

# Hankintaprosessin nykytila

Perttu Pihlaja  
Toni Tiilikka

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2016  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Pihlaja, Perttu Tiilikka, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hankintaprosessin nykytila</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Erica Svärd		
Toimeksiantaja(t) Telkänhoiva Oy		
Tiivistelmä <p>Telkänhoiva Oy on palveluasumisen ja kotihoidon piirissä toimiva yhtiö, joka tarjoaa asumis- ja kotihoitopalveluja ensisijaisesti vanhuksille. Palveluasuminen tarjoaa ympärivuorokautisen asu- mispalvelun lisäksi senioriasumista sekä lyhytaikaista asumista.</p> <p>Telkänhoivalla koettiin tarpeelliseksi etsiä ongelmat heidän hankintaprosessinsa nykytilasta, jossa oli heidän mielestään kehitettävää. Heillä on ollut ongelmia hankintaprosessin kulussa ja siinä, millainen olisi tehokkaampi hankintaprosessi. Nykyisessä hankintaprosessissa löytyy pal- jon vaarallisia työyhdistelmiä ja hankkimisesta puuttuu järjestelmällisyys, jonka vuoksi hankki- minen ei ole niin tehokasta, kuin se voisi olla. Tarkoituksena oli selvittää, millainen on hankinta- prosessin nykytila ja ehdottaa parannuskohteita, joiden avulla hankintaprosessi toimisi parem- min.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Nykytilan selvittämiseen käytet- tiin teemahaastatteluja, joita pidimme yrityksen hankinnoista vastaaville henkilöille. Haastatte- lut litteroitiin ja analysoitiin selvittääksemme hankintaprosessin nykytila sekä ongelmat. Tieto- pohjana käytettiin myös alan kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia. Analysoinnin perus- teella saatiin selville, millainen hankintaprosessin nykytila on sekä mitkä ovat suurimmat ongel- makohdat. Tilaukselliset hankinnat toteutettiin saman kaavan mukaan yhden järjestelmän kautta, mutta tilauksettomissa hankinnoissa ei ole minkäänlaista hankintaohjetta, joten kukin hankintoja tekevä henkilö toimii omien tapojensa mukaisesti, minkä vuoksi hankkiminen ei ole järjestelmällistä.</p> <p>Ongelmien ratkaisemiseksi esitimme toimeksiantajallemme muutamia kehitysehdotuksia, joita he voisivat ottaa käyttöönsä. Suosittelimme muun muassa hankintaohjeen laatimista, joka ta- kaisi tehokkaamman ja järjestelmällisemmän tavan hankintoihin. Kehitysehdotuksiemme avulla toimeksiantajamme olisi mahdollisuus kehittää hankintaprosessiaan kustannustehokkaasti il- man, että joutuisi tekemään suuria muutoksia toimintatavoissaan.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Hankintaprosessi, taloushallinto, teemahaastattelu, laadullinen tutkimus		
Muut tiedot		

Author(s) Pihlaja, Perttu Tiilikka, Toni	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2016
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>The present state of the procurement process</b>		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Svärd, Erica		
Assigned by Telkänhoiva Oy		
<p><b>Abstract</b></p> <p>Telkänhoiva Oy is a company providing assisted living and home care services primarily for the elderly. The home care services include home help services and home nursing. The assisted living services offer, in addition to round-the-clock residential services, senior housing as well as short-term housing.</p> <p>The assignor company found it necessary to identify the problems in their current state of procurement process which, in their opinion, was in need for improvement. They had had problems with the course of their procurement process and with determining what would be a more efficient process. Many dangerous work combinations could be identified in the current procurement process, and the acquisitions were found to be unsystematic, which was why the procurement process was not as effective as it could have been. The aim was to determine the current state of the procurement process and propose areas for improvement, which would allow the procurement process to work better.</p> <p>A qualitative research method was used for this study, and theme interviews were conducted with the persons responsible for purchases. The interviews were transcribed and analysed in order to determine the current state of the procurement process as well as its problems. Literature and previous studies were used as the knowledge base for this study. Based on the analysis, the current state of the procurement process and the main problem areas could be identified. The acquisitions based on orders were made according to a standardised system, but the procurement of items without orders did not have any acquisition manual, so that the persons responsible for purchases operated according to individual policies, which was why the acquisitions were not systematic.</p> <p>The recommendations for the assignor company included, for example, the preparation of a procurement manual for a more effective and systematic process. The proposed improvements would take the procurement process to a more cost-effective direction without using too much resources and time.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> ) Procurement process, financial management, theme interview, qualitative research		
Miscellaneous		

# Sisältö

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimusasetelma.....	2
2.1	Tutkimusongelma.....	2
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	3
2.3	Aikaisemmat tutkimukset.....	6
3	Hankintaprosessi.....	7
3.1	Hankintaprosessin rakenne.....	7
3.2	Tilauksellinen ja tilaukseton hankinta.....	18
3.3	Hankintojen kilpailuttaminen.....	20
3.4	Toimittajien valinta ja arviointi.....	22
3.5	Palveluiden hankinta.....	24
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	27
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
4.2	Hankintaprosessin nykytila.....	29
5	Johtopäätökset.....	34
6	Pohdinta.....	40
	Lähteet.....	43

## Liitteet

Liite 1.	Laukaan kunnan hankintaohje.....	46
Liite 2.	Teemahaastattelurunko.....	48

## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimusten jaottelua.....	4
Kuvio 2.	Aineiston analyysimenetelmät.....	5

Kuvio 3. Sopimukset ja yhteistyötahot kansainvälisessä kaupassa.....	16
Kuvio 4. S-Business hyötylaskuri.....	36

## **Taulukot**

Taulukko 1. Toimittajien valinta kriteereiden ja painoarvojen perusteella.....	14
Taulukko 2. Hankintasopimuksissa käsiteltäviä asioita.....	15

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä kuvaamme toimeksiantajamme Telkänhoivan hankintaprosessin nykytilaa sekä ehdotamme parannuskeinoja hankintaprosessiin. Telkänhoiva Oy on palveluasumista ja kotihoitoa tarjoava yritys, joka toimii Jyväskylän alueella. Yritys keskittyy vanhustenhoitoon ja palveluasumiseen, mutta me tutkimme aihetta taloushallinnon näkökulmasta, johon hankintaprosessi kuuluu. (Ystävällistä kotihoitoa n.d.)

Telkänhoivan hankintaprosessissa on ollut selkeitä ongelmia, mutta niitä ei ole havaittu konkreettisella tasolla, ja tästä syystä lähdimme tutkimaan hankintaprosessin eri vaiheita ja ongelmakohtia. Teimme yrityksessä teemahaastatteluja hankintoja tekeville henkilöille ja lähdimme sitä kautta selvittämään, mikä hankintaprosessissa toimii ja missä on ongelmia.

Hankintaprosessin nykytilan määrittely on tärkeää, koska yrityksellä ei ole olemassa minkäänlaista hankintaohjetta ja tästä syystä toimeksiantajamme hankinnat eivät ole järjestelmällisiä, vaan jokainen suorittaa ne omalla tavallaan, mikä aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia. Aiheesta on tehty useita eri tutkimuksia, mutta aihe on hyvin yrityskohtainen, joten tuloksia ei voi juurikaan vertailla keskenään, sillä jokaisella yrityksellä on hyvin erilaiset hankintaprosessit ja niiden myötä erilaiset ongelmat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on näyttää toimeksiantajalle, millainen heidän hankintaprosessinsa kokonaisuudessaan on, ja sen jälkeen esitellä heille pintaan nousseet ongelmat sekä lopuksi antaa heille meidän näkemyksemme, kuinka ongelmia voisi parantaa ja viedä hankintaprosessia eteenpäin. Opinnäytetyössä annamme toimeksiantajallemme kehitysehdotuksia, jotka olemme katsoneet parhaaksi ratkaisuksi tutkimusongelmaan.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kerromme tutkimusongelmasta, aineistonkeruumenetelmistä, aineiston analyysimenetelmistä ja millaiset ovat tutkimuskysymykset. Kerromme myös tutkimusmenetelmistä ja siitä minkä menetelmän olemme itse valinneet. Kappaleessa on myös kerrottu teoriassa, mikä tutkimusmenetelmä on ja mitä sillä tutkitaan. Lisäksi kappaleesta käy ilmi aikaisempia tutkimuksia hankintaprosessin nykytilan kuvaamisesta ja kehitysehdotuksista.

### 2.1 Tutkimusongelma

Ennen tutkimusongelmaa olisi syytä perehtyä tutkimusilmiöön, joka voi olla esimerkiksi reaali maailman ilmiö tai yritys. Tutkimusilmiötä voidaan lähestyä esimerkiksi taloushallinnon tai juridiikan näkökulmasta. Näkökulman valintaan vaikuttaa opiskelijan opintopohja. Mikäli opiskelija on painottanut opintonsa taloushallintoon, ei hänen tässä tapauksessa kannata valita siitä poikkeavaa näkökulmaa. (Kananen 2010, 16–17.)

Opinnäytetyön alussa kannattaa pitää rajausta mahdollisimman laajana, ettei työn tekemisestä tule liian haastavaa. Mikäli toimeksiantaja ei anna tarkkaa rajausta työlle, kannattaa lähteä rajaamaan sitä mukaan, kun ilmiö alkaa hahmottua kirjoittajalle. Näin ollen pystyy helpommin valitsemaan mistä näkökulmasta tutkimusilmiötä lähtee tutkimaan. (Mts, 17.)

Tutkimusilmiön selvittyä lähdetään tutkimaan, mikä on tutkimusongelma ja kuinka siihen löydetään ratkaisu. Tutkimusongelma pitää pystyä tiivistämään yhteen lauseeseen. Meidän työssämme tutkimusongelma on

Miten hankintaprosessia voitaisiin kehittää?

Tutkimuskysymyksiä tulee olla vähintään yksi, mutta niitä voi olla myös useampia. Kysymys täytyy esittää oikeassa muodossa, jotta saadaan ongelman ratkaisevia vastauksia. Kysymysten muodolla voidaan myös määrittää työn rajausta. (Mts, 17.) Meidän työssämme lähdemme ratkaisemaan tutkimusongelmaa seuraavanlaisilla tutkimuskysymyksillä:

Millainen hankintaprosessin nykytila on?

Mitä ongelmia nykyisessä hankintaprosessissa on?

Mitä kehityskohteita hankintaprosessissa on?

Jokaisella kysymyksellä saadaan vastaus siinä muodossa, kuin kysymys esitetään. Kysymyksessä on valmiiksi olettamus siitä, millainen vastaus siihen saadaan. (Kananen 2015, 58.)

## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmän valitseminen riippuu tutkimusongelmasta. Ensimmäisenä tulee miettiä, kuinka tutkimusta lähdetään lähestymään, eli millä tavoin tutkimus suoritetaan. Vaihtoehtoja ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tai näiden yhdistelmä (eli triangulaatio). (Kananen J. 2015, 63.)

Kvantitatiivista tutkimusta (määrällinen) käytetään, kun halutaan saada määrällisesti paljon dataa. Tutkimus suoritetaan yleensä kyselylomakkeen muodossa, jossa kysymykset ovat strukturoituja eli monivalintakysymyksiä. Määrällistä tutkimusta tehdessä aiheesta tulee olla paljon teoriapohjaa sekä aiempia tutkimuksia, jotta aiheesta saa selkeämmän kuvan. (Mts. 73–74).

Kvalitatiivinen tutkimus (laadullinen) pyrkii kertomaan syvällisesti tutkittavasta ilmiöstä. Sitä ei tällöin tutkita lukujen perusteella vaan sillä pyritään ymmärtämään ilmiö syvällisesti ja perusteellisesti. (Soininen 1995, 34.) Kvalitatiivisen tutkimuksen rakenne ei ole luonteeltaan yhtä suoraviivainen kuin kvantitatiivisessa vaan se on syklinen eli siinä palataan toistuvasti käsiteltyihin asioihin. (Kananen 2008, 24–26.)

Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään eroja erilaisiin kysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin: Mikä? Paljon? Missä? Miksi? Kuinka usein? Näiden kysymysten avulla pysty-

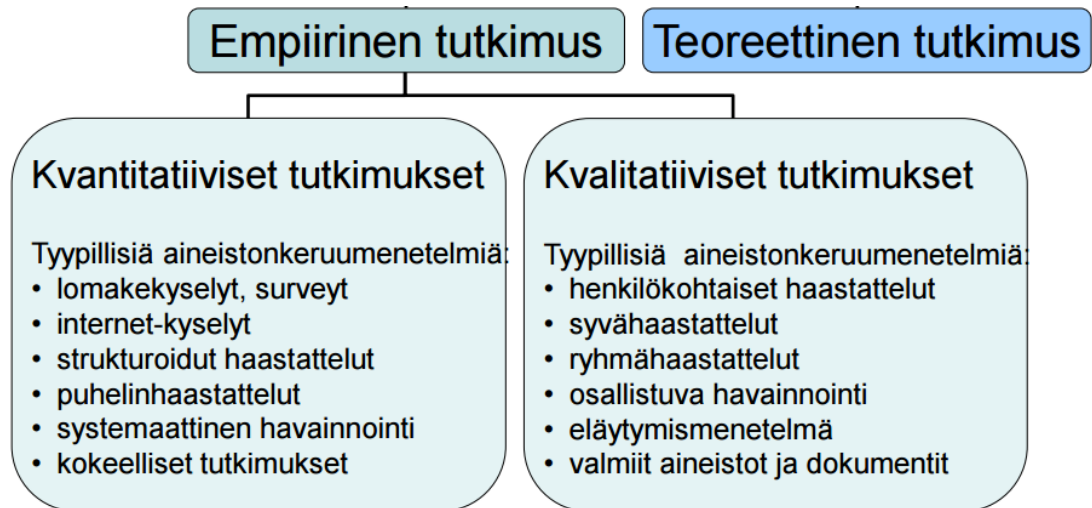


tään selvittämään lukumääriin liittyviä asioita. Kvantitatiivisessa aineistonkeruussa käytetään usein tutkimuslomakkeita, joihin laitetaan valmiiksi vastausvaihtoehdot. Tutkimuksessa selvitetään yleensä olemassa oleva tilanne, syventymättä sen tarkemmin tulosten syihin. (Heikkilä 2014, 12-16; Kananen 2015, 81-82.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas pyritään löytämään syitä johonkin tiettyyn asiaan tai ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään usein vastauksia kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? Näillä kysymyksillä pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin ongelmien tulkitsemiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tietoja kerätään usein erilaisilla dokumenteilla ja haastatteluilla, kuten henkilökohtaisilla- sekä ryhmähaastatteluilla. (Heikkilä 2014, 12-16; Kananen 2015, 81-82.)

Seuraavasta kuviosta käy ilmi millaisia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä on kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Kuvio 1. Tutkimusten jaottelua. (Heikkilä 2014, 13.)



