

LIIKKEENLUOVUTUKSEN MAHDOLLISUUDET TILAUS- TOIMITUSKETJUN NÄKÖKULMASTA

Case Kymsote

Tiivistelmä

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| Tekijä(t) Hiltunen, Satu | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 53 sivua, 1 liitesivu | Valmistumisaika Kevät 2020 |
| Työn nimi Liikkeenluovutuksen mahdollisuudet tilaus-toimitusketjun näkökulmasta Case Kymsote | | |
| Tutkinto Tradenomi (AMK) | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä nykytilakartoitus Kymsoten kolmelle paikallisvarastolle ja kahdelle sairaalan yhteydessä olevalle varastolle. Nykytilakartoituksen avulla selvitettiin, miten Kymsoten tarvikehankinnat oli tehty ennen liikkeenluovutusta HUS Logistiikalle. Lisäksi tehtiin nimikekartoitus, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa viiden varaston tarviketilauksista. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, mitä hyötyä ja haittaa liikkeenluovutuksesta oli tilaus-toimitusketjun näkökulmasta Kymsotelle.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys piti sisällään hankinnan ja julkisen hankinnan sekä tilaus-toimitusketjun läpikäynnin. Lisäksi teoriassa tuotiin esille hajautetun ja keskitetyn hankinnan etuja ja haittoja sekä ulkoistamisen hyödyt ja kustannustehokkuus.</p> <p>Empiriaosuus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä oli Kymsote. Aineistoa kerättiin niin teema- kuin sähköpostihaastatteluiden avulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla.</p> <p>Nykytilakartoituksessa nousi esille, että varastojen tilaus-, kuljetus- ja varastointikäytännöt olivat moninaiset eikä yhtenäisiä käytäntöjä ollut. Nimikekartoituksen kautta saatiin selville, että yhdellä varastolla oli paljon sopimuksetonta hankintaa. Liikkeenluovutuksen mukana tuomia hyötyjä löydettiin tutkimuksessa monia ja haittoja vain muutamia. Hyötyjä oli muun muassa sopimuksettomien hankinnan vähentyminen ja yhtenäiset tilaus-, kuljetus- ja varastointikäytännöt, jotka tuovat paljon kustannushyötyjä. Haittoina nousi esille esimerkiksi se, että loppukäyttäjien toiveita ei aina pystytä huomioimaan ja etäisyys asiakkaisiin on suuri.</p> | | |
| Asiasanat Julkinen hankinta, hankinta, liikkeenluovutus, ohjostaminen, tilaus-toimitusketju, ulkoistaminen, kustannustehokkuus. | | |

Abstract

| | | |
|--|--|--------------------------|
| Author(s) Hiltunen, Satu | Type of publication Bachelor's thesis | Published Spring 2020 |
| | Number of pages 53 pages, 1 appendix | |
| Title of publication Opportunities of transferring a business from the perspective of supply chain management Case Kymsote | | |
| Name of Degree Bachelor of Business Administration | | |
| <p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to make a current state analysis for Kymsote's three local warehouses, and two warehouses connected to the hospital. Current state analysis was used to find out how Kymsote's supplies procurement had been done before the transfer of the business to HUS Logistics. In addition, an item survey was conducted to collect information from purchase orders of five warehouses. The study also sought to find out what the benefits and disadvantages of the business transfer were for Kymsote from the perspective of supply chain management.</p> <p>Theoretical framework of the study included review of procurement and public procurement as well as supply chain management. In addition, advantages and disadvantages of decentralized and centralized procurement, as well as the benefits and the cost-effectiveness of outsourcing were discussed in theory.</p> <p>Empirical part was carried out as a qualitative case study in which the target company was Kymsote. The material was collected through both thematic and e-mail interviews as well as through participatory observation.</p> <p>Current state analysis reveals that ordering, storing and transporting practices of the warehouses are diverse and there are no common practices. Through the item survey it is found out that one of the warehouses has a lot of maverick buying. Study finds many benefits and only a couple disadvantages relate to the transfer of the business. Advantages include a decline in maverick buying and the creation of common ordering, storing and transporting methods, which bring many cost benefits. Disadvantages are the expectations of the end users cannot always be taken into account and distance to customers is great.</p> | | |
| Keywords Public procurement, procurement, transfer of a business, maverick buying, supply-chain management, outsourcing, cost efficiency. | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Taustaa | 1 |
| 1.2 | Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät | 3 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne..... | 4 |
| 2 | HANKINTA | 7 |
| 2.1 | Hankinnan tehtävä..... | 7 |
| 2.2 | Hankinnan organisointi | 7 |
| 2.3 | Julkisen hankinnan lainsäädäntö | 11 |
| 2.4 | Julkisen sektorin rooli hankkijana..... | 11 |
| 2.5 | Julkisen hankinnan hankintaprosessi..... | 13 |
| 2.6 | Suorahankinta ja ohiostaminen..... | 14 |
| 3 | TILAUS-TOIMITUSKETJU..... | 17 |
| 3.1 | Tilaus-toimitusketjun vaiheet..... | 17 |
| 3.2 | Kustannustehokkuus | 20 |
| 3.3 | Ulkoistaminen | 24 |
| 4 | CASE KYMSOTE | 27 |
| 4.1 | Kuntayhtymän esittely..... | 27 |
| 4.2 | Tutkimuksen toteutus..... | 28 |
| 4.3 | Tutkimustulokset..... | 31 |
| 4.4 | Liikkeenluovutuksen hyödyt ja haitat..... | 39 |
| 4.5 | Johtopäätökset | 44 |
| 5 | YHTEENVETO | 47 |
| | LÄHTEET | 50 |
| | LIITTEET | 54 |

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kaupungistumisen jatkuessa väestönkasvu jakautuu epätasaisesti eri alueille. Noin kolme viidestä suomalaisesta asuu tällä hetkellä kymmenellä suurimmalla kaupunkiseudulla. Taantuvilla alueilla lähtömuutto on vilkasta ja väestön ikääntyminen johtaa muun muassa sosiaali- ja terveyshuollon menojen kasvuun. Suuret muutokset väestömäärässä ja väestön rakenteissa haastavat kunnat ja palvelutuotannon muutokseen. (Valtiovarainministeriö 2017, 11.)

Julkisen alan tulevaisuus näyttäytyy haastavana muun muassa väestön ikääntymisen takia. Muutospaineet ovat kovat ja tuottavuutta tulisi saada parannettua. (Sakki 2014, 144.) Kunnat ovat pyrkineet vastaamaan tähän muutokseen uudistamalla toimintatapojaan muun muassa ottamalla käyttöön erilaisia tilaaja-tuottajamalleja sekä edistäneet kumppanuuksia. Kunnissa on ollut meneillään jo jonkin aikaa suuntaus, että toimintoja ulkoistetaan yrityksille ja kolmannen sektorin yhteisöille (Nyholm, Haveri, Majoinen, Pekola-Sjöblom 2017, 50, 77.)

Julkisen hankintatoimen tavoitteena on edistää avointa, taloudellista, tuottavaa hankintaa ja muuta logistiikkaa. Päättävänä tavoitteena on hankintatoimen kokonaiskustannusten laskeminen. (Logistiikan maailma 2020.) Julkisten hankintojen arvo on noin 30 miljardia euroa vuodessa, ja se on noin 20% bruttokansantuotteestamme. Näistä hankinnoista 75% tehdään kuntasektorilla. (Materiaalit kierto 2019.) Jo muutaman prosentin säästöillä, joita tehdään julkisissa hankinnoissa, on suurta merkitystä kansantaloudellisesti (Logistiikan maailma 2020).

Vaikka kuntien tarvikehankintojen arvo on tuskin 10% kaikista hankinnoista, hankintapahtumien määrän suuruus sekä tapahtuman keskiarvon pienuus vaikuttavat siihen, että prosessikustannukset ovat merkittävät. Usein prosessikustannukset voivat olla paljon suuremmat kuin hankittavan tavaran arvo. Koska prosessikuluilla ei ole merkitystä hankintapäätöksiä tehtäessä, ovat kuntien tarvikehankinnat hyvin tuhlailuvia. (Sakki 2014 145.)

Toimintojen ja tarvikehankintojen keskittämisellä voidaan saada aikaan merkittäviä säästöjä kunnissa (Suomen Kuntaliitto 2008 24–25). Kuntien omistamat sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymät ovat viime vuosina tehneet yhä enenevässä määrin yhteistyötä muun muassa HUS Logistiikan kanssa, ulkoistaen sille hankinta-, logistiikka- ja muita palveluitaan. Muun muassa Eksote on ulkoistanut laboratorio- ja kuvantamispalvelunsa HUS

Logistiikalle ja syksyllä 2020 Kymsoten (Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä) hankinta- ja logistiikkapalvelut siirtyvät HUS Logistiikalle (Eksote 2019).

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kymsoten ja HUS Logistiikan hallitukset ovat päättäneet liikkeenluovutuksesta, jolla Kymsoten hankinta ja logistiikka yhdistetään osaksi HUS Logistiikkaa 1.9.2020. HUS Logistiikka vastaa syyskuusta lähtien Kymsoten hankinnasta ja logistiikasta, pois lukien postilaskuljetukset ja tietyt logistiset toiminnot, kuten posti- ja lähettitoiminta. Hankinta ja logistiikkapalveluiden liikkeenluovutuksen myötä Kymsote antaa HUS Logistiikalle valtuutuksen tehdä hankintapäätöksiä Kymsoten puolesta. (Yhteistyösopimus_Kymsote_hankinnat ja logistiikka 2020.) Ensin liikkeenluovutuksen oli määrä tapahtua 30.4.2020, mutta COVID19-pandemian takia sitä jouduttiin siirtämään syyskuulle.

Opinnäytetyön tekijä suoritti keväällä 2020 työharjoittelun HUS Logistiikalle, joka on yksi Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) tukipalveluista. HUS Logistiikka toimii koko HUS:n yhteishankintayksikkönä ja vastaa sen lisäksi myös kuntayhtymän logistiikka- ja lääkintäteknisistä palveluista (HUS 2020). Työharjoittelun kautta opinnäytetyön tekijä oli mukana valmistelemassa Kymsoten hankinta- ja logistiikkapalveluiden liikkeenluovutusta HUS Logistiikalle.

Idea opinnäytetyölle nousi liikkeenluovutusprojektista. Kymsoten hankinta- ja logistiikkapalveluiden siirtyessä HUS Logistiikalle, myös tarvikehankintojen tilauskäytännöt muuttuvat. Jotta HUS Logistiikka pystyy tarjoamaan Kymsotelle hyvää palvelua ja varsinkin kriittisten hoitotarvikkeiden saantia syyskuusta eteenpäin, on tärkeä tietää, miten hankinnat on tähän mennessä järjestetty alueella.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä nykytilan kartoitus eli selvittää, miten Kymsote on tähän mennessä hoitanut tarvikehankintansa Kymsoten alueella sijaitsevasta kolmesta eri paikallisvarastosta ja kahdesta sairaalan yhteydessä olevasta varastosta. Näistä varastoista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2. tutkimuksen toteutus.

Nykytilankartoitus pitää sisällään myös nimikekartoituksen eli tarkoituksena on selvittää, mitä tarvikkeita varastojen kautta on hankittu. Nimikekartoituksen kautta saadaan selville, miten paljon Kymsotella on käytössä sellaisia tarvikkeita, joita ei löydy HUS Logistiikan tarvikevalikoimasta ja jotka pitäisi saada valikoimaan. Nykytilakartoituksen avulla halutaan tuoda esille myös, mitä hyötyä ja haittaa liikkeenluovuttamisesta tulee olemaan tilaus-toimitusketjun näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on

- 1) laatia viiden varaston nykytilakartoitus siitä, miten Kymsoten tarvikehankinnat on ennen liikkeenluovutusta tehty ja mitä tarvikkeita on hankittu
- 2) selvittää, mitä hyötyä ja haittaa liikkeenluovutuksesta on tilaus-toimitusketjun näkökulmasta Kymsotelle.

Opinnäytetyössä käydään läpi julkisen hankinnan hankintaprosessi, mutta pääpaino opinnäytetyössä on tilaus-toimitusketjussa. Tilaus-toimitusketjussa keskitytään vain tilauksen, kuljettamisen ja varastoimisen tarkasteluun.

Tässä työssä tutkitaan Kymsoten kolmen paikallisvaraston ja kahden sairaalan yhteydessä olevan varaston nykyisiä toimintatapoja tehdä tarvikehankintoja tilaamisen, kuljettamisen ja varastoinnin osalta. Tarvikehankinnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä tarvikkeita, joita muun muassa sairaalat, terveysasemat, palvelutalot, vanhainkodit, hammashoitolat ja neuvolat tilaavat. Tällaisia tarvikkeita ovat muun muassa hoito-, toimisto- ja siivoustarvikkeet sekä suunterveydenhuollon tarvikkeet. Rajauksen ulkopuolelle jäävät palvelu- ja isot laitehankinnat. Nykykartoituksen yhtenä osana on nimikekartoitus, opinnäytetyössä ei kuitenkaan lähdetä vertaamaan Kymsoten tilaamia nimikkeitä HUS Logistiikan nimikkeisiin. Opinnäytetyössä ei siis tutkita, miten paljon Kymsotella on käytössä sellaisia tarvikkeita, joita ei löydy HUS Logistiikan tarvikevalikoimasta ja jotka olisi välttämätöntä saada valikoimaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta ja tutkimustapana on tapaustutkimus. Laadullista tutkimusta on hyvä käyttää silloin, kun ilmiötä ei tunneta eli ei ole olemassa teoriaa, joka selittäisi tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus tarjoaa tilaisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. (Kananen 2014, 16–17.)

