistyöhön

uuden pajan kanssa. Ne lupaavat halpoja hintoja ja nopeita toimitusaikoja, mutta lopputulos voi olla jotain ihan muuta.”

Metso Outotecissa ei mitata erikseen hankinnan nopeuden muutoksia, vaan seurataan kokonaisten projektien läpimenoaikoja.

”Pelkän hankinnan striimaaminen ei riitä, vaan kokonaisuuden on toimittava.”

#### **HANKINTA KEHITTYY, KUN VAATIMUKSET KASVAVAT**

Kun Gaggl punnitsee hankinnan nopeutta hidastavia tekijöitä, hän nostaa ensimmäiseksi myyntivaiheen ylioptimismien ja asiakkaan vaihtuvat vaatimukset. Kun muutoksia tulee paljon, hidastavat ne tuotteen suunnittelua ja sitä kautta hankinnalle jää vähemmän aikaa. Tällöin toimittajalle jää vähemmän aikaa ja laaturiskit kasvavat.

”Muutokset ovat lisääntyneet ja toimitusaikavaatimukset ovat lyhentyneet. Välillä vaikuttaa siltä, että projekteja myydä nopeammalla aikataululla, kun toimittajamme pystyvät toimitta-

maan. Tämä on jatkuva ongelma.”

Ensin koronapandemia ja sitten Venäjän hyökkäys Ukrainaan ovat vaikuttaneet hankintojen tekemiseen.

”Vähemmän pysyy luottamaan mihinkään ja enemmän pitää olla ajan hermolla. Pitää kyetä seuraamaan raaka-aineiden ja materiaalien hintoja ja saatavuuksia, kun kukaan ei tiedä, miten ne kehittyvät. Projektien tekeminen on ollut aina epävarmuudessa elämistä, mutta nyt epävarmuus on korostunut, kun komponentteja joudutaan etsimään eri puolilta maailmaa.”

Riskikomponenttien ja materiaalien ostot varastoon on ollut yksi keino selvitä epävarmuudessa.

Gagglin mukaan hankinnan muutos formaalista ja staattisesta ketterään ja nopeaan on luonnollinen kehityskulku.

”Kolme vuosikymmentä siten oivallettiin hankintojen merkitys yritykselle. Sitten hankinnalle luotiin toimintatavat ja työkalut. Nyt hankintaa kehitetään uudelle tasolle, kun asiakkaiden ja liiketoiminnan vaatimukset muuttuvat.” ●

# Hankintapuhetta kulmahuoneesta

Hankinta-ammattilaiset **Antti Suorsa** ja **Teemu Marttinen** keskustelevat vieraiden kanssa siitä, miten hankinnat nostetaan kulmahuoneen agendalle.



"Tärkeintä on miettiä, miten tuoda hankinta lähemmäs liiketoiminnan ydintä."

**Jarkko Sakki,**  
Former CPO, Telia

## JAKSOT:

1. Vieraina **Anna Aminoff**, apulaisprofessori, Hanken & **Harri Lorentz**, apulaisprofessori, Turun yliopisto.
2. Vieraana **Elisa Markula**, ent. toimitusjohtaja, Tikkurila
3. Vieraana **Harri Savolainen**, toimitusjohtaja, Lujatalo | Jakson tarjoaa Sievo
4. Vieraana **Kari Virta**, toimitusjohtaja, Realia Group
5. Vieraana **Jarno Kekäläinen**, toimitusjohtaja, Telia Inmics Nebula
6. Vieraana **Matias Järnefelt**, ent. toimitusjohtaja, Hilti Northern Europe & Great Britain
7. Vieraana **Sammeli Sammalkorpi**, toimitusjohtaja, Sievo
8. Vieraana **Jarkko Sakki**, ent. CPO, Telia
9. Vieraana **Kalle Kivekäs**, Head of EMS Management Operations, Nokia

Kuuntele jaksot:



Sarjan yhteistyökumppani:

**basware**

Kouluttajat kertovat:

# Organisaation hankinnan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä

Parhaita tuloksia kyvykkyyksien kehittämisellä saavutetaan silloin, kun myös yritysjohdon osaamista ulkoisten resurssien johtamisesta kasvatetaan.

TEKSTI ILMARI TUOMIVAARA

**H**ANNA Pajunen-Muhosella on harjaantunut silmä yrityksissä usein esiintyvälle hankinnan ongelmakohdille. Työkseen hän muun muassa sparraa ja kouluttaa yritysjohtoa ja hankinnan ammattilaisia kehittämään hankintakyvykkyyksiään ja hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia entistä paremmin ja monipuolisemmin.

Pajunen-Muhosen mukaan organisaatiotasolla hankinnan yleisimmät haasteet liittyvät yritysraenteeseen ja -kulttuuriin, kuten esimerkiksi siihen, minkälaiset mahdollisuudet hankinnalla on tehdä sidosryhmäyhteistyötä yrityksen sisällä.

"Toinen varsin yleinen ongelma on hankinnan toimintamalleissa ja prosesseissa: varsin usein niitä ei ole tai niiden mukaan ei toimita. Tai sitten niitä ei ole määritelty riittävän selkeästi, jotta muut pystyisivät toimimaan niiden mukaan."

Perinteiset hankinnan ammattilaisen kyvykkyydet, kuten esimerkiksi hankinnan erityisosaaminen spend-analyseista kilpailuttamiseen ja mittaamiseen, pitää ammattilaisella olla hallussa, mutta vielä niillä ei käännetä yskivän hankintakoneiston kurssia.

"Etenkin yritysten hankintavastaavien tulisi omata niin sanottuja *softskills* eli valmiuksia nostaa hankinnan asemaa organisaatiossa", Pajunen-Muhonen sanoo.

## HANKINNAN MATURITEETTI KASVAA

Hankintatoimen arvostus yrityksissä on siirtynyt vuosikymmenien aikana tukitoiminnosta kohti strategista funktiota.

"Nykyään valtavirtaa on näkemys, että hankinnan ja ulkoisten resurssien tulisi olla strategisesti johdettuja. Silti kuitenkin todellisuudessa monessa yrityksessä edelleen hankinta nähdään yhä usein ensisijaisesti säästökoneena", sanoo LOGYn liiketoiminta ja kehityspäällikkö **Maarit Mänttari**.

Strategisella tasolla ulkoisten resurssien roolia tulisi Mänttärin mukaan tarkastella suhteessa yrityksen strategian toteutukseen ja strategiisiin tavoitteisiin.