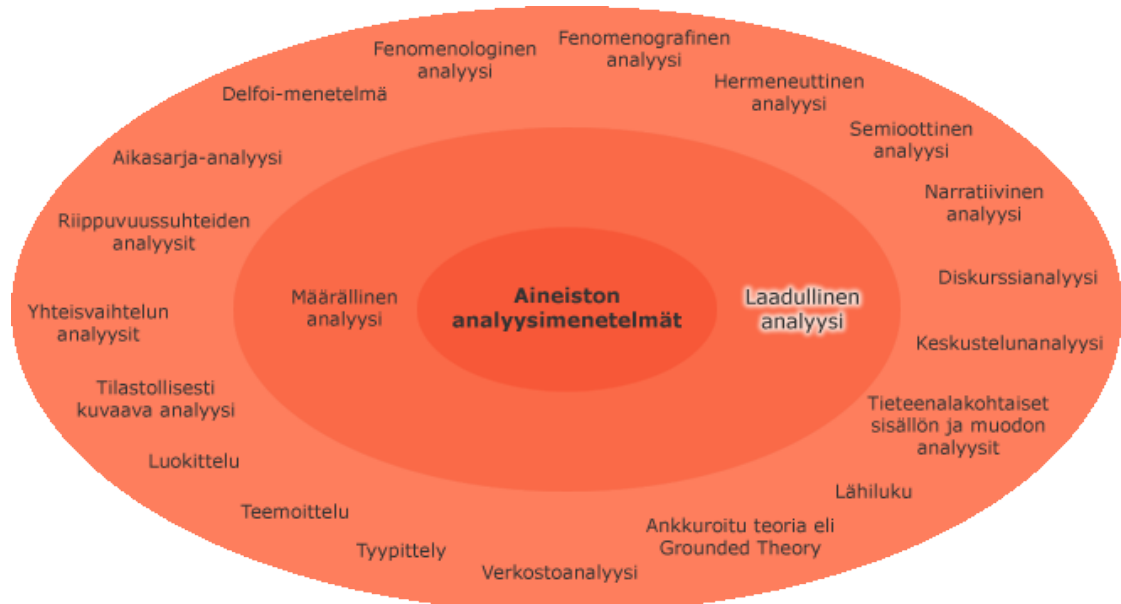
Analyysimenetelmät jaetaan kahteen ryhmään, laadulliseen ja määrälliseen analyysiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen eli laadullisen tutkimuksen analyysissa on mahdollista toteuttaa monilla erilaisilla menetelmillä, analyysin avulla pyritään selvittämään tutkittavan kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä

mahdollisimman laajasti. Jotkin laadulliset menetelmät ovat hyvin vahvasti tietynlaisessa analyysitavassa, kun taas toisissa menetelmissä katsellaan aineistoa väljemmin. Usein humanistinen tutkimus nähdään laadullisena tutkimuksena. Laadullisissa menetelmissä nähdään yhteisinä näkökulmina kohteen tarkoitus ja merkitys sekä esiintymisympäristö, tausta ja kieli. (Kananen 2015, 83-84; Aineiston analyysimenetelmät 2009.)

Kvantitatiivinen analyysi on tutkittavan ilmiön kuvaamista erilaisten kaavioiden, tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällinen analyysi toimii hyvin laadullisen analyysin parina, vaikka liian usein ne mielletään erilaisiksi, eikä niitä hyödynnetä tarpeeksi yhdessä. Jotkin analyysimenetelmät sopivat paremmin joko laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, mutta useita menetelmiä voidaan hyödyntää molemmissa tutkimuksissa. (Kananen 2015, 83-84; Määrällinen analyysi 2015.)

Kyseinen kuvio näyttää erilaisia aineiston analyysimenetelmiä.

Kuvio 2. Aineiston analyysimenetelmät (Laadullinen analyysi 2015.)



Valitsimme käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen menetelmän eli laadullisen tutkimuksen. Päädyimme tähän valintaan, koska aihe vaatii syvällistä yritykseen ja sen menetelmiin perehtymistä. Tutkimus olisi ollut vaikea toteuttaa kvantitatiivisella tutkimuksella, koska tällä olisi saatu vain pinnallista tietoa, joka ei olisi ollut riittävä syvällistä analysointia varten. Toimeksiantajallamme ei ole ennestään mitään hankintaohjetta tai aikaisempaa tutkimusta heidän hankintaprosessistaan, joten kvantitatiivinen tutkimus ei ole ideaalinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää olla aikaisempia tutkimuksia, jolloin tutkimuksesta saa luotettavamman. Hankintoja tekevien henkilöiden määrä toimeksiantajalla on niin pieni, joten kvantitatiiviseen tutkimukseen ei saada tarpeeksi suurta otantaa, jotta tutkimusta kannattaisi tehdä kvantitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa myös tutkimustarkoitukseltaan paremmin tutkimusongelmaamme, koska kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään, mistä tutkittavassa asiassa tai ilmiöstä on kyse ja tämän pohjalta tehdään omat tulkinnat. Kun taas kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään yleistämään, sekä selvittämään eri muuttujien syy-seuraussuhteet. (Kananen 2011, 12–15.)

### **2.3 Aikaisemmat tutkimukset**

Aikaisempia tutkimuksia hankintaprosessin nykytilan kuvaamisesta oli muutamia. Tiina Hult oli tehnyt Tampereen ammattikorkeakoulussa 2014 tutkimuksen Hankintaprosessin nykytilan kuvauksesta. Työn tavoitteena oli tutkia esimiesten työtehtäviä hankintaprosessissa ja kehittää yhteishankintojen hankintaprosessia sekä saada hankintaohje ohjaamaan hankintojen tekoa. Tutkimuksen tuloksena saatiin selvitys hankintaprosessin nykytilasta. Tulosten mukaan hankintaprosessin eri vaiheessa tehdyt toimet vaikuttivat suuresti hankintaprosessin lopputulokseen. (Hult 2014.)

Lapin ammattikorkeakoulussa Salla Sarkkinen oli tehnyt 2016 opinnäytetyön Yrityksen hankintatoimen kehittämisestä. Työn tavoitteena oli toimeksiantajan hankintaprosessin kehittäminen ja uuden hankintaohjeen laatiminen sekä mallintaa hankintaprosessit. Tutkimustuloksena työssä saatiin uusi hankintaohje yritykselle, jota se on alkanut hyödyntää hankinnoissaan. (Sarkkinen 2016.)

lita Hirvonen on tehnyt tutkimuksen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa 2012, LCC-hankintaprosessin kuvaus ja kehittäminen Abloy Oy:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan hankintaprosessin nykytila sekä tehdä ehdotuksia, kuinka sitä voisi parantaa. Tutkimuksen tuloksena saatiin prosessikaavio ja selvitys hankintaprosessin nykytilasta. Jatkotutkimuksia varten otettiin ylös kehityskohteet. (Hirvonen 2012.)

Kaikki edellä mainitut tutkimukset ovat laadullisia tutkimuksia ja samantyyllisiä tutkimuksia meidän tutkimuksemme kanssa, joten olemme voineet ottaa niistä mallia omaa työtämme varten. Kaikissa töissä pyrittiin selvittämään yrityksen nykytila, kuten meidänkin työssä sekä etsiä kehitettäviä asioita hankintaprosessista. Tutkimusten lopputuloksia ei voida kuitenkaan vertailla liiaksi, sillä kaikissa yrityksissä on omat ongelmansa ja tästä syystä tutkimustulokset saattavat poiketa paljonkin toisistaan.

### **3 Hankintaprosessi**

Tässä luvussa kerromme hankintaprosessista sekä sen eri vaiheista. Hankintaprosessi jaetaan isossa kuvassa kahteen osaan, hankinnan suunnitteluun ja hankinnan toteutukseen. Hankintaprosessin voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan myös muita vaiheita, kuten tarpeen kartoitus, tietopyyntö, tarjouspyyntö ja tarjousvertailu, analysointi ja lopulliset neuvottelut. Hankintaprosessin avulla yritykselle etsitään sen tarpeisiin parhaiten sopiva toimittaja yrityksen haluamien tuotteiden, palveluiden ja erilaisten komponenttien osalta. (Hankintaprosessi n.d.)

#### **3.1 Hankintaprosessin rakenne**

Hankintaprosessi alkaa aina yrityksen tarpeesta hankkia jokin tuote tai palvelu, joka on määritelty yksiselitteisesti ja asianmukaisesti. Tarpeiden kartoitus olisi hyvä ratkaista tietotekniikan avulla, jossa näkyisi yrityksen liiketoimintatarpeet. Yrityksen täytyy miettiä, mitä se haluaa ja minkälaisista lähteistä, mitkä

ovat vaatimuksia toimittajille hankinnan suhteen ja mitkä asiat ovat painotetuja hankinnassa. Hankittaessa esimerkiksi televisiota, voidaan määrittellä, millaisia toimintoja laitteelta halutaan. Yksityiskohtaisessa hankinnassa voidaan valmiiksi määrittää minkä merkin ja mallinen tuote halutaan. Tarkoituksenmukaisessa hankinnassa määrittellään ainoastaan pakolliset ja merkittävimmät vaatimukset. Tällaisessa tapauksessa toimittajalla on todella suuri merkitys tuotteen hankkimisessa. Toimittajat osaavat määrittellä paremmin omista tuotteistaan, millainen laite on sopivin ja kilpailukykyisin ratkaisu yritykselle. Tämä tapa kannustaa toimittajaa uusiin ja innovatiivisiin ratkaisuihin. (Mts.; Nieminen 2016, 54-55.)

Tarvekartoitus on todella tärkeä vaihe hankintaprosessissa, sillä siinä tutkitaan, mitä tarvitaan, kuinka usein, millaisessa muodossa ja onko tarve todellinen. Tarpeen määrittäminen on helppoa suorissa hankinnoissa, jotka ovat kytköksissä tuotteiden valmistamiseen. Sen mukaan on helppo määrittää, kuinka paljon tarvitaan erilaisia raaka-aineita. Palveluiden hankinta on paljon haastavampaa ja monimutkaisempaa, koska sen tarvetta on vaikeampi hahmottaa.

Epäsuorissa hankinnoissa tarpeet on kyseenalaistettava rakentavassa muodossa ja mietittävä hankinnan tarvetta esimerkiksi seuraavanlaisilla kysymyksillä. Miksi ja kuinka usein hankittavaa tuotetta tai palvelu tarvitaan, voisiko tuotteen tai palvelun toteuttaa itse, voiko tuotetta tai palvelua muokata jotenkin vai minkälaisessa muodossa se halutaan, palveluiden kohdalla on mietittävä, kuinka kattava palvelu tarvitaan ja mikä sille olisi minimivaatimus. Näitä kysymyksiä miettimällä saadaan paremmin selville, millainen on se tuote tai palvelu, joka palvelee yritystä parhaiten sen tarpeisiin nähden. (Tarvekartoitus n.d.; Nieminen 2016, 55-56.)

Tarpeen määrittämiseen pitää varata paljon aikaa. Varsinkin palveluiden hankinnoissa täytyy selvittää tarkasti tarpeet sekä käyttäjien odotukset siitä, millainen palvelun täytyisi olla. Toimittajilta voidaan kysyä myös neuvoja hankintojen tekemiseen, sillä heillä saattaa olla hyviä neuvoja ja näkemyksiä erilaisiin palveluihin tai palvelukokonaisuuksiin. Toimittajille voidaan lähettää ehdotus-

pyyntö, jossa pystytään kartoittamaan heidän ideoitaan sekä ehdotuksia. Toimittajalle voidaan määritellä esimerkiksi siivouspalveluissa, kuinka puhdasta halutaan, mutta toimittajan annetaan valita itse toteuttamistapa.

Palvelun tarjoajia on usein todella paljon, jopa satoja. Yleensä turvaudutaan tutuimpaan vaihtoehtoon, sillä kaikkia toimittajia on mahdotonta tuntea syvällisesti. Pitää kuitenkin muistaa, että se kaikista tutuin toimittaja ei välttämättä ole se paras vaihtoehto. Tästä syystä tarvekartoitus on tehtävä huolellisesti ja askel askeleelta supistaa toimittajien määrää seuraavaa vaihdetta varten. (Tarvekartoitus n.d.; Nieminen 2016, 55-56.)

### **Toimittajamarkkinat**

Hyvään hankinta-ajatteluun kuuluu, että ollaan koko ajan hereillä toimittajamarkkinoista, millainen tilanne siellä on ja onko tullut uusia toimittajia. Messut sekä internet toimivat loistavana tiedonlähteenä uusien toimittajien löytämiseen. Toimittajamarkkinoilla pitää kartoittaa, minkälainen kilpailutilanne on ja minkälaisia toimittajia on markkinoilla, sekä mitä he pystyvät tarjoamaan. Täytyy myös seurata miten toimittajat kilpailevat toisiaan vastaan ja millä tavalla markkinat jakautuvat toimittajien keskuudessa. Toimittajamarkkinoihin voivat vaikuttavaa tarjonnan alueelliset laajuudet ja rajoitteet. Toiset toimittajat toimivat globaalisti kaikkialla, kun taas toiset toimittajat ovat rajautuneet tiettyyn alueeseen, johon tarjoavat tuotteitaan tai palveluitaan. (Toimittajamarkkinat n.d.; Nieminen 2016, 60-61.)

Toimittajatietoja on kannattavaa tallentaa johonkin paikkaan, missä ne ovat yrityksessä kaikkien nähtävissä ja sitä kautta helpottaa hankintojen tekemistä ja toimittajatietojen päivittämistä. Paras tapa olisi, jos on yhteisiä tietokantoja, jota kautta kaikki yrityksen sisällä pääsevät jakamaan tietoja. Yrityksen ei kannata aina tyytyä samaan toimittajaan, sillä toimittajalle saattaa tulla hyvän olon tunne siitä, että häneltä hankitaan aina tuotteita, jolloin toiminta ei välttämättä kehity enää ja tästä syystä kilpailukyky heikkenee ja muut toimittajat menevät ohi. (Logistiikanmaailma Toimittajamarkkinat n.d; Nieminen 2016, 60-61.)

## Tietopyyntö

Tietopyynnön avulla tarkkaillaan toimittajien sopivuutta yrityksen tarpeisiin sekä toimittajien mielenkiintoa palvella juuri meitä.

Tietopyyntö eli **Request for Information (RFI)** perustuu etukäteen mietittyihin toimittajavalintakriteereihin. Tietopyyntö lähetetään potentiaalisille toimittajille, jotka on kartoitettu jo etukäteen sopivaksi. (Tietopyyntö n.d.)

Tietopyynnön tekemiseen on valmiita sähköisiä työkaluja, mutta se on mahdollista tehdä myös Wordillä tai Excelillä. Tietopyyntöä varten tulisi miettiä, mitä tietoja toimittajilta halutaan ja miten tietoja voidaan verrata eri toimittajien kesken. (Mts.)

Tietopyynnön olisi hyvä sisältää tarjonnassa olevat palvelut ja tuotteet, asiakasreferenssit sekä sertifiointit, joita pidetään yrityksessä tärkeänä, esimerkiksi ympäristö ja laatu. Sen lisäksi olisi hyvä sisällyttää myös kysymyksiä tuotekehityksestä, toiminnan laajuudesta, taloudellisesta tilanteesta, toimitusketjusta, henkilöstön koulutustasosta yms. kysymykset painottuvat sen mukaan mitä ollaan hankkimassa, esimerkiksi raaka-aine hankinnoissa oleellisia asioita ovat varastonhallintaratkaisut ja toimitusketjut, kun taas palveluhankinnoissa asiakasreferenssit voi olla todella tärkeitä asioita tietää. (Mts.)

Tietopyynnössä pitää yrittää myydä itsensä toimittajalle. Sen vuoksi ei kannata kysyä liian tarkkoja kysymyksiä tai ainakaan liian montaa kysymystä, sillä se saattaa menettää myyjän kiinnostuksen. Tärkeintä on saada selville, onko toimittaja kiinnostunut palvelemaan ja mitkä ovat ne asiat mitä hän voi tarjota yrityksen tarpeisiin. (Mts.)

**Request for Proposal (RFP)** on tavallinen vaihe vaativammissa hankinnoissa. Siinä kysellään ehdotuksia ja ideoita edellisten vaiheiden mukaan valituilta toimittajilta siitä, kuinka hankinta olisi mahdollista toteuttaa. RFP:ssä ei normaalisti kysellä hinnoista vaan nimenomaan tiedustellaan erilaisia ideoita ja tietoja. Vastausten perusteella omat näkökulmat saattavat muuttua, mikä helpottaa tarjouspyynnön ja tarvemäärittelyn tekoa. Se mahdollisesti kertoo

myös siitä ketkä toimittajista ovat kyvykkäitä ja halukkaita palvelemaan yritystä. (Tietopyyntö n.d.)