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia yksilöä, yksittäistä tapahtumaa tai kokonaisuutta, joka on rajattu, käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittua tietoa. Tapaustutkimuksessa pyritään pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat usein yksittäisen tapauksen, tilanteen, tapahtuman tai joukon tapahtumia yksittäiset prosessit. Tutkittavaa ilmiötä pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla ilmiötä yksityiskohtaisesti. Tarkoituksena ei niinkään ole selittää ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testata hypoteeseja tai tehdä ennustuksia vaan kuvailla totuudenmukaisesti, systemaattisesti ja tarkasti tutkimuskohteen ominaispiirteitä. Tapaustutkimuksessa pyritään saamaan lisää ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tapaustutkimuksessa käytetään monia erilaisia tiedonkeruu- sekä analyysitapoja ja

käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen määritellä, miten paljon ja mitä aineistoa tai tietoa kerätään. Aineistoa tulee kerätä niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön. (Kananen 2014, 18–19.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit kuten tekstit, kuvat ja äänitteet, havainnoinnin eri muodot, haastattelun eri muodot sekä sähköpostihaastattelu (Kananen 2015, 81).

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja sähköpostihaastattelua. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja osallistuu itse toimintaan, vaikka jotkut katsovat pelkän läsnäolon osallistuvaksi havainnonniksi (Kananen 2015, 137). Harjoittelun kautta opinnäytetyön tekijä oli osallisena itse toimintaan, vaikka ei fyysisesti ollut läsnä Kymsotessa kovin paljoa, niin opinnäytetyön tekijä oli silti hyvin paljon osallisena erilaisissa keskusteluissa ja palaverissa koskien Kymsoten toimintaa ja liikkeenluovutusta.

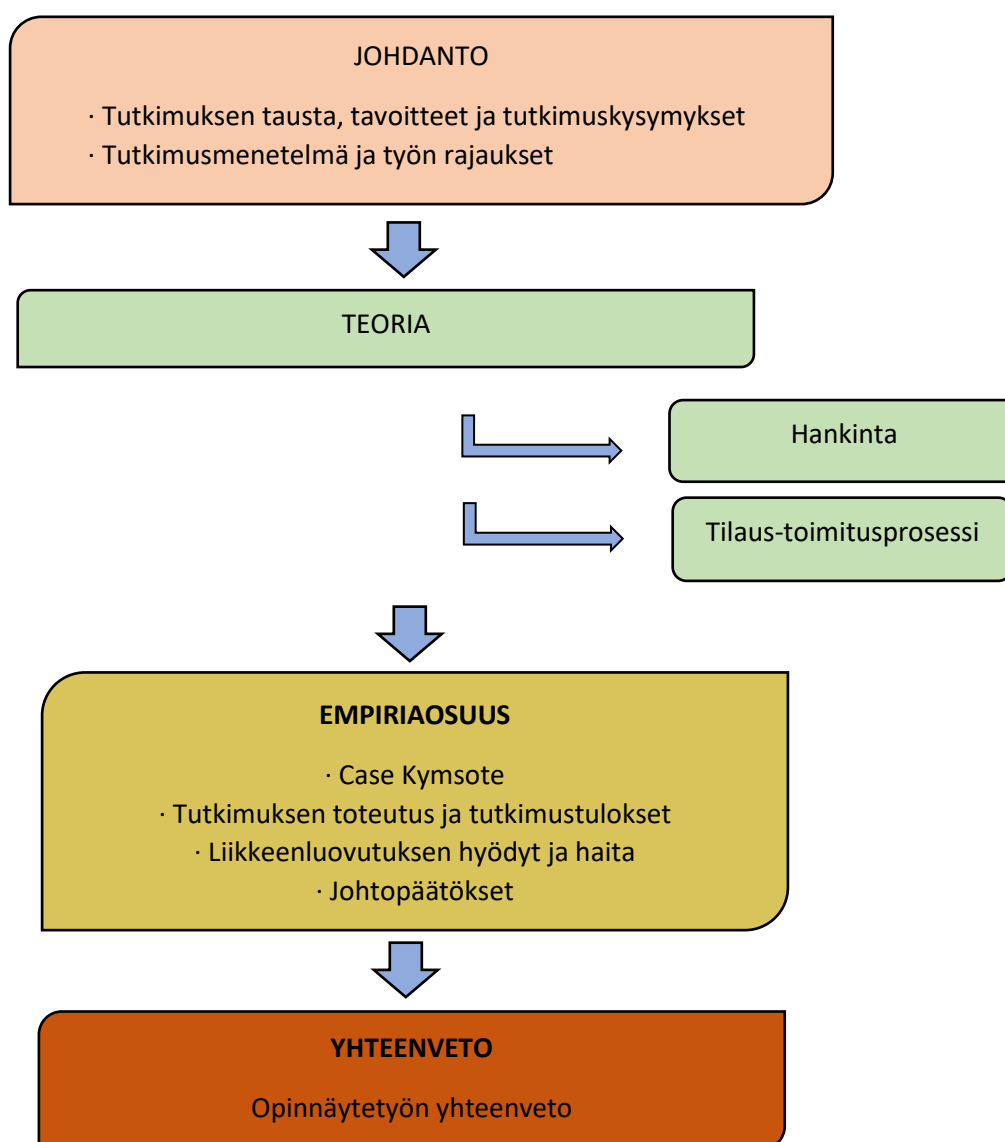
Varastojen nykytilan kartoittamiseen käytettiin teema- ja sähköpostihaastatteluita. Haastattelua käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta riittävän tarkasti, jonka vuoksi yksityiskohtaisia kysymyksiä ei voida esittää. Teemahaastattelussa keskustelun kulku on vapaa, mutta tutkija on varmistanut ennakkoon suunniteltujen teemojen avulla aihekokonaisuudet, joista keskustellaan. Yleisin virhe, mitä teemahaastattelussa tehdään, on valmiiden teemojen tai kysymysten lukkoon lyöminen ennen haastattelutilannetta. (Kananen 2015, 143, 145, 148.)

Kymsoten alueella toimii viisi varastoa, jotka palvelevat Kymsoten alueen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköitä. Keväällä 2020 tutkija teki kolme teemahaastattelua kolmen eri varaston varastotyöntekijöille ja sähköpostihaastattelun kahden muun varaston työntekijöille sekä piti teemahaastattelun HUS Logistiikan projektipäällikkö Henna Granqvistille. Teemahaastattelujen aihealueet nousivat tilaus-toimitusketjun kolmesta eri vaiheesta, joihin tässä työssä keskitytään. Nämä vaiheet olivat tilaaminen, kuljetus ja varastointi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö pitää sisällään viisi päälukua, jotka ovat johdanto, kaksi teorialukua, empiriaosuuden sisältävä luku ja yhteenveto. Johdannossa tuodaan esille aiheen ajankohtaisuus sekä käydään läpi aiheen tausta ja tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Johdanto pitää sisällään myös tutkimusmenetelmän ja työn rakenteen esittelyn.

Teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun, joista ensimmäisessä käsitellään hankintoja. Tämä luku sisältää hankintaprosessin läpikäynnin ja hankintojen keskittämisen edut sekä haitat, käsitellään julkista hankintaa ja julkisen sektorin roolia hankkijana. Lisäksi ensimmäisessä luvussa tuodaan esille suorahankinta ja ohiostaminen. Toinen teorialuku käsittelee tilaus-toimitusketjua, ulkoistamista ja kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuuden kautta tuodaan esiin, miten pystytään vaikuttamaan kustannuksiin yleisesti hankinnoissa, mutta myös tarkemmin tilaus-toimitusketjussa. Teorialukujen lähteinä on käytetty suomen- ja englanninkielistä alan kirjallisuutta, elektronisia julkaisuja sekä artikkeleita. Kuviossa 1 esitellään opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Neljännessä luvussa eli empiriaosuudessa esitellään Case kuntayhtymä sekä viisi varasto. Empiriaosuudessa tuodaan esille tutkimuksen toteutus ja kulku. Lisäksi siinä kuvataan Kymsoten tarvikehankintojen nykytila sekä esitellään liikkeenluovutuksen hyödyt ja haitat. Tässä luvussa arvioidaan myös reliabiliteettia ja validiteettia sekä johtopäätöksiä. Yhteenvedossa kerrataan työn tarkoitus, keskeinen sisältö ja tärkeimmät tulokset sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 HANKINTA

2.1 Hankinnan tehtävä

Hankinnan tehtävänä on varmistaa oikea-aikainen ja häiriötön materiaalien, tuotteiden sekä palveluiden saatavuus. Hankinnan tulee myös valvoa ja minimoida hankintoihin liittyviä kustannuksia, niin suoria kuin välillisiä. Hankinnan tehtävänä on varmistaa hankittavien tuotteiden ja palveluiden oikea laatu ja samalla vähentää laatuun liittyviä kustannuksia. (Nieminen 2016, luku 1.6.)

Viime aikoina on alettu ymmärtämään entistä enemmän hankinnan vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja hankintaa pidetään nykyään enemmän strategisena kuin operatiivisena toimintana. Hankinta on muuttumassa osa-aikaisesta tekemisestä keskitetympään ja erikoistuneempaan toimintoon, jolla on vaikutusta yrityksen strategiseen suunnitteluprosessiin. (Karjalainen 2009, 2.)

Hankinnalla on keskeinen tehtävä, kun puhutaan yrityksen kilpailukykyyn ja suorituskyvyn edistämisestä ja parantamisesta. Hankinnan tehtävänä ei ole pelkästään tuotteiden ja palveluiden ostamista tarpeen mukaan, vaan hankinnat ovat avainasemassa, kun yrityksessä mietitään ja luodaan edellytyksiä tulevaisuuden liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille. (Nieminen 2016, luku 1.6.) Hankintojen kokonaiskustannusten hallinta onkin hankintahenkilöstön yksi tärkeimmistä tehtävistä (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 36). Hankinnan tulee myös jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia synergiaetuihin niin oman yrityksen sisällä kuin toimittaja- ja asiakaskentässä (Nieminen 2016, luku 1.6).

Niemisen (2016, luku 1.3) mukaan hankinnoissa on kyse myös riskien hallinnasta. Voisiko luottaa vain yhteen toimittajaan vai kannattaako olla vähintään toinen toimittaja rinnalla riskien hallinnan vuoksi? Toimittajat voivat myös priorisoida asiakkaitaan. Tällöin tärkeäksi kysymykseksi nousee se, mikä ostavista yrityksistä on houkuttelevin asiakas pitkällä aikavälillä. Kaikkien näiden hankinnan tehtävien ja vastuiden yhdeksi yhteiseksi teki-jäksi muodostuu se, että tähdätään jatkuvaan kilpailukykyyn ja suorituskyvyn parantamiseen ja sitä kautta parempaan liiketoimintaan.

2.2 Hankinnan organisointi

Hankinnat muodostavat merkittävän osan yrityksen ja organisaation kustannuksista, minkä vuoksi menestyksen kannalta on hyvin keskeistä, miten hankintojen hallinta organisoitetaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319). Hankinnan organisoinnissa on tärkeää miettiä, toimitaanko keskitetysti vai hajautetusti. Keskitetty hankinta tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksellä on hankinnoista vastaava henkilö, joka vastaa pääosin

hankintoihin liittyvistä päätöksistä. Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu voi olla liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla. Käytännössä harvan yrityksen hankintatoimi on täysin keskitetty tai hajautettu, vaan yleensä hankinta on jotain täysin keskitetyn ja täysin hajautetun välimaastosta. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

Keskitetty hankinta

Yleensä, kun organisaatio haluaa siirtyä hajautetusta hankinnasta keskitetympään, syynä on hankintojen yhtenäistäminen ja sitä kautta kustannustehokkuuden paraneminen. Toisaalta liika keskittäminen voi myös aiheuttaa turhaa byrokratiaa sekä joustavuuden ja reagoitavuuden heikkenemistä. Globaalin kilpailun kiristyminen, liiketoiminnan yhtenäistäminen ja ICT-mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat myös syitä, miksi suuret yritykset ovat siirtyneet keskitettyyn hankintaan. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

Keskitetyn hankinnan etuja on muun muassa se, että volyymien keskittäminen tekee ostavasta organisaatiosta houkuttelevamman asiakkaan toimittajalle ja neuvotteluvoima kasvaa. Tällöin voidaan saavuttaa yhteiset alhaisemmat hinnat tuotteille. Hankintaorganisaatio on myös tiiviimpi ja sitä on helpompi ohjata, johtaa ja kehittää, kun hankinnat ovat keskitetty tietyille henkilöille. Keskitetty hankinta teettää vähemmän päällekkäistä työtä kuin hajautettu hankinta. Keskittäminen antaa myös mahdollisuuden standardoida hankintoja ja sitä kautta voidaan saavuttaa kustannushyötyjä. Hankintaorganisaatiossa saadaan tehokkuutta lisättyä keskitetyssä mallissa ja henkilöstö voi keskittyä ja erikoistua tiettyyn kategoriaan ja hankkia siihen liittyvää erityisosaamista. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