"Jotta tämä on mahdollista, niin hankinta-ammattilaisen tulee olla hyvin perillä myös laajemmin yrityksen liiketoiminnasta ja liiketoimintastrategiasta."

Hankintatoimen siirtymää osto-orientoituneesta tukitoiminnosta kohti strategisempaa tekemistä voidaan kuvata niin sanotulla hankinnan maturiteettimallilla. Maturiteettia tutkimalla voidaan tunnistaa organisaation nykytila sekä

## "YRITYSTEN HANKINTAVASTAAVIEN TULISI OMATA KYVYKKYYDET NOSTAA HANKINNAN ASEMAA ORGANISAATIOSSA"

määritellä tarvittavat tulevaisuuden kehityskohteet.

"Alhaisen maturiteetin hankinnalle leimallista on passiivisuus ja transaktioperusteisuus. Mitä suuremmaksi hankinnan maturiteetti kasvaa, niin sitä proaktiivisemmaksi se muuttuu sekä integroidummaksi osaksi yrityksen kaikkea toimintaa", Pajunen-Muhonen sanoo.

Integraatio ei rajoitu vain oman organisaation seinien sisään, Pajunen-Muhonen muistuttaa.

"Ulkoinen integraatio siirtää yhteistyön toimittajaverkostoon, jossa vuoropuhelua käydään jo tuotannon suunnittelu- vaiheessa. Arvoketjun integraatiossa huomio kiinnittyy puolestaan entistä enemmän loppuasiakkaan kokemaan arvoon ja sen lisäämiseen."

## HANKINTASTRATEGIAT LUOTAAVAT TULEVAA

Hankinnan kehittäminen on Pajunen-Muhosen ja Mänttärin mukaan ennen kaikkea pitkäjänteistä työtä. Esimerkkinä he mainitsevat, kuinka digitalisaatio ilmiönä on vuosien saatossa edennyt hankintastrategioiden aihioista osaksi hankinta-ammattilaisten arkea.

"Digitalisaatio oli yritysten hankintastrategioissa esillä jo useita vuosia sitten, mutta kesti vielä pitkään ennen kuin sitä toden teolla päästiin hyödyntämään hankinnoissa. Vaiheittain osaamista on syvennetty ja laajennettu, kunnes aika on ollut kypsä uuden teknologian käyttöönottoon", Mänttari sanoo.

"Samalla tavalla yritysten tämän päivän hankintastrategioista voi ennustaa, mitkä hankinnan ilmiöt korostuvat tai lyövät läpi seuraavaksi", Pajunen-Muhonen lisää ja vinkkaa:

"Esimerkiksi tekoälyn hyödyntäminen hankinnoissa, vastuullisuus ja kriisinkestävyys ovat nyt vahvasti esillä monen yhtiön hankintastrategioissa." ●



## Tulossa: Hankintapäällikön koulutusohjelma

**LOGY** aloittaa syksyllä 2022 uuden Hankintapäällikön koulutusohjelman.

Hankintapäällikön koulutusohjelma 2022-2023 sisältää 15 eri aiheetta, viisi eri kouluttajaa, 14 koulutuspäivää (3 lähipäivää, 11 etäpäivää), sekä noin kuusi itse-/vertaisopiskelupäivää.

”Koulutusohjelma antaa hyvät valmiudet toimia vastuullisissa ja vaativissa hankinnan tehtävissä yrityksissä tai julkisella sektorilla”, sanoo LOGYn liiketoiminta- ja kehityspäällikkö Maarit Mänttari.

LOGYn Hankintapäällikön koulutusohjelma 2022-2023 on suunniteltu Suomen eturivin hankinta-ammattilaisten toimesta. Koulutusohjelma alkaa marraskuussa 2022 ja kestää vuoden 2023 loppuun asti.

**Lataa koulutusohjelman esite:**



Odotettu seminaaripäivä avattiin lennokkaasti valoshow'lla. Päivän aikana Töölön juhlasalissa kuultiin 15 asiantuntijapuhujaa. Lisäksi virtuaalisissa seminaarihuoneissa esiintyi yli 20 alan ammattilaista.

Tapahtuman juonsivat Taru Lindeman ja Antti Kojola.



# LOGY Conference

## palasi komeasti parrasvaloihin

TEKSTI ILMARI TUOMIVAARA KUVAT PAULA OJANSUU

**LOGYN** lippulaivatapahtuma LOGY Conference palasi koronatauon jälkeen tositoimiin kesäkuussa.

Aalto-yliopiston Töölön juhlasalissa sekä seminaaristeilyllä Viking Gracella käsiteltiin alan eturivin ammattilaisten johdolla, mitä uusi normaali vaatii liiketoimintastrategialta, kyvykkyyksiltä ja johtamiselta.

Aamupäivän ohjelma huipentui päättäjäpaneeliin, jossa Posti Groupin toimitusjohtaja **Turkka Kuusisto**, Dachser Finlandin Managing Director **Tuomas Leimio**, Sievon toimitusjohtaja **Sammeli Sammalkorpi** ja McCloskeyn Senior Vice President **Toni Laaksonen** jakoivat rennossa tunnelmassa vinkkejä yrityksille ja ammattilaisille navigointiin muuttuneessa toimintaympäristössä.





Moni seminaarivieras oli pitkään odottanut mahdollisuutta verkostoitua taas muiden alan ammattilaisten kanssa.



Töölön juhlasalissa esiintyi mm. Fintraffic Oy:n **Janne Lautanala** (yläkuvasa), kansanedustaja **Elina Valtonen** sekä kirjailija ja yritysjohtaja **Petteri Kilpinen**.

## "YRITYKSET EIVÄT MENESTY PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ, JOS SIELLÄ TYÖSKENTELEE VÄSYNEITÄ JA MOTIVAATIONSIA HUKANNEITA IHMISIÄ."

"Ne yritykset, jotka panostavat työntekijöidensä jaksamiseen, pitävät työkuorman maltillisena sekä huomioivat vapaa-ajan ja työn balanssin. Tällaiset yritykset ovat ihmisvastuullisia. Päivän päätteeksi ne vetävät liiketoiminnassaan pisimmän korren ja tekevät samalla maapallosta paremman paikan elää", sanoo valmentaja, kirjailija ja johtaja **Petteri Kilpinen**.



LOGYn puheenjohtaja Janne Lehtimäki:

# Viisi askelta joustavampaan toimitusketjuun

Toimitusketjun joustavuuden lisääminen tuo usein mukanaan lisäkustannuksia. Tekemättä jättämisen hinta voi kuitenkin olla paljon kohtalokkaampaa, muistuttaa LOGYn puheenjohtaja Janne Lehtimäki.