### **Tarjouspyyntö**

**RFQ Request for Quotation** eli tarjouspyyntö lähetetään toimittajille, jotka on valittu tietopyynnön kautta kaikista parhaiten sopivaksi toimittajaksi yritykselle. Tarjouspyynnössä käydään tietopyyntöä syvällisemmin läpi asiat, jotka painottuvat toimittajavalinnassa. (Tarjouspyyntö n.d.; Nieminen 2016, 61-62.)

Tarjouspyyntöasiakirjat on aina laadittava kirjallisina, siten että niistä saa selville hankinnan sisällön ja hankinnat eri vaiheet. Kirjalliset asiakirjat takaavat tasa-arvoisen tiedonsaannin kaikille ehdokkaille. (Tarjouspyynnön laatiminen n.d.)

Tarjouspyyntö lähetetään tietopyynnön tavoin siihen tarkoitetuilla sähköisillä järjestelmillä, mutta se on mahdollista lähettää myös Word- tai Excel-tiedostona. Tarjouspyynnössä olisi hyvä tulla ilmi jonkinlainen kuvaus halutusta tuotteesta tai palvelusta ja sen laajuudessa. Siinä pitäisi ilmoittaa myös minkälaisia kaupallisia tai teknisiä vaatimuksia toimittajalle on. Tarjouspyynnössä tulisi näkyä toimitusmäärät, -aika ja -paikka, sekä sopimuskausi ja mahdollinen optio. Tekemällä mahdollisimman yksinkertaisen mutta laajan tarjouspyynnön helpotetaan toimittajaa tekemään juuri sellainen tarjous mitä halutaan ja jonka avulla toimittajavalinnat helpottuvat. (Tarjouspyyntö n.d.)

Tarjouspyynnön tuotemäärittelyt kannattaa asettaa mahdollisimman tarkaksi, koska se helpottaa toimittajia tekemään oman tarjouksensa mahdollisimman sopivaksi yrityksen vaatimuksiin. Tarjouspyyntöön on hyvä liittää yrityksen omat ostoehdot, jotta toimittajalla on mahdollisuus tiedostaa ja hyväksyä ne ennen omaa tarjoustaan. (Mts.)

Tarjouspyynnössä esitettävät vaatimukset on hyvä pitää tiukkana, sillä se helpottaa yrityksen tarjousten vertailua. Tiukat vaatimukset vähentävät toimittajien tarjousten liikkumavaraa ja mahdollisesti myös rajaa tarjoajien määrää. Tarjouspyyntö, joka on liian löysä, vaikeuttaa yrityksen valintaa toimittajasta, sillä harvoin tällä keinolla saadaan juuri sellainen tarjous mitä, itse halutaan tai



ainakin sen löytäminen on vaikeampaa. (Tarjouspyyntö n.d.; Tarjouksen tekeminen n.d.)

Tarjouksen täytyy vastata kaikkiin tarjouspyynnössä esitettyihin kysymyksiin sekä siinä täytyy käydä ilmi tarkasti kaupan ehdot ja tuote- tai palvelutiedot. Tarjouksessa on myös ilmoitettava hinta, maksuehto, toimitusaika, takuut, huollot sekä sopimuksen voimassaoloaika.

Tarjouksissa on hyvä ottaa huomioon se, että toimittaja yleensä tekee sellaisen tarjouksen joka vastaa tarjouspyynnön minimivaatimukseen, varsinkin laadussa. Sen vuoksi täytyy ottaa huomioon se, että aina ei ole tavoitteena paras mahdollinen laatu vaan ainoastaan riittävä. Tarjousta tarkastaessa täytyy havaita puutteelliset tai virheelliset tiedot, jotka ovat saattaneet tulla toimittajalle vahingossa tai tahallisesti. Palveluhankinoissa tulee olla todella tarkka siitä, että toimittaja osaa varmasti tehdä häneltä vaaditun työn. Tällaisissa tapauksissa kannattaa kysyä myös mahdollisten toimittajien asiakkailta heidän tyytyväisyyttään toimittajan palveluihin.

Tarjoajat saattavat kysyä lisätietoja tarjouspyyntöön liittyen sen jälkeen, kun heille on lähetetty tarjouspyyntö, mutta heille ei useinkaan voi lähettää enää lisätietoja sen vuoksi että tarjous olisi mahdollisimman tasapuolinen kaikille. Siinä myös kuluu ylimääräistä aikaa, jos monelle eri toimittajalle aletaan lähettää lisätietoja. Tämän vuoksi tarjouspyynnön tulee olla niin tarkka, että enää ei tulisi lisäkysymyksiä siihen liittyen vaan tarjoajat osaisivat vastata siihen mahdollisimman tarkasti. Löysä tarjouspyyntö saattaa myös aiheuttaa ylihinnoiteltuja tarjouksia, jos toimittajalla ei ole tarkkoja tietoja kaikista toimitukseen liittyvistä vaiheista tai tekijöistä. (Tarjous n.d.; Nieminen 2016, 61-62.)

### **Tarjousten vertailu ja neuvottelu**

Toimittajan valintakriteerit menevät sen mukaan mitä, on tarpeen määritellyssä kuvattu. Jos se on tehty hyvin ja huolellisesti, helpottuu tarjousten vertailu todella paljon, koska silloin tarjouksesta pitäisi tulla esille juuri ne asiat, joita on painotettu. Tietenkin vain siinä tapauksessa, jos tarjouspyynnössä on osattu kysyä oikeita kysymyksiä missä saadaan esille, kuinka hyvin toimittaja

pystyy täyttämään yrityksen tarpeet. Ennen tarjouksia on verrattu hinnan, laadun ja toimitusajan mukaan. Nykyään se ei toimi enää niin yksinkertaisesti, sillä usein yrityksen hankintoihin kuuluu jonkinlaista palvelua ja silloin laadun vertailu on haastavaa riittääkseen valintakriteeriksi. Tarjousten vertailuun kannattaisi asettaa taulukoita, jotka helpottavat valintojen tekemisessä. (Tarjousten vertailu ja neuvottelu n.d.; Nieminen 2016, 62-64.)

Vertailussa kannattaa kiinnittää tarkempaa huomiota kokonaiskustannuksiin pelkän ostohinnan sijaan. Kokonaiskustannuksia lisäävät esimerkiksi rahti, tulli, maksu- ja toimitusehdot, takuut, valuuttakurssit sekä laadun tarkastukset.

Arvioitavat asiat kannattaa määritellä painoarvojen mukaan, mitä yritykset pitävät tärkeimpänä hankinnassa, tällä tavoin hankinnat voidaan pisteyttää ja asettaa paremmuusjärjestykseen. Painoarvot saattavat vaihdella ostettavan tuotteen tai palvelun mukaan, joten sama kaavio ei toimi kaikkien ostojen kohdalla, ainakaan samoilla painoarvoilla. Varsinkin palveluita ostaessa painoarvot saattavat vaihdella paljon sen mukaan mitä missäkin hankinnassa pidetään tärkeimpänä. Hinta on kuitenkin yleensä se yleisin vertailuperuste. (Mts.)

Esimerkki taulukko jossa valintakriteereitä painotetaan kertoo, mikä toimittaja on näillä painoarvoilla paras vaihtoehto hankintaa tekeväälle yritykselle. Kyseisestä taulukosta näkee, millainen painoarvo on asetettu tuotteen hinnalle, toimitusajalle sekä laadulle. Kyseisessä taulukossa suurin painoarvo on asetettu hinnalle, joten halvimman hinnan tarjoaja on vahvoilla tarjouskilpailussa, sillä painoarvo hintaan on 50%. Toimitusajan painoarvo on 30% ja laadun 20%. Yritys C on saanut suurimmat pisteet, kun tarjouksia vertaillaan keskenään, vaikka sen laatu on arvioitu huonoimmaksi, taulukossa laadun painoarvo päätökseen on kaikista pienin, joten se ei juurikaan pudota Yritys C:n kokonaistulosta alaspäin, sillä hinnan ja toimitusajan kohdalla on suuremmat painoarvot ja Yritys C on saanut niistä parhaimmat pisteet. Näillä valintakriteerien painoarvoilla Yritys C on siis paras 92% ja Yritys B huonoin 83%.

Taulukko 1. Toimittajien valinta kriteereiden ja painoarvojen perusteella. (Tarjousten vertailu ja neuvottelu n.d.)

Valintakriteeri	Painoarvo	Yritys A	Yritys B	Yritys C
Hinta	50	38	40	45
Toimitusaika	30	28	25	30
Laatu	20	20	18	17
Yhteensä	100	86	83	92

Seuraavien kriteerien ja painoarvojen perusteella Yritys C sai parhaat pisteet. Painoarvoja muuttamalla saadaan erilaisia vastauksia, mutta painoarvoja tai kriteerejä ei kannata muuttaa sen mukaan, että jokin tietty toimittaja hyötyisi siitä muita enemmän. (Tarjousten vertailu ja neuvottelu n.d.; Nieminen 2016, 62-64.)

### **Hankintapäätös ja hankintasopimus**

Hankintapäätös syntyy, kun yritys päättää valita yhden toimittajan, jolta aikoo hankkia jonkin tuotteen tai palvelun, josta he ovat tehneet tarjouksen. Hankintapäätöksen tulee aina olla kirjallinen. Hankintayksikön täytyy kertoa hankintapäätöksessä ratkaisuun vaikuttaneet asiat siten, että niistä voidaan päätellä, onko lain velvoitteita noudatettu. Hankintapäätökseen vaikuttavia asioita voivat olla esimerkiksi perusteet, joiden avulla ehdokkaan soveltuvuutta on arvioitu tai joilla tarjous todetaan tarjouspyynnön vastaiseksi. Tarjousvertailun perustelut tulee esittää niin tarkasti, että kaikki tarjoajat tietävät miten ovat sijoittuneet muihin tarjoajiin nähden. Siinä pitää olla jokainen vertailuperuste arvioitu jokaisen tarjoajan kohdalta ja selitys piste-eroista. Hankintaprosessin aikana täytyy olla koko ajan samat arviointikriteerit, eikä niitä saa muuttaa prosessin aikana. Mikäli hankintayksikkö tekee uuden hankinnan alkuperäisen toimittajan kanssa, uutta hankintapäätöstä ei tarvitse tehdä. (Hankintapäätös n.d.; Nieminen 2016, 67-70; Oksanen 2010, 52.)

Hankintasopimuksissa on erilaisia sopimustyyppejä kuten vuosi-, puite- tai projektisopimus, kertaluonteinen sopimus ja partnership. Kertaluonteisessa hankinnassa ovat kaikki satunnaiset hankinnat. Vuosisopimus taas tehdään vuoden ajaksi jollekin tietylle ajanjaksolle, jossa sopimukseen sovitaan valmiiksi hinnat sekä toimitustapa sopimuskauden toimituksiin. Puitesopimuksessa hankintaan monia erilaisia palveluita samalta toimittajalta, jonka johdosta hinnat saadaan halvemmaksi ja samalla varmistetaan palveluiden ja tuotteiden hyvä saatavuus. Puitesopimuksissa toimittajat saattavat tarjota esimerkiksi varastopalveluja tai ilmaisia toimituksia varsinaisen palvelun ohella. Projektisopimukset ovat sopimuksia, jotka tehdään koskemaan jotakin tiettyä projektia, jossa tilataan tuotteet kyseiseen projektiin samalta toimittajalta. Partnership-sopimus on todella tiivis sopimus, jonka vuoksi sellaisia solmitaan usein hyvin tuttujen toimittajien kanssa. Siinä pyritään luomaan pitkä yhteistyö, jonka avulla molempien toimijoiden ydinosaamisen luo parempaa kilpailuetua ja tuottavuutta molemmille toimijoille. (Hankintasopimus n.d.)

Käytetyimpiä sopimuksia teollisuudessa ja palveluissa ovat Partnership- ja vuosisopimukset. Rakentamisessa projektikohtainen sopimus onärkevin ja yleisin. Kertaluonteisia sopimuksia käytetään aika vähän, teollisuuden puolella noin 10–20 prosenttia sopimuksista. Sopimuksen kestot ovat yleensä yhden tai kahden vuoden pituisia, mutta myös alle vuoden pituisia sopimuksia käytetään tapauskohtaisesti. (Mts.)

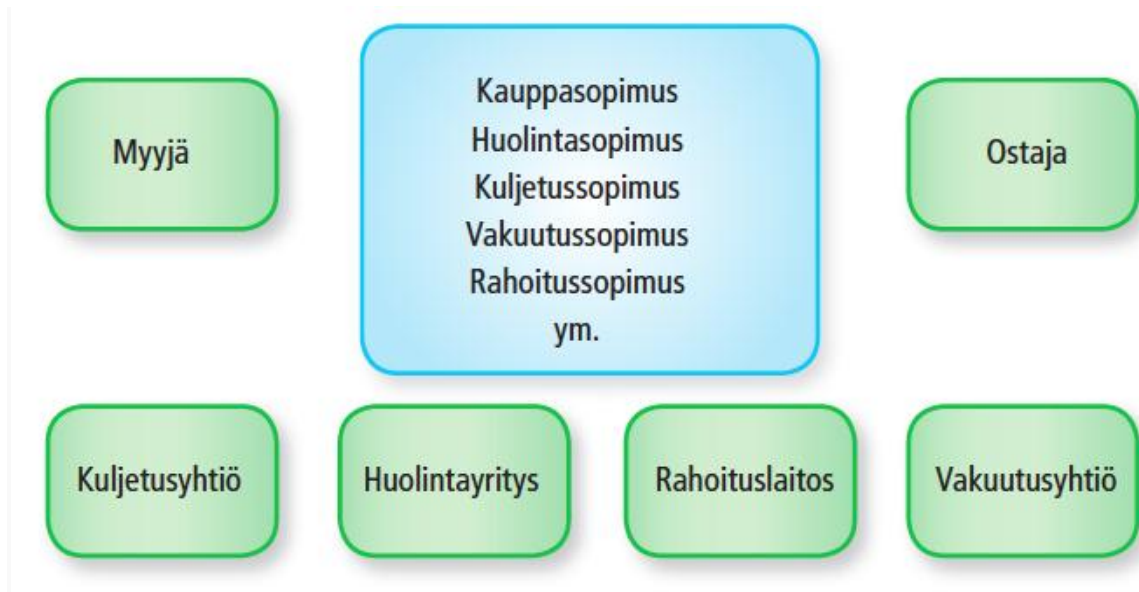
Hankintasopimuksissa käsitellään lukuisia asioita, joita tuodaan esille oheisessa taulukossa.

Taulukko 2. Hankintasopimuksissa käsiteltäviä asioita. (Hankintasopimus n.d.)

sopijaosapuolet	sopimuksen tarkoitus	myynti- ja käyttörajoitukset	tuotevastuu
hinta	toimitusaika	voimassaoloaika, optiot	takuu
määritelmät	toimitusehto	lisenssit	reklamaatiot
spesifikaatiot	force majeure -ehdot	patentit	sanktiot

Sopimuksissa käytetään liitteitä hyvin yleisesti ja niissä tuodaan esille esimerkiksi hinta- ja laatueroittelyt sekä eräkoot. Seuraava kuvio havainnollistaa kauppaneuvotteluihin liittyviä sopimuksia ja osapuolia.

Kuvio 3. Sopimukset ja yhteistyötahot kansainvälisessä kaupassa. (Hankintasopimus n.d.)



Toimintalausekkeessa sovitaan kuljetuksen järjestämisestä (kummalle se kuuluu, ostajalle vai myyjälle), kustannusvastuusta, tavaravastuusta ja toimivastuusta. Tämän vuoksi se on tärkeässä roolissa kauppasopimuksessa. Incoterms 2010 on tunnetuin toimituslausekokoelma. Se on kansainvälisen kaupakamarin laatima, jonka avulla pyritään saamaan samankaltaiset toimitusehdon eri puolille maailmaa. Vanhempiakin Incoterms versioita on mahdollista käyttää, jos niistä sovitaan erikseen ostajan ja myyjän välisessä sopimuksessa. Viimeisin päivitys on kuitenkin vuodelta 2010 (Incoterms 2010), jota suositellaan käytettävän. (Hankintasopimus n.d.)