Huolellisesti suunniteltu keskitetty hankinta voi vähentää julkisten hankintojen kokonaiskustannuksia alentamalla ostohintoja sekä virtaviivaistamalla hankintaprosesseja, mikä vähentää prosessikustannuksia. Taloudellista hyötyä saadaan, kun tilauskoot suurenevat ja toimittajat pystyvät todennäköisesti tällöin tarjoamaan alhaisempia yksikköhintoja. Toisaalta keskitetty hankinta voi johtaa siihen, että hankitaan epäsovivia tarvikkeita koska kaikkien loppukäyttäjien vaatimuksia ei ole pystytty huomioimaan. (Khan 2018, 12, 14.) Kuviossa 2 on tuotu esille keskittämisen edut ja haitat kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat ne listanneet (2015, 319).

| Keskittämisen etuja | Keskittämisen haittoja |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaetua ja neuvotteluvoimaa. • Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin. • Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat. • Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi. • Henkilöstön keskittymisen myötä erikoistuminen tulee mahdolliseksi, koulutuksen merkitys lisääntyy ja osaaminen kumuloituu. • Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä on helpompi johtaa, mitata ja palkita. • Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus helpottuu. | <ul style="list-style-type: none"> • Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa. • Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimintayksiköiden strategisten tarpeiden. • Keskittäminen saattaa herättää vastarintaa yksiköissä. • Pääkonttorissa on paljon työntekijöitä. • Hankintahenkilöstön fokus jää kapeaksi ja yhteys muihin funktioihin heikoksi. • Hankinnan ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palvelujen käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri. |

Kuvio 2. Keskittämisen edut ja haitat (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Keskittämisen haittana ja haasteena on myös se, että yksiköiden päätöksentekoa rajoitetaan, mikä usein johtaa vastarintaan etenkin muutosvaiheessa siirryttäessä hajautetusta hankinnasta keskitettyyn. Hankittavien tuotteiden keskitetty standardointi saatetaan tehdä niin, että jätetään huomiotta yksittäisen yksikön strategiset tarpeet. (Nieminen 2016, luku 2.3.) Keskittämisen haittoina on, että työntekijöiden määrä lisääntyy pääkonttorissa, kun hankintaa ei enää tehdä siellä täällä. Hankinnan ammattilaisten fokus jää kapeaksi sekä etäisyys hankittavien tavaroiden käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 319.)

Hajautettu hankinta

Kuviossa 3 on tuotu esille hajautetun hankinnan etuja ja haittoja (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 319). Hajautetun hankinnan etuja on se, että yksikkö voi tehdä hankintapäätökset oman tulosityksikkönsä tai liiketoiminnan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Hajautetussa mallissa toimittajat ja käyttäjät ovat lähempänä toisiaan. Tämä helpottaa yhteistyötä käytännön tasolla. (Nieminen 2016, luku 2.3.) Hajautetussa mallissa raportointi on yksinkertaisempaa ja toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 319). Hajautettu malli toimii hyvin silloin, kun jokainen yksikkö tuottaa selkeästi erilaisia tuotteita tai palveluita. Tällöin keskittämällä ei saada

aikaan merkittäviä hyötyjä. Voi myös olla, että yksiköllä on yksinkin riittävän vahva neuvotteluasema ja houkuttelevuus toimittajamarkkinoilla. Hajautetussa mallissa byrokratian määrä sekä koordinoinnin tarve on vähäisempää sekä hankintoihin osallistuvien henkilöiden työtehtävät ovat laaja-alaisempia. (Nieminen 2016, luku 2.3.)

| Hajauttamisen etuja | Hajauttamisen haittoja |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettomana päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu. • Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalliset käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa. • Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä. • Ostoon osallistuvien tehtävät ovat laaja-alaiset. • Raportointi on yksinkertaista. • Byrokratia ja koordinoinnin tarve vähenvät. | <ul style="list-style-type: none"> • Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään. • Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä. • Standardointi on vaikeaa. • Osaamisen kehittäminen on vaikeaa. • Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- tai yritystasolla on vaikea hahmottaa. • Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla, globaaleja mahdollisuuksia vaikeampi hyödyntää. |

Kuvio 3. Hajauttamisen edut ja haitat (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Hajautetun mallin haittoina ovat ostovolyymien sirpaloituminen, mikä johtaa siihen, että organisaatio menettää houkuttelevuuttaan ja neuvotteluvoimaansa suhteessa toimittajiin (Nieminen 2016, luku 2.3). Hajautetussa mallissa globaalien mahdollisuuksien hyödyntäminen on hankalampaa, koska pääpaino on paikallisilla toimittajilla. Hajautettu malli teettää paljon päällekkäistä työtä, kun monet eri työntekijät etsivät toimittajia ja käyvät hankintaneuvotteluita hyvinkin samanlaisille tavaroille ja palveluille. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 84, 319.)

Tuotteiden, palveluiden ja prosessien standardointi on myös haastavaa. Yhtenäistämisen etuja ei myöskään saavuteta, vaan sopimukset, hinnat ja ehdot ovat eri yksiköissä erilaisia. Hajautetussa mallissa hankintaan liittyvän osaamisen kehittäminen on myös vaikeampaa sekä hankintojen kokonaisuuden hahmotus yrityksen tasolla on hankalaa ja näin myös potentiaaliset kehittämisen paikat jäävät hyödyntämättä. (Nieminen 2016, luku 2.3.) Raportointi voi myös jäädä pintapuoleiseksi hajautetussa mallissa. Tämä johtaa siihen, että johtoryhmällä ei ole mitään käsitystä hankintojen sisällöstä, kannattavuusvaikutuksista tai hankintoihin sisältyvän potentiaalisen hyödyntämisen keinoista. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 84.)

2.3 Julkisen hankinnan lainsäädäntö

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan julkisen sektorin, eli valtion ja kuntien yksiköiden sekä evankelisluterilaisen ja ortodoksisen kirkon, tekemiä tavara-, palvelu- ja rakennusurakka-hankintoja. Julkisen sektorin hankintojen sääntelyä pidetään tarpeellisena koska hankintoihin käytetään julkisia varoja. Sääntelyllä halutaan turvata julkisten varojen tehokas ja asianmukainen käyttö. Julkisista hankinnoista puhuttaessa tarkoitetaan myös sitä, että hankinnat tehdään mahdollisimman julkisesti ja avoimesti. Tällä halutaan turvata myös tarjoajien tasapuolinen kohtelu ja kaikilla tulee olla yhtäläinen mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 13.)

Julkkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö on ollut Suomessa voimassa 1.1.1994 alkaen ensimmäisen hankintalain tultua voimaan (Siikavirta 2015, 5). Hankintalaissa säädelään kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista, joita julkisten viranomaisten ja muiden hankintayksiköiden, jotka kuuluvat lain soveltamisalaan, on noudatettava hankinnoissaan. Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen mukaiset syrjimättömyyden-, yhdenvertaisuuden-, avoimuuden- ja suhteellisuuden periaatteet ovat toimintavelvoitteiden taustalla. (Hankinnat.fi 2016a.)

Julkkisista hankinnoista annettua lainsäädäntöä sovelletaan vain sellaisiin järjestelyihin, jotka täyttävät julkisen hankintasopimuksen määritelmän. Julkkiset hankinnat voidaan erottaa muista hankinnoista sen avulla, että niiden tekijöinä ovat laissa tarkoitetut hankintayksiköt. Lakia tulee soveltaa, kun hankintayksikön tekemän hankinnan ennakoitu arvo ylittää laissa määritetyn kynnyksarvon. (Hankinnat.fi 2016b.)

Hankintalain keskeinen periaate on kilpailuttamisvelvollisuus. Kuntien ja valtion sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa noudattaen lain säännöksiä. Päämääränä on olemassa olevien kilpailumahdollisuuksien hyödyntäminen, julkisten varojen käytön tehostaminen ja taloudellinen tarkoituksenmukaisuus. Kilpailuttamisvelvollisuus koskee hankintoja, jotka ylittävät kynnyksarvot. Vuonna 2015 tavara- ja palveluhankinnoissa kansallinen kynnyksarvo oli 60 000 euroa ja EU-kynnyksarvo 214 000 euroa. Kynnyksarvolla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa, joka määrittelee sen, sovelletaanko hankintaan kansallista menettelyä vai EU-menettelyä. (Nieminen 2016, luku 11.1; Hankinnat.fi 2019.)

2.4 Julkisen sektorin rooli hankkijana

Julkkisen sektorin tehtävänä on säädellä yhteiskunnan toimintoja sekä tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluita kansalaisille eli kuntalaisille, asukkaille ja palvelunkäyttäjille. Julkkisen

sektorin palvelut rahoitetaan suurimmaksi osaksi verovaroin, joten niiden tulisi olla kaikkien kansalaisten ulottuvilla ja vastata kansalaisten tarpeita. Julkisen sektorin menot ovat kuitenkin jatkuvasti kasvaneet ja sen tulot vastaavasti pienentyneet. Tämä on johtanut talouden epätasapainoon. Suomessa on 320 kuntaa ja niissä toimii 440 000 työntekijää. (Sydänmaanlakka 2015, Johdanto.)

Julkisella sektorilla on tärkeä rooli rakennettaessa toimivaa, tehokasta, turvallista ja inhimillistä yhteiskuntaa. Toimintaympäristö muuttuu kovaa vauhtia ja se haastaa kunnat uudistamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan. Perinteinen staattinen hallintojärjestelmä on pystyttävä muuttamaan innovatiiviseksi ja dynaamiseksi johtamisjärjestelmäksi. (Sydänmaanlakka 2015, Johdanto.)

Hankinnoista muodostuu kunnissa ja kuntayhtymissä taloudellisesti merkittävä kokonaisuus. Tämän vuoksi on tärkeää, että hankintatoimi järjestetään tarkoituksenmukaisesti. Tärkeitä elementtejä on, että hankintamenettely on riittävän yhdenmukainen ja kilpailuttaminen on oikein toteutettu. Julkisissa hankinnoissa, kuin myös julkisella puolella, hankintatoimi on monesti liian suunnittelematonta. Tarpeet tiedetään, mutta tehtävien määrittelystä puuttuu suunnitelmallisuus. Huolellisella suunnittelulla ja tehtävnmäärittelyllä on keskeinen merkitys kilpailutettavan hankinnan sisältöön samoin kuin kustannuksiin. (Kalima, Häll & Oksanen 2007, 282, 284.)

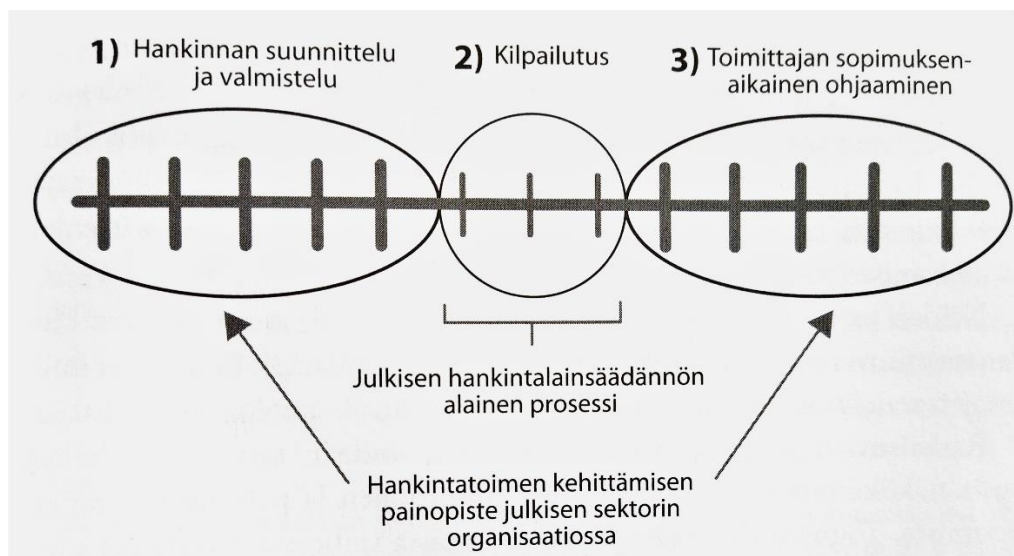
Julkisissa hankinnoissa on valtava kehittämispotentiaali. Yksityisellä puolella edelläkävijäryitykset ovat saavuttaneet hankinnoissa suuria säästöjä ammattimaisella otteella. Tämä on mahdollista myös julkisella puolella. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 381.) Tehokkuutta voidaan parantaa resurssien viisaalla hyödyntämisellä, toiminnan järjeistämällä ja järjestämällä niin, että laatu ei kärsi, mutta resursseja käytetään mahdollisimman vähän (Kanerva 2008, 14). Kun halutaan kehittää ja tehostaa tarvikehankintoja, ei riitä, että hankinnat ainoastaan kilpailutetaan asianmukaisesti. On myös tärkeää, että huolehditaan siitä, että tarvikkeet pystytään jakelemaan käyttäjille kustannustehokkaasti. Tämän vuoksi on tärkeää, että kunnan hankintoja, kuljettamista ja kunnan muuta logistiikkaa tarkastellaan ja myös kehitetään kokonaisuutena. (Sakki 2014, 145.)

Julkiset hankinnat eroavat yksityisen puolen hankinnoista ainoastaan hankintalainsäädännön kohdalla. Julkisten hankintojen hallinnassa keskitytään monesti liikaa hankintalainsäädännön noudattamiseen ja määrämuotoisiin kilpailutusprosesseihin. Hankintaprosessi on kuitenkin paljon laajempi kuin pelkkä kilpailutusvaihe ja hankinnan onnistuminen ratkeaa jo ennen kilpailutusta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 379.)