1

## Toimitusketjun alueellistaminen

**TASAPAINO** maailmanlaajuisten, alueellisten ja lokaalien toimitusketjuverkkojen välillä auttaa vähentämään riippuvuutta ja lyhentää valmiiden tuotteiden kiertoaikoja.

Paikalliset toimitusketjut voivat olla kalliimpia, koska ne lisäävät toimijoita ja ekosysteemin monimutkaisuutta, mutta mahdollistavat varastonhallinnan ja siirtävät tuotteet lähemmäksi loppukuluttajaa.

2

## Digitalisaation hyödyntäminen

**LÄPINÄKYVYYS** on välttämätöntä joustavalle toimitusketjulle. Toimitusketjun häiriöihin on mahdotonta reagoida tietämättä, mitä toimitusketjuissa tapahtuu. Vielä parempi on ymmärtää, miksi asiat tapahtuvat ja mitä ne voivat tuoda tullessaan.

Digitalisaation ja analytiikan avulla voidaan yhdistää historialliset tiedot reaaliaikaisin tietoihin, ja siten ennakoida poikkeuksia sekä tehdä lennossa päätöksiä suorituskyvyn parantamiseksi.

4

## Ota automaatio käyttöön strategisesti

**AUTONOMISESSA** teknologiassa on tapahtunut merkittäviä edistysaskeleita. Esimerkiksi autonomiset mobiilirobotit ovat jo osoittaneet kykynsä tuoda lisäarvoa varastointiin. Varastotarkastuksissa käytettävät dronet ovat harvinaisempia, mutta tekevät tuloaan. Autonominen liikenne tulee muuttamaan jollain aikajänteellä kuljettajien roolia.

Automaatio on erittäin vahva trendi, mutta se tulee ottaa käyttöön tavalla, joka tekee ihmisten työstä tehokkaampaa ja palkitsevampaa. Robotteja ja automaatiota tulee hyödyntää auttamaan työntekijöitä, ei korvaamaan heitä.

Työn mielekkyyteen tulee panostaa. Esimerkkiä voi ottaa monista puhe- ja sovelluksista, joita etenkin nuoremmat työntekijät ovat tottuneet käyttämään laajasti. Pelillistämällä tiettyjä toimintoja voi saada merkittävää parannusta niin tehokkuuteen kuin työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen.

ROBOTTEJA JA  
AUTOMAATIOTA  
TULEE HYÖDYNTÄÄ  
AUTTAMAAN  
TYÖNTEKIJÖITÄ, EI  
KORVAAMAAN HEITÄ.



3

## Ekosysteemikumppanuus ja jakamistalous

**EKOSYSTEEMIKUMPPANUUDET** ja jakamistalous vaikuttavat siihen, miten ihmiset ympäri maailmaa elävät ja tekevät liiketoimintaa. On aika soveltaa näitä toimenpiteitä logistiikassa ja toimitusketjussa.


Olipa kyseessä sitten kuljetuskaluston tai varaston jakaminen, niin ketterämpään transaktioon pohjautuva toimitusmalli on tulevaisuutta. Jakamistalous on usein myös kustannustehokasta, koska se vähentää investointitarpeita. Ekosysteemikumppanuus strategisten raaka-ainetoimittajien ja ulkopuolisten palvelukumppanien kanssa on tärkeä askel myös toimitusketjun resilienssin kasvattamiseksi.

5

## Haasta nykykäytännöt

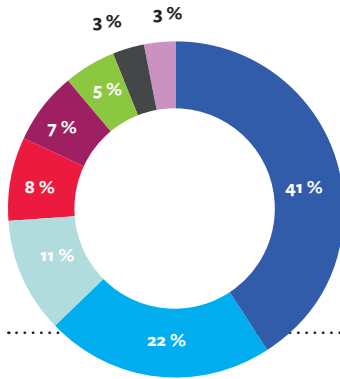
Innovoinnissa ja uuden kehittämisessä kannattaa pitää mielessä yhdysvaltaiskouluttaja **Tony Robbinsin** lentävä lause "If you do what you've always done, you'll get what you've always gotten."

Sama pätee toimitusketjujen kehittämiseen. Jotta muutos olisi mahdollista, uskalla haastaa vallitsevat käytännöt ja toimintamallit.



LOGYn puheenjohtaja  
Janne Lehtimäki piti  
LOGY Conferencen  
avauspuheenvuoron  
Helsingissä 9.6.

## CASE



### Liikenne merkittävä päästöjen aiheuttaja

Vuonna 2020 liikenne eri muodoissaan tuotti hiilidioksidipäästöjä noin 7,3 miljardin tonnin edestä, joista merenkulun osuus oli karkeasti 11 prosenttia.



LÄHDE: TILASTOKESKUS

Viking Line pyrkii

# KESKIAARVOISTA KOHTI TODELLISTEN PÄÄSTÖJEN RAPORTOINTIA

**Viking Linessa käynnistyi alkuvuodesta 2021 hanke, jonka tavoitteena oli päästä päästöjen raportoinnissa kiinni kuljetun laivamatkan aiheuttamiin todellisiin päästöihin jokaista rahtiyksikköä kohden.**

**YHDEN** laivamatkan aiheuttamaan todelliseen hiilidioksidipäästöjen määrään vaikuttaa suuri määrä kulloisestakin päivästä ja lähdöstä riippuvia tekijöitä, sanoo Viking Linen rahtijohtaja **Harri Tamminen**.

"Pätkinänkuoressa päästöjen raportoinnissa keskiössä on kuljetettu laivamatka, käytetty polttoaine ja sen määrä. Polttoaineen kulutukseen vaikuttaa puolestaan muun muassa laivan nopeus, moottorin teho, matkan aikana vallinneet sääolosuhteet, aallokko ja moottorikäynnit", Tamminen luettelee.

Kun matkan todellinen polttoaineen kulutus on saatu selville, seuraa sen jyvittäminen matkustajien ja rahdin kesken.

"Polttoaineen määrä jaetaan matkustaja- ja rahtipuolen kesken, ja rahtipuolen osuus edelleen niiden yksiköiden kesken, joita kyseisellä lähdöllä on kulloinkin ollut."

Kuulostaa paperilla yksinkertaiselta, mutta käytännössä tilanne on toinen.

"Päästöjen raportointi kuljetusyksikköä kohden ei ole kuljetusalalla harvinaista. Etenkin laivaliikenteessä raportointi usein kuitenkin perustuu keskiarvoihin."