Liiketoimintasuhteissa noudatetaan lakeja ja ehtoja hyvin usein. Tärkeimpiä lakeja ovat kauppa- ja kauppakaarilaki, tekijänoikeuslaki ja erilaiset lait julkisista hankinnoista, kilpailurajoituksista ja sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. (Mts.)

Liikekumppanit tarjoavat usein toimialajärjestöjen laatimia yleisiä sopimusehtoja, jotka takaavat jäsenyritysten edut. Tämän vuoksi hankintahenkilöstön on hyvä paneutua huolellisesti sopimusehtoihin, jotta he saavat selville kummallakin osapuolelle kuuluvat vastuut ja riskit. (Mts.)

### **Tilaus**

Tilaamisessa toimittajalle lähetetään tieto siitä mitä halutaan toimitettavaksi ja milloin. Tuote tilataan sen jälkeen, kun hankintasopimus on tehty. Tuotteen tai palvelun tilaamiseen ei tarvita yleensä erillistä kirjallista sopimusta, sillä usein pelkkä hankintatilaus mielletään sopimukseksi. Usein kirjallinen tilaus on kuitenkin hyvä tehdä, varsinkin isoimmissa hankinnoissa, sillä se pienentää riskejä. (Tilaus n.d.; Nieminen 2016, 71.)

Tilaukseen kuuluu tilausnumero, tuotteen- tai palvelunkuvaus, maksuehto, toimitusaika ja toimituslauseke, toimitus- ja laskutusosoite, tuotteiden määrä sekä hinta. Tilauksessa on kerrottava tarkat vaatimukset toimittamisesta. Nykyään toimittajat lähettävät tilauksen saatuaan ostajalle tilausvahvistuksen, jossa näkyvät kaikki tilaustiedot. (Mts.; Nieminen 2016, 71-74.)

Hankintaprosessin muita tärkeitä tietoja ovat toimituksen ja laskun hyväksyminen sekä toimittajan arvioiminen. Mikäli toimitusta ei hyväksytä, täytyy siitä ilmoittaa heti toimittajalle ja sopia jatkotoimenpiteistä. Toimittajan arviointi taas on strategisen tärkeä osa-alue hankintatoimessa. (Mts.)

Toimitusta tulee valvoa tilaamisen jälkeen, jotta kaikki menee sopimuksen mukaisesti. Toimitusvalvonnalla varmistetaan, että tilatut tuotteet tai palvelut saapuvat. Näiden lisäksi tarkistetaan, että saadaan tilausvahvistus ja erilaiset raportit tilauksista. Valvonta olisi hyvä tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti ja tästä syystä sähköisiä järjestelmiä suositaan. Samalla valvotaan myös toimittajaan ja ostoihin liittyviä tietoja. Toimitusvalvonnassa pidetään kiinni perusvaatimuksista kuten hinnan, laadun, määrän ja toimitusajan oikeellisuudesta. Mahdollisista puutteista täytyy reklamoida toimittajalle. Reklamaa-

tio on kirjallinen dokumentti toimittajalle tilauksen puutteista tai virheistä. Hankintaprosessin viimeisin vaihe on tilauksen seuranta ja arviointi. Sen tavoite on kehittää toimintaa. (Nieminen 2016, 74-77.)

## **3.2 Tilauksellinen ja tilaukseton hankinta**

Tilauksellisella hankinnalla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen ostamista tilaamalla se puhelimitse, sähköpostilla tai jonkin järjestelmän kautta. Tilaaminen tarkoittaa ostotilauksen tekemistä toimittajalle, joka ollaan valittu aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Samaa termiä käytetään myös silloin, kun tilaus tehdään toimittajalta suoraan ilman sopimuksia, tarjouspyyntöä, neuvotteluja tai muita prosessin vaiheita. Tällaisessa tapauksessa tilaus voi perustua esimerkiksi toimittajan mainokseen tai hinnastoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 49.) Tilauksellisissa hankinnoissa kaksi oikeushenkilöä sopivat yleensä yksityisoikeudellisen sopimuksen. Tämän vuoksi organisaation sisällä tekemät sopimukset eivät ole hankintasopimuksia, eikä tämän vuoksi kuulu kilpailuttamisvelvoitteen alaan. Hankinnat voidaan tehdä kilpailuttamatta, silloin jos tuottajayksikkö kuuluu ostajan omaan organisaatioon. Siinä tapauksessa, jos ostaja haluaa kilpailuttaa sellaisen tuotteen tai palvelun, jonka voisi itsekkin suorittaa, täytyy omaa tarjoutta kohdella samanarvoisesti kuin muitakin tarjouksia. Hankintasopimus voi olla monien ostajien ja myyjien välinen puitesopimus tai yhden ostajan ja myyjän välinen sopimus. (Pekkala & Pohjonen 2015, 101-102.)

### **Tilaukseton hankinta**

Tilaukseton hankinta eli suoramarkkinointi tarkoittaa hankintalain mukaan menettelyä, jossa hankintailmoitusta julkaisematta yritys valitsee muutaman toimittajan ja neuvottelee hankinnasta heidän kanssaan. Suoramarkkinointi on mahdollista tehdä silloin, kuin oletetaan transaktiokustannusten eli kilpailutukseen menevien kustannusten olevan suuremmat, kuin hintahyöty tuotteelle kilpailutetulla hinnalla. Hankintayrityksellä on vapaus valita ne yrityksen, joiden kanssa haluaa kauppaa käydä. Suoramarkkinointia ei ole hankintalain mukaan pakko julkaista HILMA-järjestelmässä. Siinä voidaan kuitenkin tehdä vapaaeh-

toisesti ilmoitus, jonka avulla välttyään mahdollisilta valituksilta. Kilpailutus voidaan suorittaa lähettämällä muutamalle yritykselle tarjoukset, tai ilmoittamalla hankinnasta alan ammattilehdessä. Suorahankinnat halutaan usein tehdä tultulta toimittajalta, jolta ollaan tilattu aiemminkin, koska heiltä tiedetään suoraan, millaista palvelua saadaan. Palveluhankintoja voidaan tehdä ilman kilpailutusta, jos kyseessä on sosiaali-, terveys, tai koulutushankinta, joissa kilpailuttaminen saattaa olla epäoikeudenmukaista. Alle 5000€ palveluhankintoja ei yleensä kilpailuteta, koska niissä kilpailuttaminen ei olisi tarkoituksenmukaista. (Pekkala & Pohjonen 2015,144-146; Oksanen 2010, 34.)

Suorahankinnoissakin osapuolet neuvottelevat hankinnat ehdoista, eikä osta tuotetta suoraan toimittajan listahinnoilla, ilman tiedustelua muista kuluista tai mahdollisista alennuksista. Tosin pienet hankinnat, joiden arvot eivät ole merkittäviä, poikkeavat tästä. Yleensä suorahankinnoissa tiedustellaan tuotteiden hintaa ja saatavuutta ainakin muutamalta toimittajalta. Suurin ero suorahankinnan muihin menettelyihin on se, että julkista hankintailmoitusta ei tarvitse tehdä. Tämän vuoksi suorahankinnan käytön ehtoja ja menettelyjä tutkitaan tarkasti. (Mts.)

Suorahankintaa on mahdollista käyttää esimerkiksi seuraavissa tilanteissa. Avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei olla saatu tarjouksia tai ehdokkuushakemuksia, eikä sopimusehtoja haluta muuttaa. Hankinnalla on niin kova kiire, että sitä ei ehditä kilpailuttaa. Yksinoikeudellisista, teknisestä tai tieteellisestä syystä vain jokin toimittaja on mahdollinen. Raaka-ainemarkkinoilta hankittava tavara. Hankitaan tuotteita, jotain tiettyä tutkimusta, tuotekehitystä, kokeilua tai tieteellistä tarkoitusta varten. Osto konkurssipesästä, josta tuotteet saadaan merkittävän edullisesti. Tavara- tai palveluhankintoja sekä urakoihin liittyviä lisätilauksia. Sekä palveluhankinnasta, joka tehdään esimerkiksi suunnittelukilpailun voittajan kanssa, mikäli voittajia on useita, täytyy kaikki voittajat kutsua neuvotteluihin. Suorahankintana toteutetaan usein arvoltaan merkityksettömiä hankintoja, varsinkin jos hankinta on kiireellinen. (Pekkala & Pohjonen 2015,144.)



### 3.3 Hankintojen kilpailuttaminen

Hankintojen kilpailuttamisella tarkoitetaan tuotteen, urakan tai palvelun ostajan eli hankintayksikön hankintalainmukaista ilmoitusta. Ilmoitus pitää sisällään tarjouspyynnön, jossa käy ilmi mitä hankitaan ja mitkä asiat vaikuttavat siihen mikä tarjouksen valintaan. Kilpailuttamiseksi ei riitä tarjouspyynnön lähetys usealle hankkijan valitsemalle tarjoajalle. Hankintoihin ei ole vain yhtä oikeaa menetelmää. Usein hankintamenettelyyn vaikuttavat hankinnan arvo, kohde sekä luonne. Ne yritykset jotka hyväksytään tarjouskilpailuun ja heidän tekemien tarjousten valintaperusteet pitää ilmoittaa ennakkoon, ja paras tarjous on valittava ennakkoon ilmoitettujen valintaperusteiden mukaan. Tarjoajalla on oikeus valittaa, jos hankintamenettelyssä on toimittu virheellisesti. (Pekkala & Pohjonen 2015, 21–22.)

Pienhankintoja, eli alle 30 000€ tavara- tai palveluhankintoja ei tarvitse kilpailuttaa kansallisissa hankinnoissa, sillä ne jäävät EU-kynnysarvojen alapuolelle. Hankintalaissa ei ole kuitenkaan määrätty vähäisen hankinnan suuruutta, vaan se on suhdannainen organisaation muihin hankintoihin. Hankintavolyymien ja hankintojen luonteen pohjalta arvioidaan hankintojen vähäisyys. Pienhankinnoissa tulisi kuitenkin noudattaa avoimuutta ja syrjimättömyyttä, jotka ovat perustamissopimuksen periaatteita. Pienhankinnoissa hankinta-ohjauksen käyttö on mahdollinen, vaikka hankintalakia ei sovelleta niissä. (Pekkala & Pohjonen 2015, 40-41; Oksanen 2010, 34)

Tarjouspyynnön voi lähettää avoimena kaikille halukkaille tai sen voi laittaa myös vapaasti saatavaksi internettiin, jolloin kaikki kiinnostuneet voivat jättää tarjouksensa. Rajoitetussa menettelyssä ainoastaan hankintayksikön valitsemilla yrityksillä on mahdollisuus jättää tarjouspyyntö. Hankintayksikkö voi asettaa tarjoajille vähimmäisvaatimuksia, jotka yritysten tulee täyttää. Yrityksille voidaan asettaa myös lisäpisteitä antavia ominaisuuksia. Hankintayksikkö valitsee esimerkiksi 10 heidän asettamiin vaatimukseen sopivinta yritystä, joilla on oikeus tehdä tarjous. Ne yritykset joita ei valita, eivät saa lähettää omaa tarjoustaan, mutta voivat valittaa päätöksestä. (Pekkala & Pohjonen 2015, 25.)

### **Tarjousten vastaanottaminen ja kelpoisuuden tarkastaminen**

Tarjoukset tulee käsitellä vasta tarjousajan umpeuduttua, eikä niistä saa antaa tietoja ennen hankintapäätöksen tekemistä, sillä kaikki tarjoukset ovat luottamuksellisia. Avoimessa menettelyssä tarkastetaan ennen tarjousten tarkempaa tutkimusta, että kaikki tarjoajat täyttävät heille asetetut vähimmäisvaatimukset. Rajoitetussa hakemuksessa vaatimukset on jo tarkistettu aikaisemmin, eikä sitä tarvitse enää tehdä. Ne tarjoajat joiden osalta vaatimukset eivät täyty, pitää hylätä jo tässä vaiheessa, eikä heitä voida ottaa mukaan tarkempaan tarkasteluun. Tarkasteluun tulee ottaa ainoastaan ne tarjoukset, jotka täyttävät kaikki vähimmäisehdot. Tarjousajan umpeuduttua tarjoaja ei saa enää muuttaa tarjoustaan, mutta tarjoajalta voidaan kysyä vielä selventäviä kysymyksiä tarjoukseen liittyen. (Pekkala & Pohjonen 2015, 26.)

### **Tarjousten vertaileminen**

Tarjousten vertaileminen aloitetaan tarkistamalla, että ne täyttävät kaikki vaaditut ehdot ja asiakirjat. Tarjous valitaan sen mukaan, mikä on hinnaltaan tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Kokonaistaloudellinen tarjous kattaa yleensä hankintayksikössä painotetut asiat parhaiten hinta-laatusuhteeltaan. Tarjouksia vertaillaan esimerkiksi taulukkomuodossa, koko sisällöltään kaikkiin yksittäisiin vertailuperusteisiin. Kaikkia ennalta ilmoitettuja seikkoja on tarkkailtava. (Pekkala & Pohjonen 2015, 26.)

### **Hankintapäätöksen tekeminen**

Hankintayksikön on tehtävä kirjallinen päätös valinnastaan ja perusteltavalla tavoin se on vertaillut ja pisteyttänyt tarjouksia. Perusteluista täytyy selvittää miksi jokin tarjous on valittu parhaaksi. Liike- ja ammattisalaisuudeksi tarkoitettavat tiedot on kuitenkin poistettava vertailuasiakirjoista ja tarjouksista, koska ne tulevat julkiseksi. Viimeistään siinä vaiheessa, kun on valittu voittaja, pitää kaikille tarjoajille ilmoittaa kirjallisesti heidän tarjousten hylkäämisestä. Myös niille yrityksille, joita ei ole otettu mukaan tarjouskilpailuun, jos heille ei ole siitä jo aikaisemmin ilmoitettu. Päätöksiin tulee jättää liitteenä ohjeet muutoksen tekemistä varten. Hankintapäätöksestä tehdään kirjallinen hankintasopimus. EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa täytyy kuitenkin odottaa 21

päivän odotusaika tarjoajan saatua päätös, ennen kuin sopimus voidaan allekirjoittaa. Sopimuksen toteutusta täytyy valvoa ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin, jos tilanne sitä vaati. (Pekkala & Pohjonen 2015, 26.)

### **3.4 Toimittajien valinta ja arviointi**

Toimittajia valittaessa tulee tarkastella omaa yritystään ja sen tarpeita. Halu-aako pienen paikallisen toimittajan, vai olisiko iso kansainvälinen yritys sittenkin parempi. Vaikuttavia asioita ovat myös logistiikkayhteydet, henkilöstökustannukset sekä raaka-aineiden saatavuus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227–231.) Erinomaisia paikkoja tavata erilaisia toimittajia ovat eri alojen messut. Nykyaikana ehkä nopein tapa löytää toimittajia, on etsiä heitä internetin kautta. Myös kollegojen ja tuttujen kautta saadut suositukset ja vinkit ovat erittäin hyvä tapa löytää sopivia toimittajia. (Toimittajamarkkinat, n.d.) Kun ruvetaan suunnittelemaan toimittajan hankkimista, tulee tutustua pääasiassa neljään asiaan hintaan, kustannuksiin, liiketoiminnan keskeisiin edellytyksiin sekä taitotasoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 227–231.)