2.5 Julkisen hankinnan hankintaprosessi

Käytännössä laaja-alainen hankintaprosessi muodostuu kolmesta päävaiheesta, jotka ovat esitely kuviossa 4. Nämä kolme vaihetta ovat hankinnan suunnittelu ja valmistelu, hankinnan kilpailutus ja toimittajan sopimuksen aikainen ohjaaminen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 385). Sopimuksen aikaiseen ohjaamiseen sisältyy tilaaminen, kuljetus ja varastointi, joihin tässä opinnäytetyössä keskitytään.

Vaikka hankintayksikön on huomioitava julkinen hankintalainsäädäntö kaikissa hankinnoissaan, lainsäädäntö sääntelee vain julkisten hankintojen keskimmäistä vaihetta eli kilpailutusta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 385.) Julkisella sektorilla hankintakoulutus ja keskustelu ovat painottuneet lähinnä pelkästään kilpailuttamiseen. Kuitenkin on tärkeää panostaa myös valmisteluun ja toimittajamarkkinatuntemukseen, jotta tarjouspyyntö ei jää epätasmalliseksi. Liiallisesta keskittymisestä kilpailutusprosessiin voi seurata myös toimittajien sopimusaikaisen yhteistyön suunnittelun ja ohjaamisen huomiotta ottamiseen. Hankintaprosessin kehittämistä julkisella sektorilla olisi hyvä siirtää muuhunkin kuin juridisen osaamisen kehittämiseen ja kilpailutusvaiheen toteuttamiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 386.)



Kuvio 4. Julkisen hankinnan hankintaprosessi ja kehittämisen painopistealueet (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 385)

Hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa (vaihe 1) arvioidaan hankintaan liittyviä tarpeita ja vaikutuksia koko elinkaaren ajalta sekä otetaan huomioon myös loppukäyttäjän näkökulma. Tämän lisäksi määritellään vaatimukset ja dokumentoidaan tarpeellinen tieto. Lisäksi kartoitetaan toimittajia ja markkinoita. Toimittajan osaamista voidaan myös monin

tavoin hyödyntää tässä vaiheessa: heiltä voidaan pyytää tietoja tai alustavia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 386.)

Toinen vaihe eli kilpailutusprosessi pitää sisällään hankintamenettelyn valinnan. Julkinen hankinta on toteutettava noudattamalla lain mukaista määrämuotoista menettelyä. Kansallisissa hankinnoissa hankintayksikkö voi vapaasti valita käyttämänsä hankintamenettelyn. Näitä hankintamenettelyjä on muun muassa avoin menettely, joka on yksinkertaisin ja käytetyin menettelymuoto. Muita menettelyjä on muun muassa rajoitettu- ja neuvottelumenettely sekä innovaatiokumppanuus, suoramarkinta, puitejärjestelyt ja sähköinen huutokauppa. (Kontio ym. 2017, 105-106, 131, 145, 205–207.) Kilpailutusprosessi pitää sisällään myös tarjouspyynnön ja hankintailmoituksen laatimisen, tarjoajien valinnan ja soveltuvuuden tarkistamisen sekä poissulkemisen, tarjousten vertailemisen ja toimittajien valinnan sekä hankintasopimuksen solmimisen (Siikavirta 2015, 141, 144, 146, 153, 164).

Toimittajan sopimuksenaikaisessa ohjaamisessa (vaihe 3) varmistetaan, että palveluntuottajien ja toimittajien sopimuksenaikainen toiminta vastaa sopimuksessa olevia tavoitteita. Tässä vaiheessa kehitetään yhteistyötä toimittajien kanssa, ohjataan heitä ja huolehditaan hankinnan elinkaaren hallinnasta. Hankinnan onnistumisen arviointi tehdään käytännössä kilpailutuksen jälkeen, sopimuskauden aikana ja sen päättyessä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 390–391.)

2.6 Suoramarkinta ja ohjostaminen

Suoramarkinnalla tarkoitetaan sellaista julkisen hankinnan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö ottaa suoraan yhteyttä valitsemiinsä toimittajaan tai toimittajiin, ja neuvottelee sekä solmii sopimuksen tältä pohjalta. Suoramarkinnassa ei siis julkaista hankintailmoitusta tai käydä tarjouskilpailua. (Kalima, Häll & Oksanen 2007, 138.) Suoramarkinnan käyttö on erittäin suuresti rajoitettu hankintalaissa ja hankintayksikön tulee yleisesti ottaen tulkita kaikkia suoramarkinnan perusteita suppeasti. Hankintayksikön tehtävänä on harkita, täytyvätkö suoramarkinnan käytölle asetetut kriteerit ja jos on vähänkään epäselvää, täytyykö peruste suoramarkinnalle, sitä ei tule käyttää. Hankintayksikön on aina varmempi kilpailuttaa hankinta kuin tehdä suoramarkinta epäselvästi perustellun päätöksen perusteella. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 75; Kontio, Kronström, Kumlin & Mäki, 2017, 138–139.)

Julkisen sektorin hankintayksikkö voi tehdä suoramarkinnan esimerkiksi silloin, kun avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei ole saatu lainkaan osallistumishakemuksia, sopimuksen tekeminen on ehdottoman välttämätöntä ennalta arvaamattoman kiireen vuoksi tai sosiaali- ja terveystarvehankinnoissa kilpailun järjestäminen tai toimittajan vaihtaminen olisi

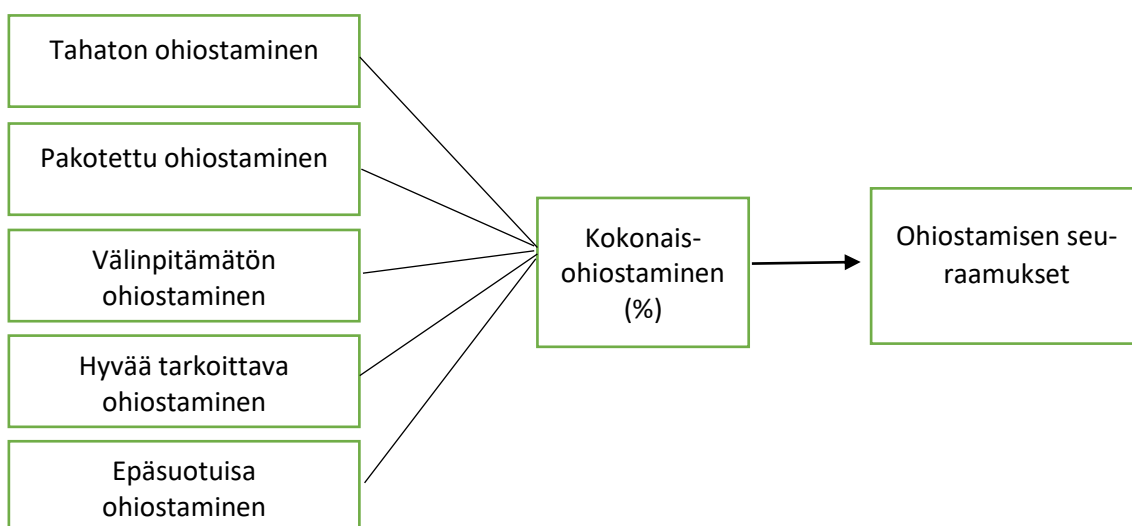
ilmeisen kohtuutonta tai epätarkoituksenmukaista asiakkaan kannalta merkittävän hoito- tai asiakassuhteen turvaamiseksi. Hankintayksikkö voi myös tehdä lisätilauksen, jos tarkoituksena on aikaisemman toimituksen tai laitteiston osittainen korvaaminen tai laajentaminen. (Karinkanta & Lahtinen 2017, 75–76.)

Sosiaali- ja terveystalushankinnoissa suorahankinta on sallittua hankintalain mukaan seuraavanlaisessa tilanteessa:

Sen lisäksi, mitä 109 §:n 2 momentissa säädetään, hankintayksikkö voi tehdä suorahankinnan yksittäisissä tapauksissa tämän luvun mukaisissa sosiaali- ja terveystalushankinnoissa, jos tarjouskilpailun järjestäminen tai palvelun tarjoajan vaihtaminen olisi ilmeisen kohtuutonta tai erityisen epätarkoituksenmukaista asiakkaan kannalta merkittävän hoito- tai asiakassuhteen turvaamiseksi. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 110§.)

Ohioistaminen

Ohioistaminen (maverick buying) voidaan määritellä monella eri tavalla. Angeles ja Nathin (2007) määrittelevät sen tarvike- ja palveluhankintana, jossa ei edetä virallisesti määriteltyjen prosessien mukaan eikä käytetä sopimustoimittajia. Cox et al. (2005) määrittelee sen sopimuksettomaksi hankinnaksi. Angeles ja Nathin (2007) mukaan ohioistaminen nostaa hankintakustannuksia jopa 20% verrattuna sopimuksen mukaiseen hankintaan. (Karjalainen, Kempainen & van Raaij 2008, 247, 251.) Karjalainen (2009, 39) on jaotellut ohioistamisen muodot viiteen eri luokkaan, jotka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Ohioistamisen eri muodot (Karjalainen 2009, 39)

Tahattomalla ohioistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä ei ole tietoinen olemassa olevista sopimuksista ja on tämän vuoksi tietämättään sitoutunut ohioistamiseen. Pakotetussa

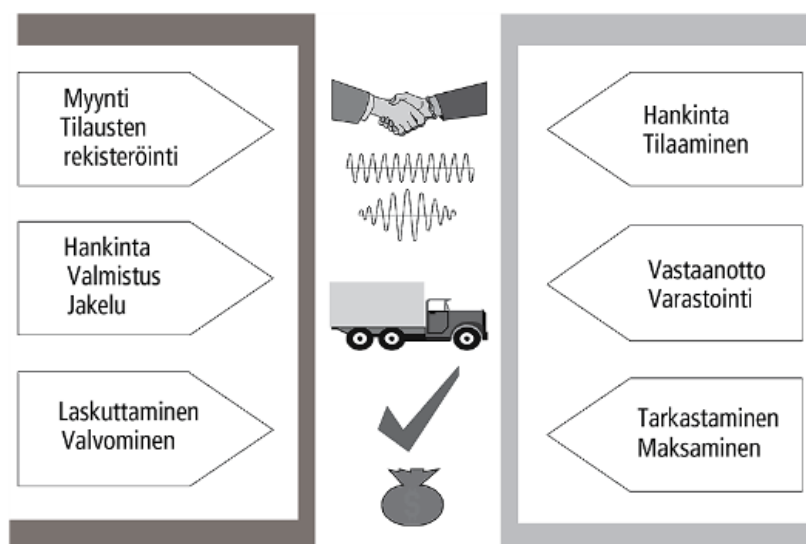
ohiostamisessa työntekijä on tietoinen oikeasta hankintaprosessista, mutta ei pysty toimimaan annettujen ohjeiden mukaisesti käytännöllisistä syistä. Syitä pakotettuun ohiostamiseen voi olla muun muassa se, että nimikkeestä ei ole tehty vielä sopimusta tai sopimus ei ole vielä käytettävissä. Välinpitämättömässä ohiostamisessa työntekijä tietää oikean hankintaprosessin, mutta haluaa silti toimia haluamallaan tavalla. Työntekijä haluaa toimia kuten on tähän astikin toiminutkin, hän ei näe tarvetta muuttaa työtapojaan, hän ei näe kokonaiskustannuksia tai organisaatiolla ei ole kannustimia ohjata työntekijää käyttämään oikeita prosesseja ja toimittajia. (Karjalainen 2009, 39–40.)

Hyvää tarkoittavassa ohiostamisessa työntekijä tietää oikean prosessin ja nimike on saatavilla sopimustoimittajalla. Silti työntekijä ajattelee, että on yrityksen kannalta parempi jättää oikea hankintaprosessi huomioimatta. Tällaiseen ajattelutapaan löytyy kaksi syytä: vaihtoehtoisen tarjouksen tai omien hankintataitojen parempana pitäminen. Epäsuotuisalla ohiostamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tietää oikean hankintaprosessin ja hänellä olisi mahdollisuus toimia sen mukaan, mutta hän aktiivisesti vastustaa uutta prosessia. Tähän voi johtaa kaksi motivaatiota: opportunisti ja muutoksen vastustaminen. (Karjalainen 2009, 40.)