### TARVE ASIAKASKUNNASTA

Kimmokkeen selvittää laivamatkasta aiheutuneet todelliset päästöt kulje-

tusyksikkötasolla Viking Line sai Tamminen mukaan asiakaskunnasta.

"Meidän asiakkaita ovat kansainväliset ja monikansalliset kuljetusyhtiöt. Heiltä alkoi jo vuosia sitten tulemaan tiedusteluita kiihtyvällä tahdilla CO<sub>2</sub>-päästöjen raportoinnista", Tamminen sanoo.

Viking Linen rahtipuolen asiakkaille puolestaan laivamatka on yksi palanen laajemmasta kuljetuskettujussa. Mitä paremmin laivayhtiö pystyy raportoimaan kuljetun etapin päästöt, sitä paremmin kuljetusliikkeitä ja huolintayhtiöitä puolestaan voivat ynnätä koko kuljetusketjusta aiheutuneet päästöt kuljetuspalveluita ostavalle teollisuudelle.

Viking Linessa perustettiin asiakastarpeen ympäriltä työryhmä hankkeelle alkuvuodesta 2021. Projektiin vetoava yhtiö sai PBI Research Instituten vetämästä DEOS (Driving Emissions Out of Shipping) -hankkeesta, jossa oli mukana muitakin logistiikkayhtiöitä, kuten esimerkiksi ESL Shipping ja Ahola-konsernin Ahola Digital.

Tamminen kiittelee yhtiörajojen yli tapahtunutta sparrailua. Raportointityökalun varsinainen kehittäminen ja implementointi tapahtui kuitenkin Viking Linen omin voimin.

"Rinta rottingilla voin sanoa, että implementointityöt ja liitännät ovat olleet oman IT-osastomme aikaansaannosta.

Siksi uskallankin väittää, että ainakaan identtistä työkalua alalta tuskin löytyy", Tamminen sanoo.

### LANSEERAUS SYKSYLLÄ

Todellisten päästöjen raportointihanke lähenee parhaillaan kohti asiakasvaihetta.

"Kevään ja kesän aikana olemme pilotoineet järjestelmäämme testikäyttäjien kanssa ja muokanneet palvelua palautteen mukaan", Tamminen sanoo.

Vielä ennen syksyn asiakasjulkaisua yhtiö aikoo verifioida päästöraportointin paikkansapitävyyden ulkopuolisen asiantuntijan toimesta.

### OSA SUUREMPAA SUUNNITELMAA

Todellisten päästöjen raportointi on Tamminen mukaan Viking Linelle iso projekti, mutta laajassa kuvassa kuitenkin pieni askel kohti ympäristöystävällisempää merenkulkua. Muista askeleista Tamminen nostaa esiin muun muassa investoinnit uuteen kalustoon sekä hankkeet, joilla pyritään täyttöasteen maksimointiin.

"Esimerkiksi uudet LNG-laivamme pystyvät käyttämään myös muita polttoaineita, jotka tulevaisuudessa eivät välttämättä ole fossiilisia. Tuolloin päästöjen mittaus on vielä enemmän arvossaan ja raportointityökalu yhtiölle selvä kilpailuetu." ●



## Viking Linen päästökuuri

Viking Line on 15 viime vuoden aikana onnistunut vähentämään lajojensa hiilidioksidipäästöjä lähes kolmanneksella. Ympäristöinvestointeja on tehnyt LNG-aluksiin ja sekä koko laivaston tekniikkaan. Uusilla LNG-aluksissa, Viking Glorylla ja Viking Gracella, on valmius alkaa käyttää vihreitä polttoaineita, mikä mahdollistaa jopa hiilineutraalin liikenteen tulevaisuudessa.



Päästöjen raportointihanke on Viking Linelle yksi askel kohti ympäristöystävällisempää merenkulkua, sanoo rahtijohtaja Harri Tamminen.





## Posti pääsi ilmastohuippujen listalle ensimmäisenä Pohjolassa

SBTIn tieteeseen pohjautuvien nettonollatavoitteiden listalla on vain 17 yritystä maailmassa.

**SBTI** (Science Based Targets) -aloite hyväksyi kesäkuussa Postin tieteeseen pohjautuvat nettonollapäästötavoitteet. Posti on ensimmäinen suomalaisyritys ja ensimmäinen alansa yritys globaalisti, jonka nettonollatavoitteet on hyväksytty.

Listalla ei ole vielä yrityksiä myöskään Ruotsista tai Baltian maista. Kaikkiaan hyväksytyjä tavoitteita on nyt Postin lisäksi 16 yrityksellä globaalisti. Näistä kahdeksan on sitoutunut pääsemään tavoitteeseen Postin tavoin vuoteen 2040 mennessä eli aikaisimpaan mahdolliseen ajankohtaan.

Tieteeseen pohjautuva ilmastotavoite (SBTi) on yhteishanke CDP:n, YK GlobalCompact -aloitteen, maail-

man luonnonvarainstituutin WRI:n ja WWF:n välillä. SBTi auttaa yrityksiä asettamaan kunnianhimoiset päästötavoitteet, jotka ovat linjassa viimeisimmän ilmastotieteen kanssa. Sen tavoite on saada yritykset puolittamaan päästönsä ennen vuotta 2030 ja saavuttamaan päästöissään nettonollan ennen vuotta 2050.

Viime elokuussa, SBTi hyväksyi Postin lyhyen aikavälin tieteeseen perustuvat päästövähennystavoitteet. Niihin päästäkseen Posti aikoo olla nollapäästöinen oman toiminnan osalta sekä saavuttamalla sataprosenttisesti fossiilivapaat tiekuljetukset myös kumppanien osalta vuoteen 2030 mennessä.

### NETTONOLLA TARKOITTAÄ OIKEASTI NOLLAPÄÄSTÖJÄ

”SBTi:n mukaan on äärimmäisen tärkeää, että yritykset vähintään puolittavat päästönsä tämän vuosikymmenen loppuun mennessä ja saavuttavat nettonollan 2050 mennessä. Posti on sitoutunut nettonollaan jo vuoteen 2040 mennessä ja haluamme kannustaa kaikkia yrityksiä mukaan”, sanoo tiedotteessa Postin vastuullisuusjohtaja **Noomi Jägerhorn**.