#### **Hintatason tutkiminen**

Eri alueilla on täysin erilaiset hintatasot verrattuna toisiinsa. Kysynnän ja tarjonnan lain mukaan, mikäli tietylle alueelle rupeaa syntymään huomattavaa kysyntää, nostaa tämä myös hintoja. Sen takia tuleekin olla hereillä ja tutkia jatkuvasti uusia alueita ja mahdollisuuksia, ennen kuin muutkin sen tajuavat. Yleensä tietyn massatuotteen hankinta keskittyy tiettyyn alueeseen, sen saatavuuden, kuljetuksen, sijainnin tai lakien ansiosta. Tällöin kilpailutilanteen siirtyminen muualle on hyvin hankalaa, koska tämän asema on vakiintunut niin pysyväksi, ettei yhden ostajan päätökset vaikuta tähän mitenkään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 228-229.)

#### **Kustannustekijät**

Yleisimmät kustannustekijät ovat henkilöstökulut, käytettävät raaka-aineet, energia sekä logistiikasta syntyvät menot. Näiden tekijöiden kustannukset taas vaihtelevat huomattavasti sijainnin sekä poliittisen ja yhteiskunnallisen ti-

lanteen mukaan. Kaikki nämä tekijät ovat suorassa yhteydessä tuotteen lopullista hintaa, koska mitä alhaisempina kaikki kustannukset pysyvät, sitä alhaisempina loppuhinnankin voi pitää. Tämän ansiosta monet edullisen työvoiman maat ovat nostaneet päätänsä maailman markkinoilla. (Mts, 229–230.)

### **Liiketoiminnan keskeiset edellytykset**

Liiketoiminnan keskeiset edellytykset tarkoittavat kaikkea, mikä vaikuttaa itse liiketoiminnan tekemiseen. Jos suunnittelee hankkivansa toimittajia jostakin eri alueelta, on elintärkeää tutustua tämän alueen liiketoiminnan keskeisiin edellytyksiin. Alueen liiketoiminnan edellytykset muodostuvat pääasiassa taloustilanteesta, lainsäädännöstä sekä poliittisesta tilasta. Mikäli alueen taloustilanne on huono, niin silloin sen kaupankäynti voi olla myös ailahtelevaa, eikä kovin turvallista. Tällöin kaupankäynti voi olla liian suuri riski yritykselle. Lainsäädäntö taas vaikuttaa yleisesti kaupankäyntiin, esimerkiksi verojen tai rajoitusten muodossa. Poliittisilla päätöksillä on myös erittäin merkittävä vaikutus taloustilanteeseen. Sillä mikäli maassa on poliittisesti epävakaa, on kaupankäynti tällaisten alueiden kanssa erittäin työlästä, koska lait ja säädökset saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Kun taas poliittisesti vakaan alueen kanssa kaupankäynti sujuu jouhevasti. (What are Business Conditions? n.d.)

### **Taitotaso**

Taitotasolla tarkoitetaan alueen yleistä osaamistasoa. Taitotasolla on suora vaikutus henkilöstökuluihin, koska jos taitotaso on alhainen vaativat työntekijät tällöin paljon enemmän valvontaa, ohjausta ja opettamista. Tässä tapauksessa tuleekin punnita, riittääkö esimerkiksi halvan työvoiman omaavan alueen taitotaso tekemään jotakin tuotetta yhtä laadukkaasti ja halvalla, kuin alueen jonka taitotaso on korkeampi, mutta henkilöstö kulutkin ovat suuremmat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 230.)

### **Toimittajan arviointi**

Toimittajan arviointi vaikuttaa jokaisessa ostopäätöksessä, vaikka ostaja ei tätä itse tiedostaisikaan. Koska aina hankkiessa jotakin, tulee miettineeksi myyjää ja itse tuotetta. Usein mietitään, voiko tuotteen laatuun taikka myyjän

luotettavuuteen uskoa. Mutta kun valitaan toimittajaa pidempään suhdetta varten, tulee paljon enemmän painottaa huomiota itse toimittajaan sekä heidän kehitys mahdollisuuksiin. Kun taas hankitaan vain jotain edullista yksittäistä hankintaa, ei toimittajan valinnalla ole niin paljoa väliä, koska hankinta on kertaluontoinen ja yksinkertainen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 230.) Toimittajien arviointi ei tosin suinkaan pääty siihen, että toimittajalta ruvetaan hankkimaan tuotteita/palveluita, vaan arviointia olisi hyvä tehdä koko yhdessä toimimisen ajan. Toimittajaan ei saa myöskään vaikuttaa mitkään henkilökohtaiset asiat, vaan toimittaja tulisi valita ainoastaan ajatellen yrityksen parasta etua. Jotta voidaan varmistua, että toimittaja on valittu ajatellen yrityksen parasta etua, olisi hyvä, että sisäinen tarkastaja arvioisi myös toimittajat. (Ratsula, N. 2012.) On myös erittäin viisasta lähettää työryhmä, tai käydä itse tutustumassa toimittajan yritykseen ennen valinnan tekoa. Tällä tavalla yrityksestä ja sen toiminnasta saa todellisen kuvan, sekä näkee yrityksen työntekijöitä ja kuinka he tulevat toimeen esimiestensä kanssa. Heidän työtilat myös kuvastavat hyvin yrityksen työkuiltuuria, koska mikäli heidän tilansa ovat siistit ja käytännölliset, voidaan olettaa, että työ on tehokasta ja asiat hoidetaan myös hyvin loppuun. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 241.)

### **3.5 Palveluiden hankinta**

Yleensä kaikki hankinnat mielletään materiaali, taikka tavara hankinnoiksi. Totuus tosin on, että erilaisten palveluiden hankinta on todella isossa osassa yritysten toimintaa. Lisäksi sen osuus yrityksen hankinnoissa on koko ajan kasvussa. Eivätkä nämä näkyvät palvelut, kuten markkinointi, ole ainoa palveluiden muoto mitä yritykset käyttävät. On myös olemassa piilopalveluita, joita ei varsinaisesti mielletä palveluiksi, vaan osaksi hallintoa. Hyvä esimerkki tämmöisestä palvelusta on laskutus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202–211) Yleisimpiä palveluita mitä yritykset hankkivat ovat siivous, tietotekniikka, huolto, kuljetus, koulutus sekä mainonta ja markkinointi palvelut. (Heikkilä, Vuori & Laine 2013, 27.) Palveluiden hankintaprosessi on rakenteeltaan samanlainen kuin tuotteiden ja materiaalien hankintaprosessissa, mutta palvelui-

den kohdalla keskitytään enemmän eri osa-alueisiin. Palveluiden hankintaprosessin keskeisimmät asiat ovat tarpeen ja tavoitteiden määrittely, sekä toimittajien valinta ja arviointi, joten keskitymme näihin kohtiin. Loput osa-alueet voidaan peilata tavaroiden ja materiaalien hankintaprosessista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 215–216.)

### **Palvelun tarpeet ja tavoitteet**

Palveluiden tarpeiden ja tavoitteiden määrittely alkaa, kun nousee esiin tarve jollekin palvelulle. Palveluita tarvitaan itse liiketoimintaan, sekä ylläpitämään liiketoimintaa. Palveluiden määrän tarve vaihtelee luonnollisesti yrityksen liiketoimintamallin mukaan. (Weele 2014, 32.)

Kun tarve palvelulle on syntynyt, mietitään, halutaanko suunniteltu palvelu suorittaa itse omilla resursseilla, vai palkataanko siihen joku toinen yritys suorittamaan se. Tässä kohdin siirrytäänkin tavoitteiden määrittelyyn. Yritys alkaa miettiä mitä he palvelulta haluavat, millä aikavälillä ja kuinka suurilla kustannuksilla. Esimerkiksi isot tehtaot saattavat pitää itsellään sisäistä huoltohenkilöstöä, joka on suoraan yrityksen palkkalistoilla. Tämä tulee yritykselle hyvin kalliiksi, mikäli huoltoa ei kovin usein tarvita, eikä huolloilla ole välttämätöntä kiirettä. Tässä tapauksessa kannattaa hyvin tarkkaan miettiä ja laskea, onko järkevämpää ja kustannustehokkaampaa palkata ulkopuolinen yritys suorittamaan korjaukset. (Mts. 32-33.) Tämä kyseinen suunnittelu on erittäin tärkeää yritykselle, sillä mikäli yritys ei tarkkaan mieti mikä on todellinen ongelma ja mitä palvelulla haluttaisiin tehdä, vaan otetaan palveluntarjoaja jo tässä vaiheessa prosessia mukaan, voi tämä tulla yritykselle huomattavasti kalliimmaksi. Palveluntarjoaja ei halua ainoastaan tarjota apua todelliseen ongelmaan ja tarpeeseen, vaan hän haluaa myös myydä lisäpalveluita. Myös mikäli palveluntarjoajalle ei ilmoiteta mitä tarkalleen palvelulta halutaan, saadaan tässä tapauksessa melkein väistämättömästi enemmän kuin olisi tarpeen. Joten jos tarve suunnitellaan kunnolla, ei tämäläpaisia lisäkustannuksia pääse syntymään. (Nieminen 2016, 191-192.)

Yritys voi asettaa palvelulle toiminnallisia sekä teknisiä määritelmiä. Toiminnallisilla määritelmillä kuvataan ne hyödyt, mitä yrityksen tulee saada palvelusta. Esimerkkinä yritys palkkaa ulkoisen siivouspalvelun jonka sopimuksessa määritellään, että siivousyritys käy siivoamassa toimitilat kerran viikossa, yrityksen määrittelemillä hiljaisilla siivouslaitteilla sekä siivoojat omaavat ostajan määrittämän koulutustason. Mutta mikäli yritys suunnittelee sopimuksen toiminnallisilla määritelmillä, sopimuksessa oltaisiin voitu sopia, että siivousyritys pitää toimitilan siisteyden sovitulla tasolla, eikä siivouksesta saa kuulua tiettyä rajaa isompaa ääntä. Tällöin erot palveluiden välillä olisi huomattavat. Ensimmäisessä sopimuksessa siivousyritys suorittaisi siivouksen joka ikinen viikko ja toimintatavat olisi hyvin rajatut. Kun taas jälkimmäisessä siivousta suoritettaisiin siinä määrin kuin nähdään tarpeelliseksi. Yrityksen on myös mahdollista käyttää heidän erikoisosaamistaan ja teknologiaa, mistä ostajayrityksellä ei välttämättä ole mitään tietoa. Myös toimittajien arviointi on huomattavasti helpompaa jälkimmäisessä. Teknisillä määritelmillä määritellään palvelun tekniset ominaisuudet ja piirteet, sekä palveluntarjoajan suorittamat toimenpiteet. (Mts. 32-33.)

### **Toimittajien valinta ja arviointi**

Ennen palveluntarjoajat valittiin tarjouskilpailuilla, joihin riitti jo kolme tarjousta, joista valittiin halvin. Nykyään tähän panostetaan paljon enemmän resursseja, koska yritykset pyrkivät nykyään vähentämään palveluntarjoajien määrää ja tekemään pidempiä palvelusopimuksia, joten toimittajien valinta on merkittävä päätös. (Monczka, Trent & Handfield 2005, 207-208.)

Seuraavana on lyhyt muistilista asioista, joihin tulee kiinnittää huomiota palveluntarjoajan valinnassa:

#### *Vastuun jako*

Jo ennen kuin palveluntarjoajan valintaa ruvetaan tekemään, on hyvä kirjata mitä palvelulta halutaan, koska asiakas ja palveluntarjoaja ovat niin läheisessä kontaktissa koko ajan, jolloin olisi hyvä etukäteen sopia eri osapuolten vastuualueista ja tavoitteista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 224.)

*Resurssien riittävyys*

Palvelun hankkijan tulisi myös selvittää riittävätkö palveluntarjoajan resurssit (henkilöstö, koneet/laitteet sekä erinäiset tarvikkeet) haluttuna ajankohtana. (Mts. 225.)

*Luotettavuus*

Nykyaikana on kohtalaisen helppoa perehtyä palveluntarjoajan luotettavuuteen etukäteen internetin välityksellä. Jos yrityksellä on taipumusta huonoon palveluun, löytyy siitä lähes varmana tietoa nopealla internet haulla. Mikäli internetistä ei löydy tietoa yrityksestä, voidaan palveluntarjoajalta pyytää aiempien asiakkaitten suosituksia, todistuksia koulutustaustoista sekä tietoja heidän laadunvalvonta prosesseista. (Mts. 225.)

*Työntekijöihin perehtyminen*

Palvelun hankkijan on hyvä perehtyä palveluntarjoajan henkilöstöön, joiden kanssa hän tekee yhteistyötä. Sillä palveluntarjoajan henkilöstön osaaminen on yhtä kuin palveluntarjoajan osaaminen. Joten perehtymällä henkilöiden koulutustaustaan, voidaan varmistua yrityksen osaamisesta. (Mts. 225.)

*Henkilöstöjen toisilleen esittely*

Koska palvelut toimivat niin läheisessä kontaktissa ostajan ja toimittajan välillä, on hyvä varmistua, että kaikki henkilöt tulevat toimeen keskenään. Tällöin onkin hyvä pitää esittelytilaisuus, jossa kummankin yrityksen henkilöstöt voivat esittäytyä. Näin nähdään kohtaavatko henkilökemiat, sekä voidaan käydä palveluun liittyvät asiat ryhmänä läpi, jottei kellekään jäisi asiasta epäselvyyksiä. (Mts. 225.)

## **4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

Tässä luvussa kerromme, kuinka olemme toteuttaneet tutkimuksen aiheen saamisesta aina tutkimuksen valmistumiseen saakka ja millaisia tuloksia olemme siitä saaneet. Emme tässä kappaleessa vielä esitä omia parannusehdotuksiamme, vaan kuvaamme ainoastaan yrityksen nykytilan.



## 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Aloitimme työn tutustumalla toimeksiantajaamme ja pitämällä heidän kanssaan palaverin opinnäytetyön aiheesta ja tutkittavasta ongelmasta. Otimme tässä vaiheessa ylös huomioita yrityksen nykytilasta, liittyen heidän hankintaprosessiinsa ja yleisiin toimintatapoihin. Tämän jälkeen perehdyimme teoriaan ja rupesimme hahmottelemaan opinnäytetyön rakennetta. Käytimme tutkimuksen toteuttamiseen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aloimme miettimään, miten tutkimuskysymykset ja ongelman voisi muotoilla. Kun tutkimusongelma ja -kysymykset oli saatu oikeaan muotoonsa, aloitimme kirjoittamaan teoriaa.

Teorian ollessa hyvällä mallilla, aloimme kehittää teemahaastattelurunkoa ja varasimme haastatteluajat. Toteutimme kaikki haastattelut toimeksiantajan tiloissa saman päivän aikana 2016 vuoden kesäkuussa. Haastateltavia oli neljä hankintoja tekevää toimihenkilöä. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia jokaista haastateltavaa kohden. Haastatteluja ohjattiin ennalta suunnitelluilla teemoilla. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää hankintaprosessin nykytila, mitkä ovat suurimmat ongelmakohdat sekä vahvuudet ja miten hankintaprosessia voitaisiin kehittää paremmaksi. Olimme tehneet kaikille haastateltaville yhteisen teemahaastattelupohjan, jota muokkasimme haastattelujen edetessä lisäkysymyksillä sekä ohjaavilla kysymyksillä. Tällä tavoin haastattelut pysyivät haluamissamme teemoissa ja helpottivat niiden vertailua keskenään. Haastattelutilanteessa toinen meistä keskittyi kysymysten ja jatkokysymysten esittämiseen, sekä haastattelun ohjaamiseen, toisen keskittyessä haastateltavan elekielen lukemiseen ja muistiinpanojen tekemiseen.

Haastattelujen jälkeen kirjoitimme ne puhtaaksi ja nostimme niistä esiin kaikki pääasiat. Pyrimme samalla analysoimaan haastatteluja keskenään ja vertailemaan vastauksia eri haastateltavien välillä. Saimme haastatteluista tällä tavoin isoimmat teemat esille, jolloin pystyimme jatkamaan teoria kirjoittamista sillä tavoin, että se pysyy tutkimuksen mukaisesti aiheessa. Tässä vaiheessa pystyimme rajaamaan joitakin asioita pois teoriasta, sekä tuomaan esiin haastatteluissa nousseita teemoja.