3 TILAUS-TOIMITUSKETJU

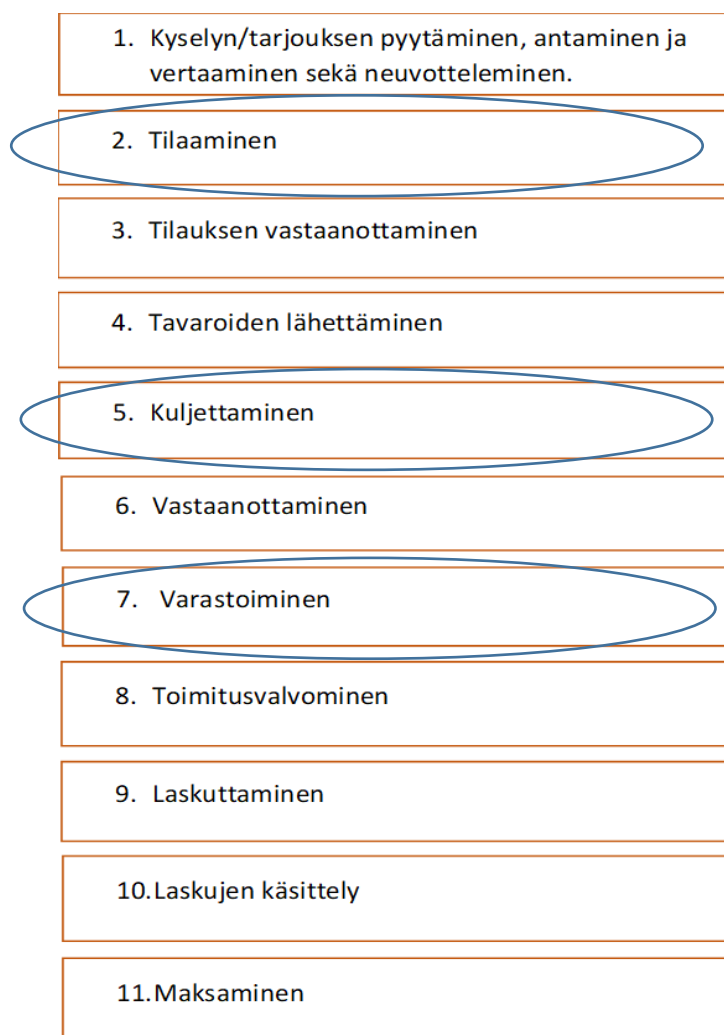
3.1 Tilaus-toimitusketjun vaiheet

Tilaus-toimitusketju (englanniksi *supply chain management*) liittyy tavara-, tieto- ja rahavirtoihin verkossa, joka koostuu tavaran toimittajista, tuottajista, jakeluyrityksistä ja asiakkaista. Toimitusketjussa tavarat kulkevat yhteen suuntaan raaka-aineiden tuottajilta kuluttajille. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan kysyntää ennen kuin toimitusketju voi käynnistyä. Kysyntä ja siihen liittyvä tieto kulkevat toimitusketjussa pääosin vastakkaiseen suuntaan kuin tavarat. Kysynnän aiheuttama tilausvirta on oleellinen osa supply chain -käsitettä ja tämän vuoksi Sakki käyttää siitä kirjassaan Tilaus-toimitusketjun hallinta (2009) käännöstä tilaus-toimitusketju, mutta supply chain -käsitteestä voidaan käyttää myös nimitystä arvoketju tai logistinen prosessi. (Sakki 2009, 14.) Kuviossa 6 tuodaan esille kahden yrityksen välinen tilaus-toimitusketju.



Kuvio 6. Kahden yrityksen välinen toimitusprosessi (Sakki 2009, 43)

Tilaus-toimitusketju voidaan jakaa eri vaiheisiin, jokainen vaihe voidaan tehdä uudella tavalla tai voidaan jopa jättää kokonaan tekemättä (Sakki 2003, 172). Sakki (2009, 42) määrittelee tilaus-toimitusketjun vaiheet kuvion 7 mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain tilauksen, kuljettamisen ja varastoimisen tarkasteluun.



Kuvio 7. Tilaus-toimitusketjun vaiheet (Sakki 2009, 42)

Tilaaminen

Jokaisella yrityksellä on oma tilausjärjestelmä, jota kautta he vastaanottavat tilausimpulsinsa. Tilausjärjestelmän kautta voidaan edetä tilauksen tekemiseen tai aloittaa markkinoiden ja hintojen kartoitus tarjouspyyntöjä tekemällä ja vertailemalla jo saatuja tarjouksia. (Sakki 2003, 172.) Tarjosten vertailu on työlästä, mutta kun toimittaja on valittu, kannattaa toimittajan kanssa laatia sopimus välttääkseen riskit (Ritvanen ym. 2011, 44).

Ostotilaus ja sopimus ovat osa yrityksen viestintää. Tämän vuoksi on tärkeää, että sopimusta ja tilausta tehdessä tulee miettiä, mitä vaaditaan ja mistä pitää sopia. Sen jälkeen pidetään kiinni sovituksista ja pyritään mahdollisimman selkeään ja avoimeen viestintään. On tärkeää pitää kiinni siitä, mistä sovitaan, ja siitä, mitä vaaditaan. Ellei näin toimita, sopimus menettää merkityksensä. (Nieminen 2016, luku 3.4.)

Usein toimittaja lähettää vielä tilausvahvistuksen vastaanotettuaan tilauksen ostajalta (Ritvanen ym. 2011, 44). Tilaukset pyritään nykyään automatisoimaan. Tilaaminen voidaan

hoitaa myös niin sanottuna kotiinkutsuna eli tuotteet tilataan mekaanisesti sopimuksen mukaisesti, sieltä pisteestä missä on tarvetta. Tilaaminen voidaan myös hoitaa niin, että myyjä seuraa mitä tuotteita käyttöpisteessä tarvitaan ja huolehtii tavaroiden riittävydestä. (Sakki 2003, 172, Logistiikan maailma 2020.) Tilaamisen kannalta tulee miettiä, miten voidaan vaikuttaa siihen, että ohioistoja ei synny silloin, kun sopimus on jo olemassa. Täytyy varmistua siitä, että hankinnan työntekijä, joka on tekemässä ostotilausta, tietää onko olemassa sopimusta ja miten tulee edetä, mikäli se on olemassa. (Nieminen 2016, luku 3.4.)

Kuljettaminen

Kuljetustapahtuma tapahtuu yleensä kolmessa vaiheessa. Ensin tavara siirretään kuljetusliikkeen terminaaliin, loppupäässä se taas jaellaan terminaalista asiakkaalle. Näiden kuljetusten välissä on maantieteellisesti pisin siirtymä eli yhdestä tai useammasta vaiheesta koostuva kaukokuljetus, josta käytetään myös nimeä runkokuljetus. (Sakki 2003, 59, 172.) Suurin osa kotimaankuljetuksista on suorita kuljetuksia, mikä tarkoittaa, että tavarat ja tuotteet siirretään yhdellä kuljetusvälineellä lähtöpaikasta määräpaikkaan (Ritvanen ym. 2011, 108).

Kuljetusten suunnittelussa on tarpeellista valita ja toteuttaa kuljetus kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa olemassa olevat kuljetuspalvelut sekä niiden ominaisuudet muun muassa palveluiden tarjonta, reitit, kustannukset, kuljetusaika ja luotettavuus. (Logistiikan maailma.) Kuljetukset voidaan hoitaa joko suoratoimituksena, kauttakulkuna tai varastotoimituksena. Suoratoimitus tarkoittaa sitä, että tilaus toimitetaan toimittajalta suoraan loppuasiakkaalle, ilman välivarastointia. Kauttakulkutoimitusta ei varastoida itse, vaan se tilataan toimittajalta varastolle, jossa se otetaan vastaan ja lähetetään sellaisenaan eteenpäin loppuasiakkaalle. Varastotoimitus tarkoittaa, että tilaus kerätään varastosta ja lähetetään asiakkaalle. (Niemi 2018, 4.1.)

Varastointi

Asiakas vastaanottaa ja tarkistaa saapuneen tilauksen, kirjaa sen tietojärjestelmään ja siirtää tavaran käyttöpisteeseen tai varastoon. (Sakki 2003, 172.) Arkikielessä varastoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa säilytetään hyödykkeitä, joita tarvitaan valmistuksessa tai asiakaspalvelussa. Varastolla voidaan tarkoittaa kauppaliikkeen myymälää, tehdashallia tai jopa kuljetusvälinettä, jossa tavara on matkalla yritykseen. Varastolla on laajempikin merkitys ja taloudellisessa kielenkäytössä se rinnastetaan vaihto-omaisuuteen. (Sakki 2014, 72.)

Varastojen muodostumiseen löytyy kaksi päätekijää. Kun myyjältä saapuva erä on kooltaan asiakkaan välitöntä tarvetta suurempi, jää osa tavarasta varastoon. Tätä kutsutaan

aktiivivarastoksi. Toinen tekijä löytyy epävarmuudesta. Asiakkaat haluavat tuotteen heti tai hankinta-aikaa nopeammin ja etukäteen on vaikea arvioida, kuinka paljon kyseistä tavaraa tarvitaan. Tämän vuoksi tavaraa tilataan varmuuden vuoksi vähän aikaisemmin tai tarvetta enemmän, jotta osa voidaan varastoida. Tästä varastosta käytetään nimitystä varmuusvarasto tai passiivivarasto. (Sakki 2003, 73–74.)

Varastojen ja varsinkin varmuusvarastojen suuri määrä kertoo sen, että suunnittelu on heikkoa, yhteistyö puutteellista ja logistisen toiminnan laatu keuhkoa. Koska varmuusvarasto syntyy epävarmuudesta, voidaan varmuusvaraston tarvetta vähentää vähentämällä epävarmuutta. Epävarmuuden vähentämiseen voidaan vaikuttaa muun muassa jakamalla tietoa niille, jotka sitä tarvitsevat. Mikäli yritykset kertovat tavarantoimittajille oman käsityksenä menekistä ja sitoutuvat tekemiinsä suunnitelmiin, vaikuttaa sen saatavuuden parantumiseen ja varastojen pienentymiseen. (Sakki 2003, 74.)

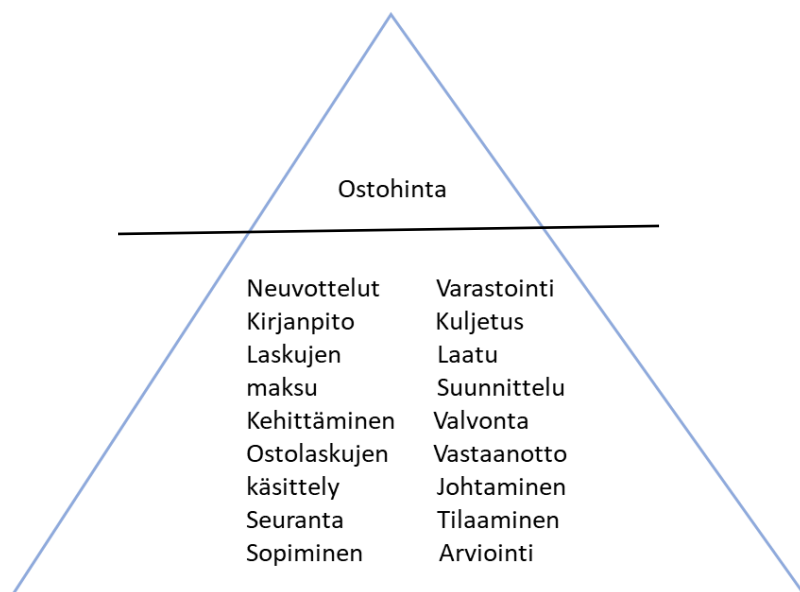
3.2 Kustannustehokkuus

Kun puhutaan kustannussäästöistä, aletaan perinteisesti ajattelemaan hankintoja. Monesti onkin, että mitä suurempi on yrityksen taloudellinen ahdinko, sitä enemmän kohdistetaan paineita hankinnan suuntaan. Hankintojen johtamisessa kustannustehokkuuden parantaminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää olisi kuitenkin ymmärtää, että kustannustehokkuus ei ole sama asia kuin alhainen ostohinta. Kustannustehokkuus on paljon laajempi kokonaisuus ja siihen voidaan vaikuttaa usealla eri tavalla. Hinnasta tinkiminen ja toimittajan katteista nipistäminen antavat hyvin kapean ja rajallisen keinon parantaa kustannustehokkuutta. (Nieminen 2016, luku 2.2.)

Kustannuksiin voidaan vaikuttaa alentavasti esimerkiksi keskittämällä hankintoja pienemmälle toimittajamäärälle. Keskittämällä hankinnat esimerkiksi vain yhdelle tai kahdelle yritykselle kymmenen sijaan, sitä suuremmat ovat myös yksittäiseltä toimittajalta tilattavat volyymit. Mitä isompana ja houkuttelevampana organisaatio näyttäytyy toimittajalle, sen parempaa kohtelua ostava organisaatio saa ja yritys voi myös neuvotella kilpailukykyisen hinnoittelun tuotteille. (Nieminen 2016, luku 2.2.)

Tuotteen hankintahinnasta muodostuu vain pieni osa hankintojen kokonaiskustannuksista. Kokonaiskustannukset pitävät sisällään ennen hankintaa syntyviä kustannuksia, hankinnan aikaisia ja jälkeisiä kustannuksia. Kokonaiskustannuksiin sisältyy muun muassa ostohinta, ostamisen kustannukset, tavarankäsittelyn kustannukset, tullit ja verot, varastointi, tarkastus, hallinto, reklamaatio ja palautuskustannukset. Ostohinta on näkyvin kustannustekijä, mutta tärkeää on myös tiedostaa monet muut kuluerät, jotka syntyvät hankinnoista.

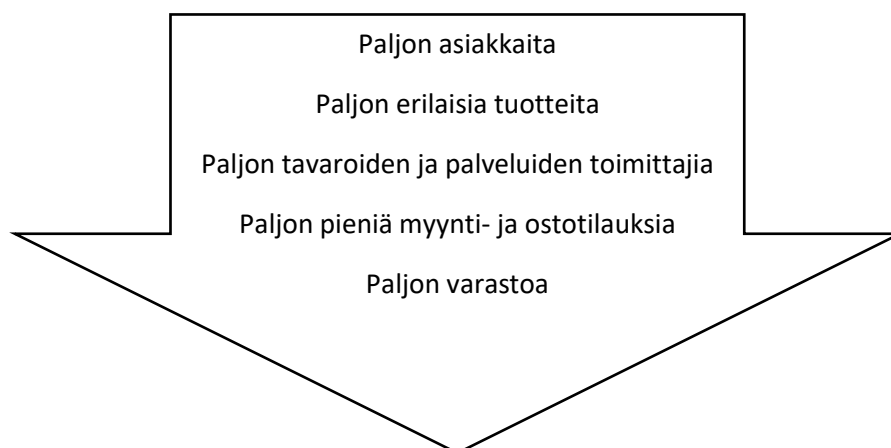
(Ritvanen ym. 2011, 35–36.) Kuvio 8 tuo esille, mitä kaikkia kuluja hankintoihin voi ostohinnan lisäksi liittyä. Sakki käyttää näistä kuluista nimitystä oheiskulut (Sakki 2009, 186).