Nettonollatavoite tarkoittaa sitä, että Posti vähentää oman toimintansa – käytännössä oman kuljettamisen ja toimitilojen – aiheuttamien päästöjen lisäksi myös arvoketjun päästöt nollaan. ●



# LOGYn koulutukset

## HANKINTA

- Tietoisku: Sopimusmuutokset ja niihin varautuminen 20.9.
- Kategoriajohtaminen 21.-22.9.
- Hankinnan mittaaminen alk. 3.10.
- Oston peruskurssi alk. 12.10.
- Tehokas kilpailuttaminen 26.-27.10.
- Hankinnan projektijohtaminen alk. 28.10.
- Oston sopimukset ja lakiasiat alk. 31.10.
- Tuontikaupan hallinta 1.11.
- Vientikaupan hallinta 2.11.
- Toimittajien johtaminen alk. 2.11.
- Tuloksellinen neuvottelutaito 8.-9.11.
- Tietoisku: Tilaaavastuulaki 11.11.
- Hintojen ja kustannusten analysointi 15.11.
- Hankinnan johtaminen ja kehittäminen 22.-23.11.
- Hankinnan digitalisaatio alk. 25.11.

## TOIMITUSKETJUN HALLINTA

- Tietoisku: Toimittajan taloudellisten edellytysten selvittäminen 9.9.
- Toimitusketjun suunnittelu, ohjaus ja tehokkuuden mittaaminen alk. 16.9.
- Sales & Operations Planning alk 27.9.
- Tietoisku: Toimitusketjun riskien hallinta 6.10.
- Varaston suunnittelu ja ohjaus 16.-17.11.
- Tehokas tuotannonohjaus – työvälineitä tuotannon kehittämiseen alk. 23.11.

## JOHTO

- Toimitusketjun ja hankinnan strateginen johtaminen 27.9.-28.9.



**Koulutuksia toteutetaan joko etä- tai lähikoulutuksina.  
Etäkoulutukset muodostuvat useammista  
puolen päivän tilaisuuksista.**



Oppimisympäristö tukenasi  
Uusin tieto • Parhaat vinkit • Tehokkaat menetelmät  
Kokeneet kouluttajat • Käytännönläheinen lähestymistapa

# LOGY

Suomen suurin logistiikan ja hankinnan asiantuntijoiden verkosto. [www.logy.fi](http://www.logy.fi)



## VR-yhtymä nimitti toimitusjohtajan

VR-Yhtymä nimitti uudeksi toimitusjohtajakseen KTM **Elisa Markula**. Markula aloitti tehtävässään 30.8.2022.

Yhtymän hallitus painotti toimitusjohtajan valinnassa asiakaslähtöisyyttä, hyvää johtajuutta, tuloksenteekokykyä ja kansainvälistä liiketoimintaosaamista. Markula on aiemmin toiminut muun muassa Oriola Oyj:n ja Tikkurila Oyj:n toimitusjohtajana sekä Paulig Groupin Kahvi-divisioonan toimitusjohtajana.



## Kulkeeko Suomi tulevaisuudessa kaksilla raiteilla?

**EU-komission ehdotus uusien raideyhteyksien rakentamisesta eurooppalaiseen standardiin kohahdutti Suomessa.**

**EUROOPAN** komissio antoi 27. heinäkuuta ehdotuksen, jolla pyrittiin reagoimaan muuttuneeseen maailmanpoliittiseen tilanteeseen. Suomessa suurimman huomion sai ehdotuksen kohta, jossa Euroopan komissio vaati, että Suomi rakentaisi kaikki uudet raideyhteydet eurooppalaisen standardin raideleveyteen ja tekisi suunnitelman siihen siirtymiseksi myös olemassa olevassa rataverkossa.

Suomen junaradat ovat 1524 millimetriä leveitä eli noin 9 senttimetriä eurooppalaista standardia leveämpiä. Venäjällä käytössä oleva raideleveys on 1 520 millimetriä.

Liikenne- ja viestintäministeriö ilmoitti tuoreeltaan pitävänsä kohtuuttomana komission vaatimusta siirtymi-

sestä eurooppalaiseen standardiin.

"Suomi ei hyväksy muutoksia raideleveyteen. On täysin selvää, että Suomen erityisolosuhteet täytyy huomioida ja raideleveytemme on säilyttävä. Raideleveyden muuttaminen ei olisi taloudellisesti, mutta ei myöskään toiminnallisesti kannattavaa", kommentoi ministeri **Timo Harakka** tiedotteessa.

Harva asiantuntija tai edunvalvontajärjestö on julkisesti asettunut EU-komission ehdotuksen taakse, mutta asian tarkempi kartoittaminen on saanut osakseen ymmärrystä.

Esimerkiksi Keskuskauppakamarin johtava asiantuntija **Päivi Wood** pitää ehdotusta Suomen kannalta merkittävänä, sillä Suomen maantieteellinen asema muuttui kertaheitolla Venäjän

aloitettua hyökkäyssodan Ukrainaan.

"Suomen logistinen sijainti idän ja lännen solmukohtana on muuttumassa päätepiisteeksi Euroopan pohjoisella reunalla", Wood sanoo.

Woodin mukaan esimerkiksi rahoituksen näkökulmasta ehdotus toisi mukanaan suuremmat mahdollisuudet hyödyntää EU-rahoitusta Suomessa lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä.

"Kahden eri raideleveyden kanssa on opittu elämään muissakin maissa, miksei Suomessa? Hyvänä esimerkkinä RailBaltican rakentaminen eri leveyteen olemassa olevan raideleveyden kanssa. Eurooppalainen raideleveys myös helpottaisi operaattoreiden markkinoille tuloa Suomessa", Wood muistuttaa. ●



Varastojen kuntotarkastus  
SFS-EN 15635  
HTT-tavarantarkastaja,  
koneet ja laitteet

**Pekka Mankinen**  
p. 0500303048  
Pekka.Mankinen@Manpek.fi



Tuusula | Padasjoki | Kajaani

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

## osto&logistiikka

*Onko sinulla logistiikkaan  
tai hankintaan liittyvä  
mielenkiintoinen juttuidea?*

*Lähetä vinkkisi lehden  
toimitukselle osoitteeseen  
[toimitus@ostologistiikka.fi](mailto:toimitus@ostologistiikka.fi)*

# KULJETUSPÄIVÄ 2022

Kuljetukset eilen,  
tänään, huomenna  
24.11.2022

Hotelli Clarion, Helsinki

ILMOITTAUDU MUKAAN [WWW.LOGY.FI](http://WWW.LOGY.FI)



**LOGY**

# ***Hankinnassa vastuullisuus on kaiken toiminnan lähtökohta***

Kokenut hankinta-ammattilainen Eija Repo uskoo, että moni yritys hyötyisi hankinnan perusasioiden peränkatsomisesta.