## 4.2 Hankintaprosessin nykytila

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2016. Haastattelimme toimeksiantajaltamme neljää hankintoja tekeviä henkilöitä. Ensimmäisenä haastattelimme kotihoidon palvelupäällikköä, joka vastaa kotihoidon toimivuudesta. Toisena haastateltavana oli keittiön hankinnoista vastaava esimies. Tämän jälkeen haastattelimme toimitusjohtajaa ja viimeisimpänä palvelupäällikköä. Suoritimme kaikki neljä haastattelua samana päivänä.

Heti ensimmäisellä tapaamisellamme, kun menimme keskustelemaan toimeksiannosta, huomasimme että hankintaprosessista puuttuu järjestelmällisyys, eikä siinä ole minkäänlaista toimintamallia, vaan jokainen tekee hankinnat omalla tavallaan. Hankintojen valvonta oli hankkijan vastuulla, kun sitä olisi hyvä valvoa eri henkilö kuin hankintojen tekijä. Hankinnoissa vastuu jakautui epätasaisesti, sillä eri roolit, kuten laskujen tarkastaminen, oli vain tiettyjen henkilöiden vastuulla. Tässä vaiheessa huomasimme, että opinnäytetyön tekeminen toimeksiantajalle on tarpeellinen ja tulee auttamaan hankintaprosessin kehittämisessä. Tekemämme havainnot auttoivat huomattavasti teema-haastattelurungon laatimisessa.

### Hankinnat

Haastatteluista nousi esiin seuraavia hankintoihin liittyviä tuloksia. Toimeksiantajalla suoraankinnat toteutetaan kuuden eri henkilön toimesta, joille on annettu firman pankkikortit. Näiden lisäksi kotihoitajilla on bensakortit autojen tankkausta varten. Hoitajat tekevät hoitotarvikehankintoja tavarantoimittajan verkkokaupasta, jonka jälkeen tavarantoimittaja tuo tilatut tuotteet suoraan hyllyyn. Toimeksiantajalla on kaksi erillistä yksikköä, joista toinen on keskittynyt palveluasumiseen ja toinen kotihoitoon. Näihin yksiköihin hankinnat tehdään erikseen ja hankinnoista vastaavat omien yksiköidensä esimiehet ja hoitajat. Hoitotarvikkeet, kuten vinyylihanskat ja wc-paperit tilataan yhdeltä toimittajalta, jota on käytetty jo vuodesta 2012. Pienempiä hankintoja ja hoitotarvikehankintoja ei kilpailuteta, mutta isoimmat palveluhankinnat on kilpailutettu. Lisäksi heillä on myös kaupungin vaatimia lisenssimaksuja, kuten esimerkiksi

Effica-järjestelmä, joka on pakko hankkia. He myös tekevät jonkin verran pien-laitehankintoja, esimerkiksi kahvinkeitin. Toimeksiantaja ei ole keskittänyt pienlaitehankintoja, vaan niitä haetaan paikasta, mikä on edullinen ja lähis-töllä.

### **Palveluhankinnat**

Palveluhankintoja tekee ainoastaan toimitusjohtaja. Hän kilpailuttaa suurim-mat palvelut ja palveluntarjoajat, mutta pienempien palvelujen kohdalla hän ei aktiivista kilpailutusta käytä. Isoimpia palveluntarjoajia ovat ateriapalvelut, it-palvelut, kiinteistönhoito ja isännöintipalvelu. Näiden palveluntarjoajien kanssa on käyty laatukriteerikeskustelut ja ehdot läpi ja niistä on kirjalliset sopimukset, joissa käy ilmi toimituksiin liittyvät asiat. Toimitusjohtaja totesi haastattelus-saan hyvin, että ”Nykyajan hankinnat eivät ole pelkästään materiaalihankin-toja, vaan iso osa hankinnoista koostuu palveluista”. Toimeksiantajalla on myös kaksi eri tukihenkilöä eri yrityksistä. Toinen vastaa it-laitteista sekä pal-veluista ja toinen puhelin- sekä puhelinliittymäasioista. Tällä tavoin ongelmien hoitaminen on tehokkaampaa, koska tukihenkilö on hyvin perillä yrityksen asi-oista ja tarpeista. Yhteydenpito on helpompaa, kun tietää kenelle voi soittaa, mikäli tarve vaatii.

Kotihoitopuolella syntyy suuria puhelinlaskuja, sillä hoitajat joutuvat soitta-maan paljon palvelupuheluita numerotiedusteluihin kysyessään asiakkaiden yhteystietoja.

### **Hankintojen kehityskohteet**

Kysyessämme hankintaprosessin kehityskohteista kaikilla haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä ja kehityksen kohteita. Esille tuli mm. hankintojen järjes-telmällisempi ja paremmin suunniteltu toteutus. Tällä hetkellä useampi henkilö saattaa samanaikaisesti kierrellä kauppoja läpi etsiessään omia hankintojaan tai jopa samoja hankintoja, mutta vain eri yksikköön. Myös parempi hintatietoi-suus oli yksi kehitettävä osa-alue, tämä tuli esille useammassa haastatte-lussa. Tällä hetkellä tilauksellisissa ostoissa ei ole hintaa suoraa näkyvillä tuotteiden saapuessa hankintalistassa, vaan hinnat täytyy käydä tarkasta-

massa erikseen kirjanpitojärjestelmästä. Tilauksettomissa ostoissa kehitettävää on kuittien tarkastamisessa. Kuittien tarkastus on hankalaa ja aikaa vievää, koska kuitteja kertyy niin iso määrä, että niiden tarkastaminen, säilyttäminen ja oikeaan ostoon yhdistäminen on haasteellista. Esille nousi myös hankintojen keskittäminen, kilpailutus ja pankkikorttien mahdollinen väärinkäyttö johtuen ostojen tarkastamisen vaikeudesta ja pankkikorttien vapaasta käytöstä, sillä työntekijät hakevat tavaroita monista eri päivittäistavara-kaupoista, esimerkiksi Prismasta ja Minimanista. Lisäksi tilausten vastaanoton ja maksamisen välillä on ongelmia, sillä maksuvaiheessa ei ole tietoa onko tuote saapunut hyllyyn. Keskittämisessä ja kilpailuttamisessa kehitettävää on hankintakanavien vähentäminen, eli pyritään hankkimaan samantapaiset hankinnat tai palvelut samalta toimittajalta, sekä seurata toimittajien hintoja tarkemmin ja useammin.

Hankintaprosessiin haluttiin saada lisää järjestelmällisyyttä hankintaprosessiin sekä varastointijärjestelmän mistä näkisi missä on mitäkin tarvikkeita ja kuinka paljon. Myös kommunikointia yksiköiden välillä pitäisi parantaa, ettei hankintoja tehdä yksikkökohtaisesti, jos olisi mahdollista tehdä ne yhdessä isompana eränä. Kehityskohteina tuli esiin samoja asioita, joita on jo aikaisemmin kerrottu. Kuten esimerkiksi parempi keskittäminen, joka on tullut esille monessa eri haastattelussa. Lisäksi hankintojen valvontaa pitäisi parantaa, sekä riskikartoitus pitäisi saada paremmaksi. Myös jonkinlainen hankintaohje nähtiin asiana, joka helpottaisi perehdyttämistä ja toisi selkeyttä hankintojen tekemiseen, kun kaikilla olisi sama malli millä hankintoja tehtäisiin.

### **Hankintaprosessin vahvuudet**

Hankintaprosessin hyvinä puolina nähdään joustavuus hankintojen teossa. Ei ole liikaa byrokratiaa, joka vaikuttaa hankintojen tekemiseen, vaan hankkiminen on vapaata ja tästä syystä nopeaa. Siirtyminen uuteen kirjanpitojärjestelmään on nähty myös helpottavana asiana, sillä sieltä voidaan tarkastaa ostoja jälkikäteen ja on ollut muutenkin tehokkaampi ja toimivampi kuin aikaisempi järjestelmä. Hankintaprosessi nähtiin eri valossa, sillä joidenkin mielestä prosessi nähtiin toimivan hyvin ja oltiin erityisen tyytyväisiä tavarantoimittajan

kanssa työskentelyyn. Toiset taas näkivät, että se vaatii vielä paljon kehitettävää ja hankintojen järjestelmällisyyttä painotettiin erityisesti.

### **Perehdytys**

Perehdytys hoidetaan lähinnä suullisesti, koska kirjallista hankintaohjetta ei ole koskaan laadittu. Koska oikeastaan kaikki tilaukset tehdään yhdeltä tavarrantoimittajalta, on toimittaja itse tullut opastamaan sivujen käytön tiimivastaville, jotka opastavat sen tilausten tekijöille, eli hoitajille. Tilauksettomien hankintojen ostoista ei ole opastettu oikeastaan mitään, vaan kaikki käyttävät maalaisjärkeä hankinnoissa, näin ollen kaikki ovat vastuussa omista hankinnoistaan.

### **Valvonta**

Hankintojen valvonta on todella vähäistä, käytännössä hankintoja valvoo ainoastaan hankkija itse. Hankintoja pystytään seuraamaan kirjanpitojärjestelmästä, joihin kaikilla hankintoja tekeillä on mahdollisuus päästä, mutta yrityksessä luotetaan niin paljon toisiin, että hankintoja ei juurikaan seurata. Haastatteluissa kävi ilmi jokaisen kohdalla, että suurin vastuu ja valvonta hankinnoista ovat hankkijalla itsellään. Kävi kuitenkin ilmi, että suurimmissa hankinnoissa pidetään palaveri johtoryhmän kanssa, jossa sovitaan hankinnasta ja siitä kuka tekee hankinnan. Käytännössä ainoa rajausta hankinnoissa on se, että vain kuudella henkilöllä on osto-oikeudet. Toimitusjohtaja tekee välillä pistokoemaisesti tarkastuksia suurimpiin laskuihin. Puhelinlaskuista hän tarkastaa, kuinka paljon on soitettu esimerkiksi ulkomaille tai palvelunumeroihin. Hankintojen valvonta on kuitenkin matalalla tasolla kaikkien haastateltavien mielestä.

### **Hankintojen vastuu**

Jokaisen yksikön esimies vastaa oman yksikkönsä hankinnoista. Tietenkin jokaisella työntekijällä on vastuu omista hankinnoistaan, mutta lopullisesti niistä vastaa yksikön esimies. Tosin kaikista isoimmista hankinnoista vastaa johtoryhmä, joka palavereissaan käsittelee kaikki suuret hankinnat. Haastateltavien yleisin hankinta ovat nämä suoraankinnat, eli kun jotakin tarvitaan nopeasti ja se haetaan esimerkiksi Prismasta. He tekevät myös tilauksellisia hankintoja

ja palveluhankintoja, mutta näitä tehdään huomattavasti vähemmässä määrin. Osa haastateltavista tekee myös kaluste- ja muita isompia hankintoja, mutta nekin ovat harvinaisempia. Suorahankintoja haastateltavat tekevät viikoittain.

### **Kilpailuttaminen**

Toimeksiantaja ei juurikaan kilpailuta ostamiaan tuotteita. Palvelut on kilpailutettu pääasiassa ainoastaan hankintavaiheessa. Poikkeuksina ovat vakuutusyhtiö, joka katsoi hinnat kohdilleen sen jälkeen, kun toimeksiantajamme oli heille maininnut, että eri vakuutusyhtiöt soittelevat hänelle ja tarjoavat edullisempia sopimuksia. Myös tavarantoimittaja, jolta toimeksiantaja hankkii puhelimensa, katsoi puhelimien ja liittymien hinnat kohdilleen, kun toimeksiantaja oli kertonut, että eri puhelinliittymien tarjoajat olivat ottaneet häneen yhteyttä. Heillä on ollut sama tavarantoimittaja nyt neljä vuotta, jolta he ostavat lähes kaikki hoitotarvikkeet. He ovat muutaman kerran kokoontuneet juttelemaan tavarantoimittajan kanssa tuotteiden hinnoista, mutta varsinaista kilpailutusta eivät ole tehneet. Heille tulee paljon tarjouksia eri yrityksiltä, jotka tekevät tarjouksia omista tuotteistaan. He ovat saaneet tarjouksia, joissa tuotteiden hinnat ovat olleet vähän alhaisempia mitä heidän nykyisellä toimittajallaan, mutta eivät ole vaihtaneet toimittajaa, koska tarjoajat ovat isoja ulkomaisia yrityksiä ja toimeksiantaja haluaa suosia pienempiä paikallisia yrittäjiä, kuten heidän nykyinen tavarantoimittajansa on. He ovat myös monesti miettineet, että onko kannattavaa vaihtaa näin iso tavarantoimittaja ja heidän järjestelmänsä pienen hintaeron takia. Toimeksiantaja on myös ollut niin tyytyväinen nykyiseen tavarantoimittajaan, että olisi myös pelkona, ettei uusi tavarantoimittaja olisikaan yhtä hyvä. Tosin kyllä he haastatteluissa mainitsivat, että heidän tekisi mieli kyllä nyt kilpailuttaa tämä tavarantoimittaja sekä heidän asukkaille lääkkeitä tarjoava apteekki ihan kunnolla. Yksittäisiä kertaostoksia ei kilpailuteta millään tavalla vaan ne mennään ostamaan suoraan esimerkiksi prismasta tai muualta, missä hankittava tuote tiedetään halvaksi. Heille on syntynyt, kuitenkin jonkinäköinen hintatietoisuus siitä, mistä mitäkin tuotteita kannattaa ostaa. Hankinnoissa myös hyödynnetään kauppojen alennuksia. Alennettuja tuotteita saatetaan ostaa varastoon, jos tiedetään että sellaisia tarvitsee ostaa tulevaisuudessa esimerkiksi kahvikuppeja.

## **Keittiöhankinnat**

Keittiö toimii omana yksikkönä ja toteuttaa hankinnat yksinäisesti. Keittiöllä on kaksi tavarantoimittajaa, joilta hankinnat suoritetaan pari kertaa viikossa nettipohjaisten tilausjärjestelmien kautta toimittajien omilta sivuilta. Tämän lisäksi tukusta tilataan tuoretuotteita, kuten hedelmiä ja leikkeleitä. Mikäli välitön tarve jollekin tuotteelle nousee, lähetään se hakemaan Siwasta, koska se on lähikauppa.

Nykyisessä hankintaprosessissa ei ole havaittu mitään kehitettävää. Ennen tilaaminen oli monimutkaisempaa, kun tuotteita jouduttiin tilaamaan toisen keittiön kautta. Järjestelmällisyys helpottaa todella paljon hankintojen tekoa samoin varastotilanteen ajantasaisuus tekee hankintojen teosta helppoa, Hankinnoissa voidaan myös ennakoida, kun saadaan ruokalistat hyvissä ajoin. Tilaukset on valmiiksi merkitty, joten tiedetään mitä pitää ostaa, mutta on kuitenkin mahdollista tehdä muutakin tilausta tarpeen vaatiessa.

## **5 Johtopäätökset**

Toimeksiantajallamme on käytössään bensakortit, joita kotihoitajat käyttävät tankatessaan firman autoja. Emme näe muuta tarvetta kehittää toimintaa bensakorttien osalta kuin tarkempi valvonta korttien käytöstä. Tällä hetkellä bensastoja tarkastetaan satunnaisesti pistotarkastuksina. Ajopäiväkirjan kilometrejä voisi tarkastaa enemmän, että tankkausvälit pysyisivät mahdollisimman samanlaisina.