Kuvio 8. Hankinnan oheiskulut (mukaillen Sakki 2009, 186)

Tilaus-toimitusketjussa on monta vaihetta ja eri vaiheiden toteuttaminen vaatii paljon työtä. Jokainen vaihe aiheuttaa myös oman kustannuksensa, mutta kustannuksiin voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Tilaus-toimitusketjun kuluista suuri osa on henkilöstön palkkukuluja, jotka käsittelevät tiedon, tavaran tai maksusuoritusten käsittelyä. Kun saadaan karstittua pois muun muassa turhaa työtä ja tuplatyötä niin sillä voidaan vaikuttaa kustannuksiin. Henkilöstökulujen lisäksi osa kuluista tulee tarvikkeiden siirtämisestä paikasta toiseen eli kuljetuskustannuksista ja osa varastoinnista prosessin eri vaiheissa. (Sakki 2009, 23, 42, 50.)

Tehollisuuteen voidaan vaikuttaa muuttamalla prosesseja, mutta sitä voidaan nostaa myös keskittymällä oleelliseen. Tilaus-toimitusketjun kustannukset ovat paljolti riippuvaisia tapahtumien lukumäärästä. Liiketoiminnan sirpaloituminen vaikuttaa siihen, että kustannukset uhkaavat kasvaa, vaikka liikevaihto pysyisikin ennallaan. Vaikka liikevaihto lisääntyisikin niin kustannukset kasvavat koska kuljettaminen, käsittelytyö, laskut ja niiden tarkastaminen sekä kaikinainen hallintotyö lisääntyy. Kuvio 9 tuo esille, kuinka liiketoiminnan sirpaloituminen aiheuttaa heikkoa kannattavuutta. (Sakki 2009, 43–44.)



HEIKKO KANNATTAVUUS

Kuvio 9. Heikko kannattavuus voi olla seurausta ”kaikkea kaikille” toimintatavasta (Sakki 2009, 44)

Tehollisuuden parantaminen lähtee asiakas- ja tuotevalinnoista, keitä ovat asiakkaat ja mitä tuotteita heille halutaan ja voidaan tarjota (Sakki 2009, 45). Tilattavan valikoiman suuruus vaikuttaa olennaisesti liiketulokseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys suunnittelee valikoiman laajuuden. Mikään yritys ei voi myydä kaikkea kaikille, jonka vuoksi valikoimaa on rajattava. (Sakki 2003, 118.) Rajallinen valikoima auttaa myös rajaamaan tavaran toimittajien lukumäärää. Silloin hankittavat tavarat voidaan myös ostaa ja kuljettaa suuremmissa erissä. Huono tehollisuus vaikuttaa kaikkeen, se nostaa myyntihintoja sekä julkisella puolella veroja. (Sakki 2009, 43–45.)

Tilauksien vastaanottaminen on siirtynyt enemmän ja enemmän siihen suuntaan, että asiakas rekisteröi tilaustiedot suoraan myyjän järjestelmään tai ne voivat myös siirtyä automaattisesti järjestelmästä toiseen (Sakki 2014, 36). Manuaalisesti tilaustiedon siirtäminen myyjän järjestelmään on aiemmin ollut työläs välikäsittelyvaihe, josta ollaan pääsemässä pois (Sakki, 2003, 172).

Kuljetus- ja varastointikustannukset tulee myös huomioida arvioitaessa kokonaiskustannuksia ja kustannustehokkuutta, esimerkiksi pitkä toimitusaika saattaa vaikuttaa omaan prosessiin ja reagointinopeuteen (Nieminen 2016, luku 2.2). Kuljetusketjun alku- ja loppupään siirto voi olla etäisyytenä mitätön matka verrattuna kaukokuljetukseen, mutta kuljetukset voivat olla noutokuljetuksessa ja paikallisjakelussa yli puolet tapahtuman koko rahtiarvosta. Syy tähän kuljetusten epäsuhtaan jakautumiseen on, että kaukokuljetuksessa tavarat matkaavat samassa suuryksikössä lyhyessä ajassa pitkän matkan. Silloin kuin pieni tavaraerä varta vasten viedään tiettyyn paikkaan, lyhyenkin matkan päähän, on jakelu erityisen kallista. Kuljettamisessa kokonaiskustannus riippuu paljolti tapahtumien

lukumäärästä, ei niinkään tavaran painosta, tilavuudesta tai kuljetusetäisyydestä. Mitä pienemmissä erissä ja mitä tiheämmällä toimitusrytmillä toteutetaan kuljetukset, sitä korkeammaksi kuljetuksen kustannukset nousevat. (Sakki 2003, 59.)

Suomi on laaja ja harvaan asuttu maa, ja tämän vuoksi kuljetusten hoitaminen tehokkaasti on haasteellinen tehtävä (Ritvanen ym. 2011, 107). Kuljettamisessa yhteistyö muiden yritysten kanssa kannattaa tai yhdistää pieniä tavaraeriä suuremmiksi kuljetuskokonaisuuksiksi. Tärkeää olisi myös kehittää paikallisia jakelujärjestelmiä. (Sakki 2009, 42.) Myös sähköisillä ratkaisulla voidaan parantaa kuljetusten kustannustehokkuutta. (Nieminen 2016, luku 2.2.)

Sähköisiin järjestelmiin siirtyminen ja automatisointi auttavat säästämään kustannuksissa (Sakki 2009, 42). Sähköistäminen parantaa muun muassa tuottavuutta, ajanhallintaa, läpinäkyvyyttä sekä keskinäistä luottamusta osapuolten kesken. Sähköisten järjestelmien kautta voidaan muun muassa hoitaa tilaukset ja muut toimittajille lähetettävät asiakirjat. (Ritvanen ym. 2011, 139.)

Varastointi aiheuttaa paljon kustannuksia tilaus-toimitusketjussa ja tämän vuoksi on tärkeää, että varastoja hallinnoidaan menestyksekkäästi ja tehokkaasti niin kustannusten kuin palveluiden kannalta (Rushton, Baker & Croucher 2014, 255). Varastoja ei saisi koskaan pitää itsetarkoituksena vaan tulisi miettiä keinoja, miten tarvike saataisiin asiakkaalle oikealla hetkellä ja näin vähennettyä varastoinnin tarvetta. (Sakki 2003, 76).

Kunnilla on usein pieniä varastoja. Toimistotarvikkeiden lisäksi varastoidaan terveystoimen, puhtaanapidon ja teknisen toimen tuotteita. Varastojen ”liikevaihto” ei ole suuri, mutta varastotapahtumia voi olla paljon. Varastot ovat tarpeellisia, mutta niiden aiheuttamat kustannukset ovat suuria, kun verrataan varaston kautta kulkevaan tavaramäärään. Kuluja syntyy myös siitä, kun henkilökunta noutaa itse tavaraa varastosta tai pieniä tavaraeriä kuljetetaan niitä tarvitseville. (Sakki 2014, 146.)

Sakin (2009, 195) mukaan keskittämällä varastoinnista ja kuljettamisen yhteen paikkaan, voidaan parantaa merkittävästi logistiikan tehokkuutta. Luomalla kunnan kaikista noudoista ja jakeluista yksi yhtenäinen järjestelmä, voidaan kuljetukset toteuttaa keskitetysti. Kun luodaan yksi kattava yhtenäinen jakelujärjestelmä, mahdollistaa se ostamisen terminaaliperiaatteella ainakin osalle kunnan aine- ja tarvikehankintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittaja toimittaa tilauksen terminaaliin, jossa saapuvat tavarat lajillaan nopeasti ilman varastointia loppuasiakkaille muutenkin lähteviin jakelukuljetuksiin. Tällöin varastovalikoima voidaan pitää suppeana ja asiakkaat saavat kohtuullisella aikataululla varastovalikoimaan kuulumattomiakin tuotteita.

3.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että jokin toiminto siirretään organisaation ulkopuolelle toisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistamisen taustalla on se perusajatus, että yhteen tai muutamaaan ydinosamisalueeseen keskittymällä saadaan vahvistettua osaamista ja tehokkuutta. Tällöin yritys voi keskittyä omaan ydinosamiseen ja oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 169.) Tämän vuoksi on aina ennen ulkoistamis päätöstä pohdittava, onko toiminto organisaation ydinosamista vai ei. On myös hyvä miettiä, onko omalla yrityksellä vai jollakin toisella paras osaaminen siinä toiminnossa, joka ajateltiin ulkoistaa. Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät sekä tietotekniikkapalvelut ja kuljetus ovat yleisesti ulkoistettuja toimintoja. Hankintatoimea ulkoistetaan nykyään yhä useammin. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 175) jakavat ulkoistamisella tavoiteltavat hyödyt kuuteen ryhmään:

- 1) kustannussäästöt
- 2) pääoman vapautuminen
- 3) teknologiaetu
- 4) keskittymisen edut
- 5) markkinakilpailun hyödyntäminen
- 6) joustavuus.

Kustannussäästöt ovat ulkoistamisen keskeisin syy. Tutkimustulosten perusteella kustannussäästöjä voidaan saavuttaa ilman, että toiminnan laatu heikkenee huomattavasti. Laatuhan voi myös parantua merkittävästi ulkoistamisen avulla. Kustannussäästöt ovat yleensä peräisin joko toimittajan suurempien volyymien antamasta skaalaedusta, osaamisen tuomasta tehokkuusedusta tai jostain muusta toimittajan antamasta kustannusedusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 175.)

Ulkoistamisen toiseen hyötyyn, pääoman vapauttamiseen, liittyy tyypillisesti sitoutunutta pääomaa, joko koneiden ja laitteiden, varastojen tai kiinteistöjen muodossa. Yritys voi esimerkiksi myydä käytössä olevan kiinteistön ja sitoa pitkäaikaisen vuokrasopimuksen uuden omistajan kanssa. Ulkoistamisen kautta vaikutetaan kustannusrakenteeseen, kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista pienenee ja pääomaa saadaan vapautettua muuhun tarkoitukseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 176.)

Teknologiaetua etsitään silloin, kun yrityksellä itsellään ei ole mahdollisuutta hankkia kilpailukyvyn kannalta välttämätöntä teknologiaa. Teknologiaetu liittyy monesti skaalaetuun. Toimittajan suurempi volyyymi antaa yritykselle tilaisuuden investoida uusimpaan teknologiaan, tehokkaampiin koneisiin tai automaattisempaan tuotantoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 176.)

Keskittymisen edut luovat väylän oppimisetuihin koska ulkoistamisen ansiosta voidaan keskittyä yhteen asiaan paremmin. Oppiminen voi näkyä siinä, että tuotanto tehostuu, palvelu paranee ja toimintatavat muuttuvat nopeammiksi ja joustavammiksi. Kun yritys pyrkii kohdentamaan voimavarojaan ydinosaamiseensa, johdon ja avainhenkilöiden aikaa ja resursseja vapautuu keskeisempien asioiden hoitamiseen. Mitä suppeampaan alueeseen energian keskittää, sitä syvemmin aiheeseen pääsee ja sitä vahvemmaksi erityisosaaminen kehittyy. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 177.)

Markkinakilpailun hyödyntämisen edut tulevat siinä, että on helpompi ottaa kova hinta samaan konserniin kuulualta sisaryhtiöltä kuin ulkopuoliselta asiakkaalta. Tällöin ulkoistaminen auttaa siinä, että toiminto altistetaan kilpailulle ja näin varmistetaan, että hinta on kilpailukykyinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 178.)

Ulkoistamisella pyritään myös lisäämään yrityksen joustavuutta keventämällä organisatorakennetta. Joustavuus on erittäin tärkeää varsinkin nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä sekä toimialoilla, joissa on nopeat tuotesykli. Oma organisaatio, tuotantolinja ja henkilöstö aiheuttavat kiinteitä kustannuksia, jotka vaikuttavat tulokseen myynnin vaihteluista riippumatta. Omassa organisaatiossa tehdään vain se osa, jolla katetaan tarve, kun kausivaihtelu on minimissään ja lisävolyymi ostetaan yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 179.)

Ulkoistamiseen päädytään usein kustannussäästöjen takia ja sen vuoksi on tärkeää selvittää, paljonko ulkoistettavasta toiminnosta aiheutuu kustannuksia omana toimintona. Tämän jälkeen pitää vielä verrata saatua kustannustietoa siihen kustannukseen, joka aiheutuisi toiminnon ulkoistamisesta. Ulkopuoliset palveluntarjoajat keskittyvät omaan ydinosaamiseensa, hoitavat suuria kokonaisuuksia ja siten saavuttavat mittakaavaetuja. Tämän vuoksi ne ovat usein myös kustannustehokkaita. Ulkoistaminen ei kuitenkaan aina ole paras ratkaisu. Voi käydä niin, että ulkopuolinen palveluntarjoaja osoittautuu huonoksi valinnaksi ja myös mahdollisten tietovuotojen mahdollisuus on hyvä huomioida. Ulkoistamiseen liittyy siis aina riskinsä. Ulkopuolisesta palveluntarjoajasta kannattaa siis arvioida muun muassa vuorovaikutusta, osaamista, kokemusta, luotettavuutta, laatua, mainetta ja kapasiteettia. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

Ulkoistamisen epäonnistumiseen johtavia syitä on muun muassa se, että ei tunnisteta selkeästi omaa ydinosaamista, toimittajan valintaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota, ei osata prosessin johtamista yli organisaatorajojen eikä ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä analysoida riittävästi (Jackson et al. 2001; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 183–184 mukaan).