TEKSTI JA KUVA ILMARI TUOMIVAARA

Vastuullisuus on aihe,  
joka koskettaa kaikkia hankinnan  
ammattilaisia, sanoo Eija Repo.



**M**IKÄLI Nordic Source osuuskunnan toimitusjohtajan **Eija Repon** pitäisi valita loppu-uran työtehtäväkseen suorien ja epäsuorien hankintojen väliltä jompikumpi, ei vastausta tarvitse kauaa odottaa.

"Epäsuorat hankinnat", vastaa Repo viipymättä ja jatkaa: "Epäsuorat hankinnat on aitiopaikka yrityksen kaikkeen toimintaan. Epäsuorissa hankinnoissa pääset toimimaan eri tyyppisten hankintojen ja hankintamallien äärellä, pääset ostamaan tuotteita, palveluita, päitä ja vaikka mitä muuta!"

Kokemusta Repolla riittää eri hankintalajeista ja -kategorioista yli 20 vuoden ajalta. Ensimmäiset merkinnot CV:stä pitävät sisällään kaksi korkeakoulututkintoa sekä niitä seuranneet ensimmäiset varsinaiset työtehtävät AGA:lla.

Kolmannen korkeakoulunsa Repo suoritti omien sanojensa mukaan yli kymmenen vuotisella Nokia-taipaleellaan.

Useita eri hankintanimikkeitä sisällään pitäneen jakson ammatilliseksi virستانpylvääksi hän mainitsee Nokian Supply Chain -mallin kehittämisen ja

implementoinnin globaalisti.

Vaikka Repon sydän sykkii tällä hetkellä epäsuorille hankinnoille, muistaa hän jakaa tunnustusta myös suorien hankintojen merkitykselle.

"Suorissa hankinnoissa hankinnan ammattilainen on aivan yrityksen liiketoiminnan ja yrityksen kannattavuuden ytimessä. Lisäksi jos yritys toimii alalla, jossa toimittajat tulevat kansainvälisestä ympäristöstä, niin hankinnan ammattilaisen työ voi olla parhaimmillaan äärettömän mielenkiintoista."

## VASTUULLISUUS KOROSTUNUT

Hankintaan vaikuttavia ilmiöitä ja trendejä Repo nostaa pyydettyä esiin kolme.

"Vastuullisuus ei minusta varsinaisesti ole trendi, vaan pikemminkin kaiken toiminnan lähtökohta. Muutos kuitenkin siinä, miten vastuullisuus näkyy hankinnassa ja hankinta-ammattilaisen työn

kuvassa, on aiempaan verrattuna hurja. En muista, että 2000-luvun alussa juurikaan olisi puhuttu esimerkiksi *code of conducteista*, kun taas nyt *supplier code of conduct* on ihan peruskauraa jokaisessa yrityksessä. Viimeisen viiden vuoden aikana on jatkuvasti korostunut myös CO<sub>2</sub>-päästöjen raportointi, missä hankinnalla on iso rooli", Repo sanoo.

Toisena isona kokonaisuutena Repo nostaa esiin datan, sen keräämisen ja analysoinnin.

"Datan hyödyntämisen suhteen yrityksissä edetään eri tahtia. Toisissa yrityksissä on investoitu esimerkiksi hankintajärjestelmiin, ja silloin onkin erinomaiset lähtökohdat tehdä data-analyseja ja hyödyntää dataa hankinnan tukena."

Monissa yrityksissä otetaan kuitenkin vasta ensiaskelaita datan hyödyntämisen suhteen, Repo muistuttaa.

"Tällöin ensimmäisiä kysymyksiä on, mistä ylipäätään saadaan dataa ja etenkin sellaista, että se olisi kilpailutuksiin riittävän laadukasta."

Kolmantena trendinä Repo jatkaa hankinnan klassikoiden esiinnostamista.

"Edelleen jaksan puhua vanhan kunnon toimittajajohtamisen puolesta. Vaikka se on vanha termi ja ismi, niin siinä on edelleen hirveästi hyödyntämätöntä potentiaalia. Parhaimmillaan toimittajajohtaminen on yhteistyötä toimittajien kanssa siten, että toimittajan kehitysideoiden kautta päästään tilanteeseen, jossa kaikki hyötyvät."

## HANKINNAN SUOLA MONIPUOLISUUS

Hankinnan ammattilaisen työnkuvan parhaiksi puoliksi Repo kokee monipuolisuuden. Monipuolisuuteen tiivistyy myös Repon nykyinen rooli Nordic Source Osuuskunnan vetäjänä.

Nordic Source on vuonna 2009 perustettu osuuskunta, joka tekee asiakasyrityksilleen älykkäitä yhteishankintoja. Osuuskunnan varsinaisia jäseniä ovat Anora, Atria, Fazer, Olvi, Paulig, Saarioinen ja Valio. Näiden lisäksi mukaan on liittynyt 12 muuta kategoria-asiakasyritystä.

"Nordic Sourcen toiminta-ajatus on löytää parhaat toimintamallit ja hankintakonseptit jokaiseen hankintakategoriaan. Tämän jälkeen kilpailutamme kyseisen kategorian keskenään sopimat tuotteet tai palvelut ja hyödynnämme ryhmän yhteistä kategoriaosaamista."

Työntekijän näkökulmasta työskentely osuuskunnassa on monin tavoin erilaista kuin suuret resurssit ja yksiköt omaavissa kotimaisissa yritysyrityksissä. Repolle osuuskunta on tuonut mukanaan kuitenkin monipuolisemmat saappat koko organisaation toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä.

Ja kuin vakuudeksi tunteella elämiselle osuuskunnan toiminnan kehittämiseen eteen, Repo vilkaisee haastattelun päätteeksi puhelintaan ja tuulettaa spontaanisti:

"Jes! Saimme uuden asiakasyrityksen mukaan osuuskuntaan." ●

### Kuka

Eija Repo

**Nykyinen työtehtävä:** Nordic Source osuuskunnan hankintajohtaja ja toimitusjohtaja

**Aiemmat työantajat:** Muun muassa Fiskars, Telko, Nokia ja AGA

**Koulutus:** Diplomi-insinööri ja kauppatieteiden maisteri, Tampereen tekninen korkeakoulu ja Tampereen yliopisto. Lisäksi mm. HHJ (hyväksytty hallituksen jäsen) -tutkinto

Epäsuorat hankinnat on aitiopaikka yrityksen kaikkeen toimintaan.