Hoitotarvikehankinnat toteutetaan yhdeltä toimittajalta, joka on ollut sama vuodesta 2012 lähtien. Toimittajaan on oltu todella tyytyväisiä, sillä se on toimeksiantajan arvojen mukainen ja palvelu on toiminut hyvin. Toimittaja on itse perehdyttänyt toimeksiantajamme esimiehet käyttämään nettisivujaan, joista toimitukset tilataan. Toimittajalta haluttaisiin nähdä tuotteiden hinnat suoraan niiden saavuttua hankintalistasta, tämä ongelma on varmasti helppo selvittää ilmoittamalla asiasta toimittajalle. Toimittajan vahvuuksina pidetään paikalli-

suutta, joka on toimeksiantajamme arvohierarkiassa korkealla, sillä he haluavat tukea paikallista yrittäjyyttä. Toimittajaan luotetaan paljon, koska he ovat toimineet yhteistyössä pitkään, joten tiedetään, minkälaista palvelua heiltä saadaan. Suosittelisimme, että toimittaja kilpailutettaisiin uudestaan, sillä kilpailutusta ei ole tehty kuin hankintavaiheessa. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) sanovat, että kilpailutustilanne luo toimittajalle tilanteen, jossa myyjä joko solmii kaupan tai menettää sen. Tämän takia myyjä joutuu kerralla tekemään parhaan tarjouksen, johon pystyy. Parhaassa tilanteessa kilpailuttaminen ja sen uhka pakottavat nykyisen toimittajan parantamaan ja edistämään toimintaansa, eikä anna toimittajalle mahdollisuutta jämähtämään paikoilleen ja jäädä kilpailijoidensa jalkoihin palvelun tasossa ja hinnoissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 247; Nieminen 2016, 60-61.)

Pienempiä hankintoja ja hoitotarvikehankintoja ei kilpailuteta, mutta isoimmat palveluhankinnat on kilpailutettu. He myös tekevät jonkin verran pienlaittehankintoja, esimerkiksi kahvinkeitin. Toimeksiantaja ei ole keskittänyt pienlaittehankintoja, vaan niitä haetaan sieltä mikä on edullinen ja lähistöllä.

Näimme toimeksiantajamme hankintaprosessissa samat vahvuudet mitä haastateltavat toivat ilmi haastatteluissa, eli hankintaprosessin joustavuus, uusi kirjanpitojärjestelmä sekä tavarantoimittajan kanssa käytävä yhteistyö. Me näemme joustavuuden hyvänä asiana, mutta myös huonona asiana. Joustavuus tuo toimeksiantajalle kyvyn hankkia ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, mutta se tuo mukanaan myös harkitsematonta hankintaa. Sillä, kun hankintoja ei suunnitella ollenkaan, niin samaan aikaan saattaa olla useampi työntekijä hankkimassa tavaroita omiin yksiköihinsä. Suunnittelemalla hankinnat etukäteen voitaisiin hankinnat tehdä yhden työntekijän kautta yksiköihin, joka olisi kustannustehokkaampaa. Tällä tavoin hankintoja pystyttäisiin myös keskittämään tehokkaammin ja saada niistä mahdollisia keskittämisetuja.

Me suosittelisimme, että toimeksiantajamme ottaisi käyttöön S-Business-kortin, koska heillä on niin paljon tilauksettomia hankintoja joita he tekevät mm. Prismasta, Lidlistä ja Minimanista. Iso osa ostoista tehdään jo tällä hetkellä



Prismasta, joten S-Business-kortti antaisi etuja hankinnoista. Lisäksi toimeksi-antajallamme on ollut ongelmia kuittien tarkastuksessa, joten S-Business-kortti helpottaisi ostojen tarkastusta. Kuten heidän nettisivuilla sanotaan: ”S-Business-kortti säästää yrityksiltä aikaa ja rahaa poistamalla kuukausittaisen kuittisirkuksen. Lisäksi se avaa S-ryhmän kaikki palvelut ja alennukset helposti suomalaisten yritysten käyttöön.” (S-Business, n.d.)

Kuittien tarkastamiseen voi mennä satoja tunteja vuodessa, mutta S-Business-kortin avulla kuitit siirtyvät yrityksen omiin talousjärjestelmiin. Kortti on vielä tällä hetkellä ilmainen, joten sen hankkiminen ei tuo yritykselle lisäkuluja.

Käytimme S-Business sivuston hyötylaskuria laskiessamme paljon toimeksi-antajamme voisi hyötyä kuukaudessa kortin hankittua (kuvio 2). Luvut ovat kuitenkin meidän arvioitamme, jotka laitoimme malliksi kuvaamaan mahdollista etua.

Kuvio 4. S-Business hyötylaskuri. (S-Business, n.d.)

**Yrityksen ostot kuukaudessa**

Poltonestelitroja ?	<input type="range" value="900"/>	900 litraa / 30 päivää
Rakentamisen tuotteita ?	<input type="range" value="0"/>	0 € /kk
Päivittäistavaraostoja ?	<input type="range" value="200"/>	200 € /kk
Toimiston käyttötavaroita ?	<input type="range" value="200"/>	200 € /kk
Hotelliöitä ?	<input type="range" value="0"/>	0 /kk
Ravintolakulut ?	<input type="range" value="0"/>	0 € /kk

---

Korttiosoja tekevien henkilöiden määrä yrityksessä  1 henkilöä

Hyöty yrityksellesi voi olla vuodessa jopa **00092 €** Vuodessa Kuukaudessa

[Hae korttia »](#)

Laskurissa on käytetty seuraavia oletuksia:

- Yhdellä korttikäyttäjällä on kuitteja keskimäärin 10 kpl kuukaudessa.
- Yksittäiseltä korttikäyttäjältä kuluu yhden kuitin käsittelyyn aikaa 5 minuuttia ja yrityksen taloushallinnolta tai tilitoimistolta lisäksi 5 minuuttia.

Kuittien tarkastamiseen kuluva ajansäästämisen lisäksi yritys hyötyy kortilla saatavilla alennuksilla (Mts.).

Lukuisien kuittien säilyttäminen ja kohdentaminen nousivat esille ongelmana, kun työntekijät käyvät vapaasti hankkimassa tavaroita eri kaupoista. Paperisten kuittien säilyttäminen ja niiden eteenpäin toimittaminen tarvittaessa on erittäin työlästä. Monesti myös nämä kuitit hukkuvat tai ovat muuten vain hyvin hankalia yhdistää juurikin oikeaan hankintaan. Nykyaikana monet yritykset ovat alkaneet siirtää ostokuitit digitaaliseen muotoon. Älypuheliiniin on tarjolla useita erilaisia ohjelmia, joilla otetaan puhelimella kuitista kuva ja tämän jälkeen kuitin kuva siirtyy digitaaliseen muotoon. eTasku on suosittu mobiilipalvelu jota käyttää jo yli 5000 suomalaista yritystä. Se on suunniteltu juurikin helpottamaan yrityksiä käsittelemään kuittejaan ja näin ollen säästämään arvokkaita työtunteja. Lisäksi kun kuitit on siirretty palveluun, ovat ne varmassa tallessa eikä niiden katoamista tarvitse pelätä enää. Palvelun avulla kuitit voidaan lähettää myös suoraan kirjanpitäjälle, jolloin kuittien edelleen lähettelyltä vältytään. Palvelu on myös kohtalaisen edullinen hyötyyn nähden (eTaskun kotisivut, 2016). Mikäli toimeksiantaja hankkisi S-Business kortin, emme välttämättä näkisi eTaskua niin kannattava hankintana, koska kaikista S-ryhmän kaupoista kuitit tulisivat jo digitaalisessa muodossa. Mutta mikäli S-Business korttiin ei haluta siirtyä, suosittelimme toimeksiantajalle hyvin vakavasti siirtymistä eTaskuun.

Kotihoitajien palvelunumeroiden käyttöön kuluu kuukausittain paljon rahaa, joten suosittelisimme, että heille otettaisiin käyttöön Fonecta Caller applikaatiot puhelimiin, sillä se on maksuton ja helppo tapa löytää yhteystietoja. Fonecta Calleria ollaan ladattu Suomessa yli miljoona kappaletta. Rekisteröitymismaksu on 0,25€, jonka jälkeen sovellus on maksuton. Sovelluksesta löytyy

kaikki suomalaiset yritys- ja yhteystiedot, ellei numero ole salainen tai prepaid. (Fonecta Caller, n.d.)

Perehdytykseen suosittelemme hankintaohjetta, jonka mukaan hankinnat toteutettaisiin. Tämän avulla hankinnat tehtäisiin samalla tavalla eikä toimintatavoissa olisi suurta eroavaisuutta. Tällä hetkellä perehdytys tapahtuu ainoastaan suullisesti tavarantoimittajan opettamalla tavalla. Suosittelemme, että toimeksiantaja laatisi kirjallisen hankintaohjeen, jonka pohjalta hankinnat toteutettaisiin. Hankintaohjeen tekemisessä voi käyttää esimerkkinä valmiita, esimerkiksi kunnallisia hankintaohjeita. Olemme laittaneet opinnäytetyön liitteeksi Laukaan kunnan 2012 vuoden hankintaohjeen (liite 1), josta toimeksiantaja voi katsoa mallia suunnitellessaan omaa hankintaohjetta.

Hankintojen valvonnassa näimme suurimmat ongelmakohdat. Valvonta on lähes olematonta ja vastuu on hankintojen tekijällä, jolloin on suuri mahdollisuus väärinkäytöksiin. Esimerkiksi laskujen tarkastaja ei voi tietää ovatko hankitut tuotteet saapuneet varastoon vai hankkijalle itselleen. Tilauksien saapuessa, jonkun pitäisi ottaa tuotteet vastaan ja merkitä, kuinka paljon mitäkin tuotteita on saapunut ja kuka ne on vastaanottanut. Tämän jälkeen jonkun toisen henkilön olisi hyvä tarkastaa, että saapuneet tuotteet on tilattu ja hinnat täsmäävät tilaukseen. Viimeisimpänä esimerkiksi kunkin yksikön palvelupäälliköt voisi hyväksyä ja maksaa laskut. Tällä tavalla hankintaprosessi olisi turvallisempi väärinkäytösten osalta ja työt jakaantuisi useammalle henkilölle. Nykyään toimitusjohtaja tarkastaa kaikki laskut ja maksaa ne itse. Suosittelemme, että laskuihin merkittäisiin kustannuspaikat, joiden perusteella laskut jaettaisiin omien yksiköiden palvelupäälliköille tai yksiköstä vastaavalle henkilölle. Näin toimitusjohtajan aikaa säästyisi huomattavasti, sekä laskut tarkastaisivat ne joille ne kuuluvat ja jotka tietävät niistä paremmin. Mikäli tehtävät jaettaisiin useammalle henkilölle, jakaantuisi myös vastuu niistä useammalle. Tällä hetkellä vastuu on pääasiassa yhden tai muutaman henkilön vastuulla, mutta jakamalla työtehtäviä sekä hankintoja, siirtyisi vastuu niistä myös osittain toisille henkilöille. Näin ollen vastuu ei rasittaisi paria henkilöä, vaan jakautuisi tasapuolisemmin. Kuten aikaisemmin kerroimme S-business-kortista, helpottaa se

myös ostojen valvontaa. S-business-kortilla ostoista saa tarkan koonnin ja näkee kuka on hankkinut mitäkin.

Keittiöhankinnoissa henkilökunta on tyytyväinen tämän hetkiseen hankintaprosessiin. Meidänkin mielestämme keittiöhankinnat toimivat tällä hetkellä todella hyvin emmekä näe, että sitä pitäisi kehittää millään tavalla.

## 6 Pohdinta

Tutkimus onnistui mielestämme hyvin ja suunnitelman mukaisesti. Tehtävämme oli kuvata, millainen on toimeksiantajamme Telkänhoiva Oy:n hankintaprosessin nykytila, mitä kehitettävää hankintaprosessissa on ja kuinka sitä voisi parantaa. Saimme selvitettyä hankintaprosessin nykytilan teema-haastattelujen perusteella sekä seuraamalla toimeksiantajamme hankintaprosessin kulkua. Saimme selville mitä ongelmia hankintaprosessissa on ja esitimme näihin parannusehdotuksia, joiden avulla hankintaprosessia voitaisiin viedä eteenpäin. Mielestämme kehitysehdotukset ovat helposti käyttöön otettavissa ja toteuttamiskelpoisia sekä niistä olisi suuri hyöty yritykselle taloudellisesti sekä ne tehostaisivat ja selkeyttäisivät hankintaprosessin kulkua. Tutkimuksen avulla saatiin vastaus kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millainen hankintaprosessin nykytila on? Nykytilan kuvaus onnistui hyvin haastattelutuloksien avulla. Hankintaprosessin nykytilassa ilmeni haastatteluista, että hankintoihin kaivataan lisää järjestelmällisyyttä, eikä hankinnoissa ollut selkeää kaavaa, kuinka ne tulisi toteuttaa. Nykytilan parantamiseksi ehdotimme, yritykselle kirjallista hankintaohjetta, jonka avulla pystyisi seuraamaan mitä missäkin hankintavaiheessa tulisi tehdä. Tämä lisäisi järjestelmällisyyttä hankintojen tekemiseen. Kuvatessamme hankintaprosessin nykytilaa, alkoi vastaus toiseen tutkimuskysymykseen hahmottua. Toinen tutkimuskysymys oli, mitä ongelmia nykyisessä hankintaprosessissa on? Haastateltavat itse toivat jo esille kuittien kohdennuksen sekä tarkastamisen ja resurssien hyötykäytön. Itse pidimme näiden lisäksi ostojen kohdentamista sekä valvontaa ongelmakohtina. Näihin ongelmiin ehdotimme johtopäätöksissä S-business kortin hankkimista, jonka avulla yrityksen olisi helpompaa keskittää ostoksensa, sekä kuittien tarkastus ja ostojen valvonta helpottuisi, sillä S-Business järjestelmään tallentuu millä kortilla ollaan ostettu mitään. Sen vuoksi kuitteja ei enää tarvitsisi säästää ja tarkastaa ostoja erikseen paperisista kuiteista. Kolmas tutkimuskysymys oli, mitä kehityskohteita hankintaprosessissa on? Tähän saimme vastauksen aiempien tutkimuskysymysten vastauksista. Saimme hyvin paikannettua kehityskohteet, kuten resurssien

hyötykäytön, ostojen keskittämisen, vaaralliset työyhdistelmät, kuittien käsittelyn sekä ostojen valvonnan. Tämän jälkeen pystyimme alkaa ratkaista itse tutkimusongelmaa tutkimuskysymyksiä vastausten pohjalta. Meidän tutkimusongelmamme oli, miten hankintaprosessia voitaisiin kehittää? Toimme johtopäätöksissä esille hyviä ratkaisuja kehityskohteisiin, joilla uskomme, että saimme ratkaistua tutkimusongelman. Ratkaisuna tutkimusongelmaan ehdotimme hankintojen keskittämistä ja S-Business -kortin käyttöönottamista, tilauksettomien hankintojen yhteydessä. Toimme myös esille työtehtävien jakamisen vaarallisten työyhdistelmien poistamiseksi. Lisäksi näimme, että eTasku toisi ratkaisun toimeksiantajan kuittien tarkastamiseen ja kohdentamiseen.

Hankintaprosessissa oli useita kehitettäviä osa-alueita, joista suurimmat liittyivät vaarallisiin työyhdistelmiin ja resurssien hyötykäyttöön. Tulokset vaihtelivat keskenään, mutta tietynlaiset teemat nousivat esille lähes kaikista haastatteluista. Esimerkiksi hankintojen järjestelmällisyys nousi esille useaan kertaan, myös työtehtävien jakaminen oli asia, jossa nähtiin kehitettävää. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä haastattelut alkoivat tietyiltä osin toistaa itseään, joten tutkimustulokset saturoituivat. Luotettavuutta laskee hieman se, että tutkimustuloksia on vaikea verrata teoriaan, sillä ne ovat niin yrityskohtaisia, että niiden suora vertailu on haastavaa. Kaikilla yrityksillä on eri ongelmat ja hankintatavat, joten suora vertailu keskenään ei välttämättä anna oikeita tuloksia, mikäli yritysten hankintaprosessit ja ongelmakohdat poikkeavat toisistaan. Luotettavuuden puolesta kuitenkin puhuu saturaatio, jota haastatteluissa ilmeni haastattelujen eri kohdista, vaikka haastatteluissa oli erityyppisiä vastauksia, ongelmat joita nähtiin, olivat samoja.