4 CASE KYMSOTE

4.1 Kuntayhtymän esittely

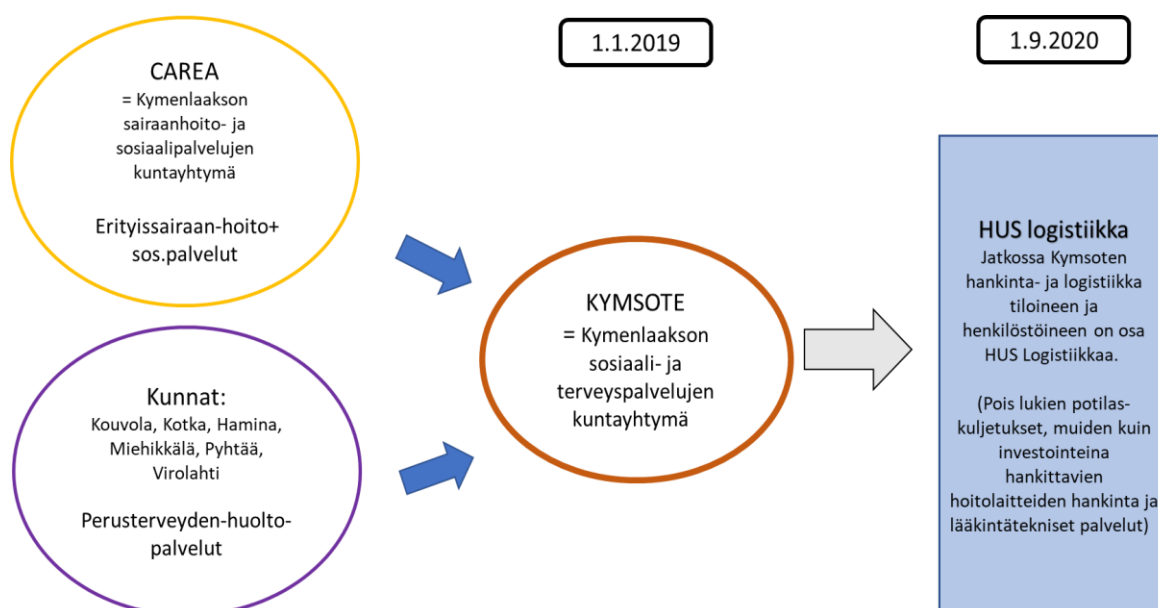
Kymsote on Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä, joka aloitti toimintansa 1.1.2019 (Kymsote 2020). Aiemmin maakunnan julkisia sote-palveluita tuottivat kuusi kuntaa ja alueella toimiva kuntayhtymä Carea, joka vastasi erikoissairaanhoidon ja erityishuollon palvelujen järjestämisestä koko kuntayhtymän alueella. Kuntien järjestämistä vastuulla olivat perusterveydenhuolto ja suurin osa sosiaalipalveluista. Carea lakkautettiin 1.1.2019, jonka jälkeen Kymsote vastaa Kymenlaakson kuntien eli Kouvolan, Kotkan, Haminan, Miehikkälän, Pyhtään ja Virolahden sosiaali- ja terveystalveluista sekä erikoissairaanhoidon ja erityishuollon palveluista. (Tehää yhes Kymenlaaksos! 2020, Mentula 2019.)

Kymsoten kuntayhtymä päätettiin perustaa, jotta Kymenlaaksossa oltaisiin valmiita valtakunnallisen sote- ja maakuntauudistuksen tuloon. Samalla haluttiin luoda toimiva maakunnallinen järjestelmä, joka pysyisi pystyssä, vaikka valtakunnallinen uudistus kaatuisi. (Mentula 2019.)

Kymsoten tehtävänä on järjestää ja tuottaa alueen asukkaille yhdenvertaiset ja helposti saavutettavat sote-palvelut. Kymsote työllistää yli 5000 eri alojen ammattilaista ja he palvelevat 170 000 Kymsoten alueella asuvaa asukasta. (Kymsote 2020.) Kymsote pyrkii estämään sote-kustannusten nousua, vähentämällä monella luukulla asiointia ja lisäämällä sähköisten palveluiden käyttöä (Mentula 2019).

Liikkeenluovutus

Kymsoten hankinnan ja logistiikan liikkeenluovutuksen tarkoituksena on mahdollistaa yhtenäisiä palvelukäytäntöjä ja toimintatapoja HYKS-erityisvastuualueella, hyödyntää sopijapuolten asiantuntemusta ja resursseja tehokkaasti, saavuttaa sopimuksen kohteen määrän, tuottamisen ja laskutuksen osalta hyvä ennakoitavuus sekä varmistaa palvelutoiminnan jatkuvuus ja riittävä palvelukapasiteetti. Sopimus on sopijapuolten välistä yhteistyötä eikä yhteistyön tarkoituksena ole tuottaa voittoa. Yhteistyöllä ei ole kaupallista tarkoitusta, vaan yhteistyön toteuttamista ohjaavat ainoastaan yleiseen etuun liittyvät näkökohdat eikä sopijapuolet harjoita toimintaansa markkinoilla. Liikkeenluovutuksen yhteydessä Kymsoten osto- ja hankinta-asiantuntijat siirtyvät HUS-Logistiikan palvelukseen. (Yhteistyösopimus_Kymsote_hankinnat ja logistiikka 2020.) Kuviossa 10 on kuvattu Kymsoten muodostuminen ja liikkeenluovutus HUS Logistiikalle.



Kuvio 10. Kymssoten muodostuminen ja liikkeenluovutus HUS Logistiikalle

Kymssoten hankintojen ja logistiikan siirtyessä 1.9.2020 HUS Logistiikalle tarvikkehankintojen tilauskäytännöt tulevat täysin muuttumaan ja tarvikkehankinnat tehdään syyskuusta eteenpäin HUS Logistiikan kautta. Liikkeenluovutuksen jälkeen henkilökunta Kymssoten alueen sairaaloissa, terveysasemilla, vanhainkodeissa/palveluasumisen yksiköissä, hammashoitoloissa ja neuvoloissa siirtyvät tilaamaan tarvikkeet HUS Logistiikan Valtti-verkko-kaupasta, joka on HUS Logistiikan oma verkkokauppa, josta löytyy kaikki HUS Logistiikan valikoiman tarvikkeet.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kymssoten alueella toimii kolme paikallisvarastoa (Kouvolassa, Haminassa ja Kotkassa), joiden kautta perusterveydenhuollon tarvikkehankinnat tehdään muun muassa kuntien alueilla sijaitseviin terveyskeskuksiin, vanhainkoteihin ja neuvoloihin. Tämän lisäksi alueella toimii kaksi sairaalan yhteydessä toimivaa varastoa POKS (Pohjois-Kymen sairaala) ja KOKS (Kymenlaakson keskussairaala). Sairaaloiden varastot ovat enemmänkin terminaalieja, joiden kautta tarvikkeet liikkuvat, mutta selkeyden vuoksi niistä käytetään tässä työssä nimitystä varasto.

POKS:n yhteydessä oleva OneMedin täyttöpalvelu hoitaa Pohjois-Kymen sairaalan tarvikkehankinnat ja täyttöpalvelussa työskentelee yksi henkilö osa-aikaisesti. KOKS:n yhteydessä toimii sairaalan oma varasto. KOKS:n logistiikkatyöntekijät hoitavat sairaalan yksiköiden täyttöpalvelun eli he tilaavat erikoissairaanhoidon ja osan sosiaalihuollon tarvikkehankinnoista HUS Logistiikalta Attune-viivakoodilukijan avulla. Tarvikkeet, joita ei löydy HUS Logistiikan valikoimasta, KOKS:n ostajat tilaavat sairaalan henkilökunnalle. Tämän

lisäksi KOKS:n ostajat hankkivat koko Kymsoten alueen terveys- ja sosiaalipalveluiden pienlaitteet (ei hoito) ja kalusteet. KOKS:ssa työskentelee kahdeksan logistiikan työntekijää, joista kaksi on ostajia ja yksi palveluesimies.

Kouvolan paikallisvarasto toimii Kouvolan terveyskeskuksen yhteydessä. Varastolla on hankintasihteeri ja varastonhoitaja, jotka hoitavat tarvikehankintojen tilaukset toimittajilta sekä kaksi varastotyöntekijää. Haminan varastossa työntekijöitä on yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen varastotyöntekijä. Varasto toimii Haminan terveyskeskuksen tiloissa.

Kotkan varasto palvelee myös Pyhtään, Virolahden, ja Miehikkälän kuntien toimintayksiköitä. Kotkan varaston omistaa Kotkan kaupunki ja se palvelee myös muita toimialoja kuin terveys- ja sosiaalialaa. Kotkan varasto sijaitsee Kotkan keskustassa ja siellä työskentelee Kotkan kaupungin työntekijöitä ja yksi Kymsoten työntekijä. Kotkan varasto laskuttaa Kymsotea varastopalveluista, joita se tarjoaa Kymsotelle. Taulukossa 1 on esitetty Kymsoten varastojen sijainnit ja työntekijöiden määrä.

Varastoilla on käytössä hieman erilaiset tehtävänimikkeet varastossa työskenteleville henkilöille. Jatkossa tässä tutkimuksessa käytetään hankintasihteeristä, varastonhoitajasta ja logistiikkatyöntekijöistä yhteistä nimitystä varastotyöntekijä. KOKS:n ostajista käytetään nimitystä ostaja.

Taulukko 1. Kymsoten alueen varastot

| Varastot | Työntekijöiden lkm. | Sijainti |
|---|---------------------|----------------------------|
| KOKS (Kymenlaakson keskussairaala) | 2 + 6 | Keskussairaalan yhteydessä |
| POKS (Pohjois-Kymen sairaala) täyttöpalvelu | 0,5 | Sairaalan yhteydessä |
| Kouvola | 4 | Terveysaseman yhteydessä |
| Hamina | 1,5 | Terveysaseman yhteydessä |
| Kotka (+Pyhtää, Virolahti ja Miehikkälä) | 1 | Kotkan keskustassa |

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle nykytilakartoituksen teosta, jonka tarkoituksena oli selvittää, kuinka Kymsoten alueella on ennen liikkeenluovutusta tehty tarvikehankintoja. Teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2020 Kouvolan tarvikevarastoissa yhdelle ja Haminassa kahdelle varastotyöntekijälle sekä KOKS:n varastolla kahdelle ostajalle. Teemahaastattelujen kautta selvitettiin tarkemmin, miten kukin yksikkö on hoitanut omat tarvikehankintansa. Teemahaastattelu piti sisällään kolme teemaa, jotka olivat tilaaminen, kuljetus ja varastointi. Teemat on nostettu tilaus-toimitusketjun kolmesta vaiheesta, joihin tässä työssä keskitytään.

Tilaamisessa keskityttiin aihealueisiin: mitä tarvikkeita tilataan varaston kautta ja mitä asiakkaat tilaavat itse suoraan toimittajalta sekä miten asiakas tekee tilauksen varastolle. Lisäksi keskusteltiin tilausjärjestelmästä, mikä tilausjärjestelmä on käytössä sekä miten

tarvikkeet tilataan toimittajalta, tilataanko järjestelmän kautta vai jotenkin muuten. Toisen aihealueen eli kuljetuksen yhteydessä keskusteltiin siitä, miten tarvikkeet liikkuvat: jokaiseen yksikköön erikseen vai kootusti johonkin. Viimeisenä aihealueena oli varastointi, ja tarkoituksena oli selvittää, kuka varastoi tarvikkeet ja missä niitä varastoidaan. Opinnäytetyön lopussa on liite teemahaastattelurungosta (liite 1).

Teemahaastatteluiden lisäksi toteutettiin sähköpostihaastattelu Kotkan varastotyöntekijälle sekä POKS:n täyttöpalvelun työntekijälle. Vain POKS:sta saatiin vastaus sähköpostihaastatteluun, joten Kotkan varaston kohdalla tiedot perustuvat Henna Granqvistilta saatuihin tietoihin. Henna Granqvist on HUS Logistiikan projektipäällikkö ja vastuussa Kymsojen liikkeenluovutuksesta. POKS:n vastaukset olivat kattavat varaston nykytilasta ja käsitystä täydennettiin vielä haastattelemalla Henna Granqvistia. Henna Granqvistilta saatiin paljon olennaista tietoa varastojen tilauskäytännöistä haastattelemalla häntä useampaan otteeseen. Tämän lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla saatiin paljon lisätietoa tarvikehankintojen nykytilasta. Tutkimuksen tarkempi aikataulu selviää taulukosta 2.