LOGY on Suomen suurin logistiikan ja hankinnan asiantuntijoiden verkosto. Jäsenilleen LOGY tarjoaa alan tuoreimman tiedon, hyödyllisimmät ideat ja arvokkaimmat kontaktit. Yhdistyksemme jäsenenä on noin 350 yritystä sekä yhteisöä ja noin 4 800 henkilöä.



## Hae LOGYn hallitukseen!

Tahtoisitko vaikuttaa Suomen merkittävimmän hankinta- ja logistiikka-alan verkoston tulevaisuuteen?

**ETSIMME** ehdokkaita Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGYn hallituksen jäseniksi avoimella haulla toimikaudelle 2023-2025. LOGYn hallituksen lähtökohtana on ollut asian-  
tuntemukseen perustuva hallitustyöskentely, joka edellyttää kokemusta alalta. Hallituksen jäseniltä odotetaan aktiivista osallistumista hallitustyöskentelyyn sekä kiinnostusta kehittää yhdistyksen toimintaa.

### LOGYn HALLITUKSEN TEHTÄVÄT

LOGYn hallituksen tehtäviin kuuluu muun muassa ohjata ja kehittää yhdistyksen toimintaa ja taloutta sääntöjen ja yhdistyksen kokousten päätösten mukaisesti sekä valmistella ja tehdä aloitteita kansantaloudellisesti merkittävistä asioista.

LOGYn hallitus kokoontuu noin 5-6 kertaa vuodessa pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla, tai erikseen ilmoitettuihin Teamsin välityksellä. Kokousten välillä työskennellään tarpeen mukaan valiokunnissa ja muissa kokoonpanoissa yhteisten projektien parissa. Esimerkiksi vuonna 2021 hallitus työstä LOGYn uutta strategiaa kausille 2022-2025.

### MITÄ LOGYn HALLITUKSEN JÄSENELTÄ ODOTETAAN?

- Halua olla osaltaan vaikuttamassa LOGYn tulevaisuuden menestykseen
- Halua osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vaikuttaa LOGYn jäsenille tärkeisiin asioihin
- Halua, osaamista ja näkemystä kehittää LOGYn toimintaa
- Syvällistä ymmärrystä hankinta-/logistiikka-ammattilaisten nykyisistä ja tulevista tarpeista
- Kokemusta vaativista johtotehtävistä
- Kokemusta LOGYn toiminnasta tai muusta vapaaehtois-toiminnasta
- Kykyä strategiseen ajatteluun, kokonaisuuksien hahmottamiseen ja näkemysten perusteluun
- Sitoutumista hallitus- tai johtoryhmätöihin

Jos täytät osan tai kaikki näistä kriteereistä, tarjoa osaamistasi LOGYn käyttöön! Lue lisää tehtävästä ja katso hakuohjeet QR-koodin linkin takaa. Hae viimeistään maanantaina 26.9.2022 mennessä.



Lue lisää LOGYstä: [www.logy.fi](http://www.logy.fi)

## LOGY Golf ratkottiin

**LOGY GOLF** -mestaruudesta kisattiin kesän kynnyksellä helteisellä Hämeenlinnan Linna Golfin viheriöllä.

Kovatasoisen turnauksen voittajaksi 39 kisaajan joukosta ja kiertopalkinnon saajaksi ylsi **Antti Suorsa** pistebogey-tuloksellaan 44.

Seuraava LOGY Golf pelataan Linna Golfissa 17.5.2023, kannattaa jo merkitä päivä kalenteriin!

## Jazzia ja logistiikkaa Porissa

**MUSIIKKIA**, logistiikkaa, kiinnostavia keskusteluja ja verkostoitumista! Kaikkea tätä oli tarjolla heinäkuussa, kun LOGY Satakunta järjesti tapahtuman Porin yliopistokeskuksessa.

Pori Jazzin toiminnanjohtaja **Kristian Vainio** kertoi esityksessään festivaaliin liittyvästä logistikasta. Melkoisesti työtä tarvitaan, ennen kuin on kaikki esiintyjät, festivaalivieraat, esiintymislavat ja tarjoilut saatu turvallisesti paikoilleen.

## Moro! Nähdäänkö syyskuussa Tampereella?

**LOGY** on jälleen mukana alan huipputaajien yhteen kokoavilla Logistiikka-messuilla, joiden teemana on tällä kertaa joustava sisälogistiikka. Miten toimialan kiihtyvällä tahdilla etenevää muutosta johdetaan automaation lisääntyessä?

Ensimmäisenä messupäivänä järjestämme kaikille messukävijöille avoimen tilaisuuden, jossa päästään kuulemaan puheenvuoroja aiheesta Verklogistiikkaa nyt ja tulevaisuudessa. Ohjelmassa on myös Sisälogistiikan innovaatiopalkinnon jako. Rekisteröidy kävijäksi jo ennakkoon, niin saat maksuttoman sisäänkäynnin messuille!

## Etsimme erinomaisia opinnäytetöitä

**OLETKO** saanut viime aikoina valmiiksi loistavan opinnäytetyön, joka kohdistuu hankinnan tai logistiikan alalle? Tai oletko ohjannut sellaisen? Tai tiedätkö jonkun, joka on? Etsimme nyt ansioituneita opiskelijoita, joille jaamme loppuvuodesta seuraavat palkinnot:

- **Vuoden Hankinta-/Logistiikkatutkimuspalkinto** parhaasta lisensiaatti- tai väitöskirjatasoisesta tutkimuksesta (4000 euroa)
- **Vuoden Hankinta-/Logistiikkaopinnäytetöiden palkinto** parhaasta diplomityö/pro gradu -tasoisesta opinnäytteestä (2500 euroa)
- **Vuoden Hankinta-/Logistiikka-AMK-opinnäytetöiden palkinto** parhaasta AMK-oppilaitoksessa tehdystä lopputyöstä, YAMK tai AMK (1000 euroa)

Opinnäytetöitä voi ehdottaa mukaan kisaan 15.9. asti – nyt kannattaa siis toimia nopeasti! Lue lisää LOGYn sivuilta [www.logy.fi](http://www.logy.fi).