Hankintaprosessista löytyi hyvin teoriaa, kuten Iloranta & Pajunen-Muhosen kirjoittama Hankintojen johtaminen. Heidän kirjastaan käytimme työssä kahta eri painosta, joista kirjoitimme palveluiden hankinnasta. Niemisen, Hyvä hankinta - Parempi bisnes kirjasta kirjoitimme teoriaa kuvaillessamme, kuinka hankintaprosessi etenee. Pekkala & Pohjonen, Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot kirjasta saimme teoriamateriaalia suoraankintojen kirjoittamiseen. Yksi ulkomaalaisista lähteistämme oli Weele, Purchasing and supply

chain management kirja, jossa kerrottiin palveluiden tarpeen määrittelystä. Nettilähteistä hyödynsimme hankinnat.fi sivustoa kuvaillessamme hankintaprosessin eri vaiheita. Me käytimme siis suomen ja englanninkielisiä kirja- sekä nettilähteitä. Suurin osa teorialateriaaleista käsittelee kunnallisia ja julkisia hankintaprosesseja, kuten Oksasen kirjoittama Kuntien yleiset hankintaohjeet, joista saimme sopivaa teorialateriaalia ja pystyimme myös peilaamaan tietoja julkisista hankinnoista, jota pystyimme hyödyntämään työssämme. Koska toimeksiantajaamme ei koske hankintalaki, helpottui hankintaprosessin kehittämisen suunnittelu ja teorian rajaaminen.

Aiheesta nousi esiin useampi jatkotutkimusaihe, sillä me mallinsimme, millainen on yrityksen hankintaprosessin nykytila ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Aiheesta olisi hyvä tutkia kehitysehdotuksiemme vaikutukset hankintaprosessiin sekä mikäli yritykselle laaditaan hankintaohje, kuinka sen käyttöönotto toteutettaisiin ja mitä vaikutuksia hankintaohjeella on hankintaprosessiin. Työn lopputulokseen ja tutkimukseen olimme tyytyväisiä, sillä tutkimuksellamme saimme selville ne asiat mitä lähdimme tutkimaan, sekä uskomme että toimeksiantaja tulee saamaan paljon hyötyä tutkimuksestamme, sekä tutkimustuloksistamme.

## Lähteet

Aineiston analyysimenetelmät. 2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.12.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät>

eTasku. 2016. eTaskun kotisivut. Viitattu 6.11.2016. <https://www.etasku.fi/>.

Fonecta Caller. N.d. Fonectan palvelut kuluttajille. Viitattu 7.11.2016. <https://hyotyieto.fonecta.fi/fonectan-palvelut-kuluttajille/online-palvelut>

Hankintaprosessi. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 30.3.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintaprosessi>.

Hankintapäätös. N.d. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Viitattu 15.8.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintapaatos-ja-hankintasopimus/hankintapaatos/Sivut/default.aspx>.

Hankintasopimus. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 16.8.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintasopimus>.

Heikkilä, J., Vuori, M. & Laine, J. 2013. Purchasing business services. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirvonen, I. 2012. LCC-hankintaprosessin kuvaus ja kehittäminen Abloy Oy:ssä. Opinnäytetyö, AMK. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205076589>.

Hult, T. 2016. Hankintaprosessin nykytilan kuvaus Tampereen kaupungin erikoissairaanhoidossa esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 20.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014120818913>.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Laadullinen analyysi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.12.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>.

Laukaan kunnan hankintaohje. 2012. Laukaan kunta. Viitattu 18.11.2016. [http://www.laukaa.fi/sites/default/files/laukaankunnanhankintaohje2012\\_0.pdf](http://www.laukaa.fi/sites/default/files/laukaankunnanhankintaohje2012_0.pdf).

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. 2005. Purchasing and Supply Chain Management. United States of America: South-Western, part of the Thomson Corporation.

Määrällinen analyysi. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 12.12.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2015. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma.

Ratsula, N. 2012. Optimaalisen toimittajan valinta. CodeofConduct. Viitattu 2.4.2016. <http://www.codeofconduct.fi/2012/06/09/optimaalisen-toimittajan-valinta>, Vastuullista liiketoimintaa.

Sarkkinen, S. 2016 Yrityksen hankintatoiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Lapin ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 20.10.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201604254991>.

S-business. N.d. S-ryhmä. Viitattu 8.11.2016. <https://www.s-business.fi/fi/s-business>.

Soininen, M. 1995, Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A: 43. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Tarjouksen tekeminen. N.d. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Viitattu 12.6.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouksen-tekeminen/Sivut/default.aspx>.

Tarjous. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 1.7.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjous>.

Tarjouspyyntö. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 8.4.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjouspyynt%C3%B6>.

Tarjouspyynnön laatiminen. N.d. Julkisten hankintojen neuvontayksikkö. Viitattu 12.6.2016. <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/tarjouspyynnön-laatiminen/Sivut/default.aspx>.

Tarjousten vertailu ja neuvottelu. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 6.7.2016. [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjousten\\_vertailu\\_ja\\_neuvottelu](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarjousten_vertailu_ja_neuvottelu).

Tarvekartoitus. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 8.4.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tarvekartoitus>.

Tilaus. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 3.9.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tilaus>.

Tietopyyntö. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 8.4.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tietopyynt%C3%B6>.

Toimittajamarkkinat. N.d. Logistiikanmaailma. Viitattu 8.4.2016. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimittajamarkkinat>.

Weele, A. 2014. Purchasing and supply chain management. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

What are Business Conditions? N.d. WiseGEEK selkeitä vastauksia yleisiin kysymyksiin. Viitattu 24.3.2016. <http://www.wisegeek.com/what-are-business-conditions.htm>, yleistietoa liiketaloudesta.

Yleistä julkisista hankinnoista ja hankintaprosessista. N.d. MK-Law. Jorvas High Tech Center. Viitattu 20.5.2016. [http://www.mklaw.fi/files/Julkiset\\_hankinnat\\_ja\\_hankintaprosessi.pdf](http://www.mklaw.fi/files/Julkiset_hankinnat_ja_hankintaprosessi.pdf).

Ystävällistä kotihoitoa. Kodinomaista asumispalvelua. N.d. Telkänhoiva. Viitattu 14.7.2016. <http://telkanhoiva.fi/>. Telkänhoivan kotisivut.

## Liitteet

Liite 1. Laukaan kunnan hankintaohje (Laukaan kunta, hankintaohje 18.6.2012)

Vaihe	Kuvaus	Määräajat (HL 36 - 39 §)	Lait ja määräykset
Tarveharkinta ja rahoitus	Tarve hankkia tavaroita, palveluita tai teettää rakennusurakka; tarpeen mukaiset varat talousarviossa tai muuten käytettävissä		
Markkinoiden kartointus	Selvitetään millainen on tarjonta markkinoilla, eli ketkä tarjoavat tavaroita ja palveluja yms. Myös hintatasoa voi selvittää, mutta tarjouksia ei saa pyytää, koska silloin kilpailutus voidaan katsoa aloitetuksi.		
Ennakoidun arvon laskeminen	Lasketaan ennakoitu hankinnan arvo. Tästä arvosta riippuu, mihin hankintakategoriaan hankinta sijoittuu; alle kansallisen kynnyсарvon, yli kansallisen kynnyсарvon mutta alle EU kynnyсарvon vai yli EU kynnyсарvon.  Hankinnan ennakoitu arvo lasketaan alv 0 %		HL 17 - 20 §
Hankintamenettelyn valinta	Yleisimmät hankintamenettelyt ovat avoin ja suljettu, lisäksi laissa on määritelty muitakin hankintamenettelyjä (neuvottelu, kilpailullinen neuvottelu, sähköinen huutokauppa jne.)		HL 24 - 34 ja 65 §
Ennakoilmoituksen jättäminen	EU hankinnoista voidaan haluttaessa julkaista ennakoilmoitus, joka lyhentää tarjousaikaa tietyn taulukon mukaan. Ennakoilmoitus tehdään HILMAssa (www.hankintailmoitukset.fi). Jos ennakoitu tavara- tai palveluhankinnan arvo on yli 750 000 euroa, ennakoilmoitus on käytännössä pakollinen.	Vähintään 52 pv ja enintään 12 kk ennen hankinta-ilmoituksen jättämistä.	HL 35 ja 38 §
Hankintailmoituksen jättäminen	Kansalliset ja EU-kynnyсарvat ylittävistä hankinnoista on ilmoitettava HILMAssa (www.hankintailmoitukset.fi) ennen tarjouspyyntöjen lähettämistä tai ilmoittamista muissa välineissä (lehdet, omat verkkojulkaisut jne.).		HL 35 ja 68 §
Osallistumishakemusten pyytäminen	Rajoitetussa menettelyssä pyydetään osallistumishakemuksia yrityksiltä, jotka haluavat ottaa osaa varsinaiseen tarjouspyyntökierrokseen. Osallistumishakemuksen jättäneiden joukosta valitaan ne vaaditut kriteerit täyttävät yritykset, joilta varsinainen tarjous pyydetään.		HL 5, 24 ja 71 §
Tarjouspyynnön laatiminen	Tarjouspyyntö kannattaa laatia ennen ilmoituksen jättämistä, jolloin ilmoituksissa tarvittavat tiedot ovat valmiiksi käytettävissä. Tarjouspyynnön laatiminen on koko kilpailutuksen vaativin vaihe, koska kaikki loput vaiheet perustuvat tarjouspyyntöön. Jos tarjouspyyntö on hyvin laadittu, on loppu kilpailutus helpompaa. Tarjouspyynnöstä on malli liitteessä 6.		HL 40 - 51, 69 §
Tarjouspyynnön lähettäminen	Tarjouspyyntö lähetetään avoimessa menettelyssä niille keiltä hankintayksikkö haluaa saada tarjouksen sekä kaikille muille sitä haluaville.  Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö tulee lähettää sitä haluaville kuuden päivän sisällä pyynnöstä. Tarjouspyyntö voidaan myös asettaa ehdokkaiden saataville sähköisesti.  Rajoitetussa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään tarjouskilpailuun hyväksytyille. Tarjouspyyntö tulee lähettää kaikille yhtä aikaa.	Tarjousaika EU ylittävissä: 52 pv ilmoituksen lähettämisestä  Muissa: hankinnan laatuun ja arvoon nähden riittävästi (min 2 vko). Tarjouspyyntö on avoimessa menettelyssä lähetettävä 6 päivän kuluessa pyynnöstä	HL 42 ja 70 §
Tarjousten avaus	Avataan tarjoukset. Tässä vaiheessa todetaan kenelle tarjouspyyntö on lähetetty, ketkä ovat jättäneet tarjouksen		

	<p>ja että tarjoukset ovat jätetty määräaikaan mennessä. Samoin voidaan todeta täyttävätkö tarjoukset esim. kuoren merkinnöistä tarjouspyynnössä annetut määräykset. Tarjousten avauksesta laaditaan pöytäkirja, mistä edellä mainitut seikat ilmenevät. Pöytäkirjan allekirjoittavat avauttilaisuudessa olleet henkilöt.</p> <p>Tarjousten avauttilaisuus ei ole pääsääntöisesti julkinen. Avauspöytäkirjasta on malli liitteessä 7.</p>		
Tarjousten vertailu ja valinta	<p>Tarjoukset tulee vertailla niiden kriteerien mukaan mitä tarjouspyynnössä on esitetty. Muita kriteerejä ei saa käyttää ja kaikkia tarjouspyynnössä ilmoitettuja kriteerejä on käytettävä. Vertailusta kannattaa pitää pöytäkirjaa johon kirjataan kaikki vertailussa tehdyt huomiot ja mahdolliset hylkäykset ja niiden perusteet. Samoin tulee täyttää vertailutaulukot.</p> <p>Vertailu suoritetaan kolmessa vaiheessa; tarjoajan kelpoisuus, tarjouksen kelpoisuus ja itse tarjousten vertailu. Käytännössä tarjoajan ja tarjouksen kelpoisuuksien tarkastaminen usein yhdistetään samaan vaiheeseen. Kelpoisuuksien tarkastamisvaiheessa tarkastetaan se, että tarjoaja on kelvollinen tarjoamaan, eli tarjoaja ei ole konkurssissa tms. ja lakisääteiset velvoitteet ovat hoidettu. Samoin tarkistetaan että tarjous itsessään täyttää tarjouspyynnössä ilmoitetut muotovaatimukset. Kelpoisuustarkistuksen lopputulos voi olla kahdenlainen: tarjous hylätään tai se pääsee itse tarjousten vertailuun.</p> <p>Tarjouskilpailun voittaja on se, joka täyttää parhaiten tarjouspyynnössä esitetyt vertailukriteerit (kokonaistaloudellisesti edullisin) tai on hinnaltaan halvin (hintaa on ainoa tarjouspyynnössä esitetty vertailuperuste).</p>		HL 52 - 64 ja 72 §
Hankintapäätös	<p>Tarjousvertailuiden ja vertailupöytäkirjojen perusteella tulee kaikista hankinnoista, joita hankintalaki koskee, tehdä kirjallinen hankintapäätös, joka on sanallisesti perusteltava.</p> <p>Päätöksessä tulee ilmetä kaikki ne seikat, jotka voivat vaikuttaa asianosaisen asemaan ja oikeusturvaan. Päätöksen sisältöön ei vaikuta se, tehdäänkö ns. viranhaltijapäätös vai tekeekö päätöksen jokin toimielin.</p>		HL 73 §
Hankintapäätöksen tiedoksiantto	<p>Hankintapäätös on annettava kirjallisesti tiedoksi asianosaisille ja tiedoksianttoon on liitettävä valitusosoitus ja oikaisuohje.</p> <p>Valitusaika markkinaoikeuteen ja oikaisun käyttämiseen alkaa tiedoksiannosta. Tiedoksianto annetaan pääsääntöisesti sähköisesti tarjoajan ilmoittamaan sähköiseen osoitteeseen päätöksen allekirjoittamisen tai pöytäkirjan tarkastuksen jälkeen; toissijaisesti päätös voidaan postittaa kirjepostina jolloin postitusaika lisätään odotusaikaan. Valitusosoitus ja oikaisuohje on liitteessä 5.</p>		
Hankintasopimus	<p>Kaikista hankinnoista, joita hankintalaki koskee, on tehtävä kirjallinen hankintasopimus.</p>	21 pv hankintapäätöksen tiedoksi saamisesta (+ mahdollinen postitusaika 7 pv)	HL 74 §
Jälki-ilmoitus	<p>EU-hankinnoissa on muistettava lähettää jälki-ilmoitus kilpailun voittaneesta tarjouksesta.</p>	2 kk hankintasopimuksen allekirjoituksesta	HL 35 §
Kilpailutusasiakirjojen säilytysaika	<p>Arkistolain mukaisesti</p>	10 vuotta hankintasopimuksen voimaoloajan jälkeen	

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### Teemoja:

1. Kuvailkaa miten hankinnat teillä toteutetaan.
2. Kerro tämän hetkisestä hankintaprosessista?
3. Mitkä ovat hankintaprosessin kehittämiskohteet?
4. Mikä toimii hankintaprosessissanne?
5. Miten teille on opastettu hankintojen tekeminen?
6. Millä tavoin hankintojanne valvotaan?
7. Kuka vastaa lopullisista hankinnoista?
8. Kuinka usein ja minkälaisia hankintoja teet?
9. Koetteko että teillä olisi tarve kehittää hankintaprosessia? Miten kehittäisitte?
10. Miten haluaisitte että hankinnat toteutetaan?
11. Kuka hyväksyy laskut?