## JÄSENTAPAHTUMAT

### Yritysjäsentapahtumat:

- 5.10. Kohti vuotta 2030: Hankinnan kyvykkyydet epävarmuuden ja häiriöiden hallinnassa
- 6.10. Tulevaisuuden polttoaineet
- 11.10. Markkinointihankinta-aamiaisen
- 26.10. SCM-teknologiat ja -järjestelmät
- 27.10. Hankintafoorumin ICT-tiimi
- 1.12. Hankinnan vastuullisuustiimi
- 8.12. SCM: S&OP aiheinen tapahtuma

### Jäsentapahtumat:

- 13.9. Seniorikilta: Pirkanmaan Logistiikan Senioreiden kokous
- 14.9. Sisälogistiikka: Verkkologistiikkaa nyt ja tulevaisuudessa
- 14.9. Seniorikilta: Tutustuminen Turun satamaan ja Merimuseoon
- 28.9. Globaalien toimitusketjujen kriisikestävyys, Tampereen Alihankinta-messut
- 6.10. People as Part of the Supply Chain
- 12.10. Työhyvinvoinnilla tuottavuutta - sisälogistiikan ydintä

### Seminaarit:

- 15.9. Hankintapäivä
- 24.11. Kuljetuspäivä
- 24.11. Sisälogistiikkapäivä



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

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

## Tietoisku mahtuu kiireisenkin kalenteriin

**LOGYN** Tietoisku on tehokas koulutus, jonka kesto vaihtelee muutamasta tunnista puoleen päivään.

"Napakka aikataulu ei tarkoita höveliä sisältöä. Päinvastoin. Mitä lyhyempi koulutustilaisuus on, sitä tarkemmin sen sisällöt olemme räätälöineet, jotta osallistujat saavat kompaktissa paketissa runsaasti uusia työkaluja käsiteltävästä aiheesta", sanoo LOGYn Maarit Mänttari.

### Seuraavat tietoiskut:

- 9.9.** Toimittajan taloudellisten edellytysten selvittäminen
- 20.9.** Sopimusmuutokset ja niihin varautuminen
- 6.10.** Toimitusketjun riskien hallinta

## Ostaja, hahmota iso kuva

**PELKKÄÄN** hintaan perustuva ratkaisu ei useinkaan ole paras vaihtoehto. Menestyvä ostaja osaa kiinnittää huomiota kaikkiin hankintoihin liittyviin osa-alueisiin.

Kokonaisuuden hallinta on keskeistä, kun suunnittelet yrityksesi hankintatoimea. Parhaassa tapauksessa ostotoimintaa kehittämällä alennat tehokkaasti yrityksesi kustannuksia, tehostat toimintaa ja luot kilpailuetua.

"Kaksi kolmannesta yrityksen arvonnäkökulmasta tulee yrityksen ulkopuolelta; se ostetaan toimittajilta. Kun hankintaa tehdään oikein ja tehokkaasti, niin toimittajat tuottavat enemmän arvoa ja yritys on kannattavampi", sanoo valmentaja ja konsultti Lauri Vihonen.

Jäsenille etuhintaan!

Osto-osaamisen merkitys ei rajoitu pelkästään ostotehtäviä hoitaville henkilöille.

"Kaikissa rooleissa tarvitaan osto-osaamista – se on oikeastaan valitunutta terveen järjen käyttöä. Kun luot itsellesi vahvan ostoperustan, niin pysyt tuottamaan enemmän arvoa yrityksellesi roolistasi riippumatta", Vihonen perustelee.

### Oston peruskurssi

Alkaen 12.10.2022

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

### KURSSIN YKSI KOULUTTAJISTA:

**LAURI VIHONEN**  
VALMENTAJA, KONSULTTI



# SISÄLOGISTIikkapäivä 2022

Sisälogistiikan käytännön ratkaisut ja tulevaisuuden trendit  
24.11.2022

Hotelli Clarion, Helsinki

ILMOITTAUDU MUKAAN [WWW.LOGY.FI](http://WWW.LOGY.FI)



## LOGYn uudet jäsenet

LOGY SAI TOUKO-HEINÄKUUSSA 32 UUTTA HENKILÖJÄSENTÄ. UUSIA YRITYKSIÄ LIITTYI 2. OSTO&LOGISTIIKKA-LEHDESSÄ JULKAISTAAN JULKAISULUVAN ANTANEIDEN NIMET.

- **Aapro Nora**  
Development Manager, Business Development  
Fazer Finland Oy
- **Kyyhkynen Taina**  
Hankintavastaava  
Tuomi Logistiikka Oy
- **Latosaari Hanna**  
Hankinta-asiantuntija  
Tuomi Logistiikka Oy
- **Lehtola Mika**  
Konsultti
- **Meriluoto Ville**
- **Pulkkinen Markku**  
Kuljetuspäällikkö  
Tuomi Logistiikka Oy
- **Saastamoinen Mikko**
- **Salmela-Mattila Maria**  
Opiskelija  
Satakunnan ammattikorkeakoulu
- **Taipale Teijo**  
Toimitusjohtaja  
Metripe Oy
- **Tiainen Hannu**  
Customer Service and Logistics Manager  
Berner Oy
- **van der Steen Hanna**  
Project Manager, EU Projects  
Helsingin Satama Oy
- **Vähämäki Päivi**  
Materiaalipäällikkö  
Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä
- **Väisänen Janne**  
Hankintavastaava  
Tuomi Logistiikka Oy
- **Ylinen Arto**  
Kuljetusesimies  
Tuomi Logistiikka Oy
- **Yli-Peltola Raimo**  
Projekti-insinööri  
Tuomi Logistiikka Oy

**Metripe Oy**  
**Tuomi Logistiikka Oy**

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

## Monipuoliset jäsenetumme

Tarjoamme jäsenillemme runsaasti hyödyllisiä ja rahanarvoisia etuja. Jäsenenä pysyt ajan tasalla alan muutoksissa, kehität ammattitaitoasi ja verkostoidut muiden alan ammattilaisten kanssa.



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

Henry-Koch-Straße 4 | 23570 Lübeck | Germany

**Bruhn**  
SPEDITION

*28.000 m<sup>2</sup> new warehouse and logistics space in Lübeck-Travemünde*

- 10.000 m<sup>2</sup> divisible warehouse with floor-heating
- Climate-neutral architecture and technology
- In prime location: Trimodal hub between continental Europe and the Baltic Sea region
- Value-added services made to measure

**More Questions? Contact us!**



# Olemme Sisälogistiikan Pioneereja.

Ota kaikki irti varastostasi.  
Selvitä mullistavat sisälogistiikan ratkaisumme.  
Oppaanasi toimii Nico Rosberg.

Lisätietoja löydät  
[www.jungheinrich.fi](http://www.jungheinrich.fi)

 **JUNGHEINRICH**