Taulukko 2. Opinnäytetyön tutkimuksen aikataulu

| OPINNÄYTETYÖN AIKATAULU | |
|--------------------------------|--|
| 20.1.2020 | Teemahaastattelu KOKS:n kahdelle ostajille |
| 29.1.2020 | Teemahaastattelu Kouvolan varaston työntekijälle |
| 29.1.2020 | Teemahaastattelu Haminan varaston työntekijöille |
| 31.1.2020 | Tarkentavia kysymyksiä Haminan varastolle sähköpostilla |
| 4.2.2020 | Sähköpostihaastattelu Kotkan varastolle |
| 10.2.2020 | Sähköpostia projektipäällikkö Henna Granqvistille tarkentavista kysymyksistä varastojen tilauskäytännöistä |
| 12.2.2020 | Sähköpostihaastattelu POKS:n varastolle |
| 13.2.2020 | Tarkentavia kysymyksiä POKS:n sähköpostilla |
| 19.2.2020 | Teemahaastattelu Henna Granqvistille |
| 3.3.2020 | Sähköpostia Henna Granqvistille varastojen tilauskäytännöistä, kuljetuksista ja varastoinnista |
| 27.3.2020 | Henna Granqvistille tarkentavia kysymyksiä Kotkan varastosta |

Nimikekartoituksessa jokaiselta varastolta pyydettiin raportti siitä, mitä tarvikkeita he olivat vuoden 2019 aikana tilanneet. Suunterveydenhuollon tarvikkeet asiakkaat tilaavat suoraan toimittajilta. Myös osa inkontinenssitarvikkeista eli vaipoista tilataan suoraan toimittajilta, osa tilataan varastojen kautta. Kaikki tarviketilaukset eivät mene siis varastojen kautta vaan ovat suoratoimituksia. Inkontinenssituotteiden ja suun terveydenhuollon tarvikkeiden tilaukset eivät siis näkyneet varastojen tilausraporteissa ja tämän vuoksi niitä piti erikseen pyytää sopimustoimittajilta.

Inkontinenssituotteiden osalta sopimustoimittajia oli kaksi ja suun terveydenhuollon tarvikkeiden toimittajia viisi. Kaikille heille lähetettiin pyyntö toimittaa raportit Kymsoten vuoden 2019 tilauksista. Jokainen toimittaja lähetti raportin. Tämän lisäksi jokaiselta varastolta saatiin raportti siitä, mitä he olivat vuoden 2019 aikana tilanneet.

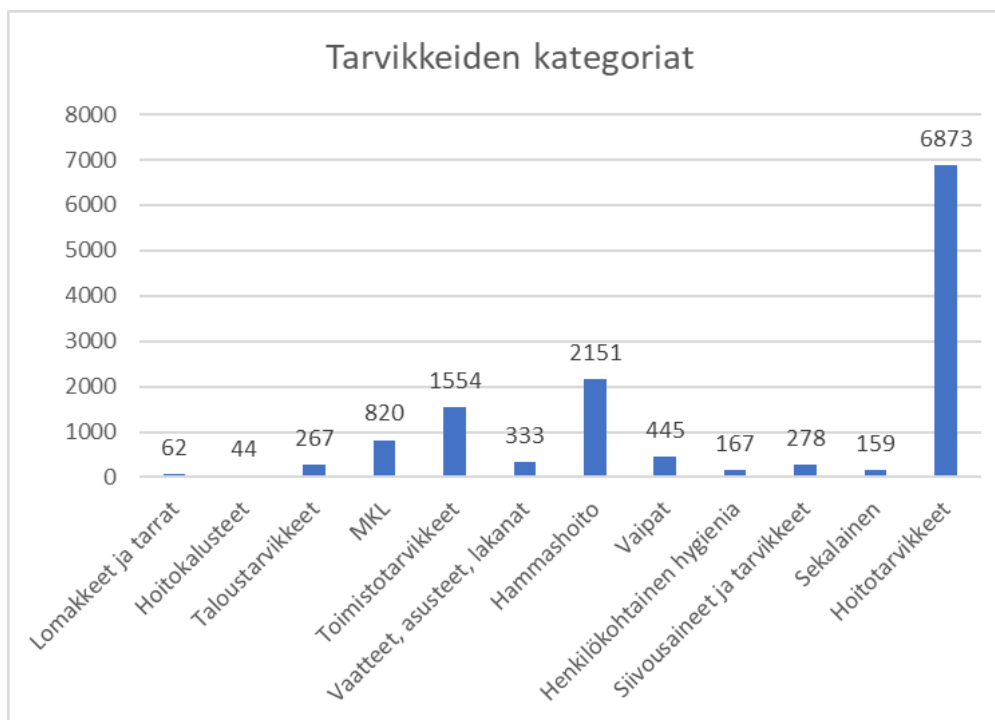
4.3 Tutkimustulokset

Tilaaminen

Ensimmäisen teemahaastattelun aihealueen tarkoituksena oli kartoittaa tilaamiskäytäntöjä. Tarkoituksena oli tehdä tarkka nimikekartoitus eli saada varastoilta listat siitä, mitä vuoden 2019 aikana oli tilattu toimittajilta. Kaikki varastot toimittivat tilausraportit. Varastot ovat hyvin pieniä ja varastoissa olevien nimikkeiden määrä suppea. Tämän vuoksi varastoilta tilataan paljon myös sellaisia tarvikkeita, joita ei löydy suoraan varastojen hyllyiltä, vaan ne joudutaan tilaamaan erikseen toimittajilta.

Nimikekartoituksessa yhdistettiin varastoilta ja toimittajilta saadut raportit yhteen sekä poistettiin ne nimikkeet, jotka olivat useamman kerran listalla. Näin saatiin raportti, jossa oli listattu vain kerran jokainen nimike. Tämän jälkeen raportti jaoteltiin kategorioihin ja kuviossa 11 näkyy kaikki kategoriat. Varastojen listat eivät olleet valmiiksi kategorisoitu, joten tämä täytyi tehdä manuaalisesti niin, että jaettiin varastojen raporteissa olevat nimikkeet omiin kategorioihin. Kategorioiden avulla nähtiin, miten nimikkeiden tilaaminen jakautui eri kategorioiden välillä. Erilaisia tarvikkeita oli tilattu varastojen kautta yhteensä 12962 vuoden 2019 aikana. Tähän lukuun ei sisälly ne tilaukset, joita Kymsote on tehnyt HUS Logistiikan kautta.

Kuvioon 11 on lisätty myös inkontinenssituotteet eli vaipat ja suunterveydenhoitotarvikkeet eli hammashoito, joista saatiin nimikelistaukset erikseen toimittajilta. Nimikkeiden lukumäärä taulukossa kertoo sen, kuinka monta eri nimikettä yhden kategorian alla on.



Kuvio 11. Tarvikkeet kategorioittain

Muu kuin luettelopyyntö (MKL) tarkoittaa sitä, että tarvikkeet, joita ei löydy HUS Logistiikan valikoimasta pitää tilata erillisellä MKL-prosessilla. Tämän kategorian tarvikkeet ovat siis sellaisia, joita ei löydy HUS Logistiikan Valtti-verkkokaupasta. Jatkossa myös Kymsote tulee käyttämään tällaista MKL-prosessia tilatessaan HUS Logistiikalta tarvikkeita, joita ei löydy Valtti-verkkokaupasta. Jotkut näistä tarvikkeista voivat olla sopimuksellista hankintaa, mutta niitä ei löydy Valtti-verkkokaupasta niiden pienen tilausmäärän vuoksi. Osa ostetaan ilman hankintasopimusta eli ohioistona.

Kymsotella tällaista ohioistoa on melko paljon, ja ne kaikki löytyvät tuosta MKL-kategoriasta. Tällaisia tarvikkeita ovat muun muassa pyykkikori, leuanvetotanko ja pesukone. Sekalaiset-kategoria pitää sisällään sellaiset tarvikkeet, jotka löytyvät HUS Logistiikan valikoimasta, mutta jotka eivät sopeineet mihinkään muuhun kategoriaan. Tällaisia tarvikkeita ovat muun muassa tutit ja tuttipullot, jatkojohdot, kenkälusikat ja kynttilät.

KOKS:n raportti pitää sisällään paljon MKL-ostoa. Noin 85% MKL-kategorian tarvikkeista on KOKS:n varaston listalta. Tässä työssä tarkasteltiin lähemmin KOKS:n raporttia, koska se erosi muista raporteista huomattavasti ja piti sisällään paljon sopimuksetonta hankintaa. Muut varastot hankkivat lähes kaiken hankintasopimuksiin perustuvilta toimittajilta.

Nimikekartoituksessa selvisi, että Kouvolan, Kotkan ja Haminan varastoilta tilataan lähinnä hoitotarvikkeita ja -laitteita, toimistotarvikkeita, vaippoja, siivous- ja taloustarvikkeita sekä hygienia tuotteita kuntien alueella oleviin vanhainkoteihin, asumisyksiköihin,

terveysasemille, hammashoitoloihin ja kotihoitoon. POKS:n täyttöpalvelun kautta tilataan hoitotarvikkeita ja -laitteita sekä vaippoja vain POKS:n sairaalan tarpeisiin.

Haminan ja Kouvolan varastojen työntekijät kertoivat, että lähes kaikki tarvikehankinta on hankintasopimukseen perustuvaa. Heillä on voimassa olevat sopimukset ja he tekevät hankinnat näiden sopimustoimittajien kautta. Kävi kuitenkin ilmi, että osa tarvikehankinnoista tehdään niin, että sopimustoimittajilta tilataan myös sellaisia nimikkeitä, joita ei ole mainittu hankintasopimuksissa. Tällöin kyseessä on suora hankinta eli kuten Kalima, Häll & Oksanen (2007, 138) toteaa: suora hankinnassa ei julkaista hankintailmoitusta tai käydä tarjouskilpailua. Hankintalaissa on maininta, että sosiaali- ja terveyspalveluhankinnoissa hankintayksikkö voi tehdä yksittäisissä tapauksissa suora hankinnan, jos tarjouskilpailun järjestäminen olisi ilmeisen kohtuutonta (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 110§).

KOKS:n ostajat tekevät hankintoja koko Kymsoten alueelle. KOKS:n ostajat hankkivat heidän noin 300 asiakkaalle pienlaitteet (ei hoito) ja kalusteet. Näitä asiakkaita on muun muassa Kymsoten alueen neljä muuta varastoa ja perhetukikeskukset, vammaispalvelut ja palvelutalot sekä Kymsoten kokonaan omistama kiinteistö- ja laitoshuollon toimija. Tämän lisäksi KOKS:n ostajat hankkivat sairaalan toimintayksiköille kaikki ne tarvikkeet, mitkä eivät löydy yksiköiden hyllytysvarastoista. Taulukossa 3 on tuotu esille KOKS:n ostot eri asiakkaille.

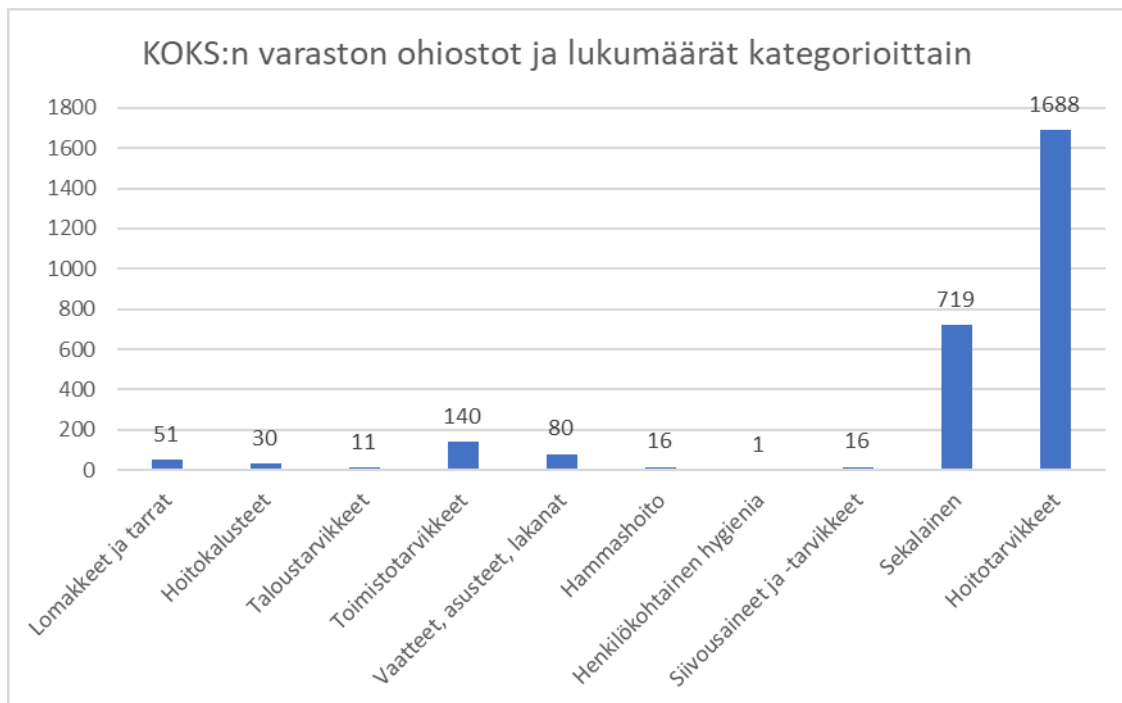
Taulukko 3. KOKS:n asiakkaat ja ostot

| KOKS:n asiakkaat | Mitä hankittiin? |
|--|---|
| Sairaalan toimintayksiköt | Kaikki tarvikkeet mitkä eivät kuulu täyttöpalveluun |
| Muut toimipisteet: neljä muuta varastoa, vammaispalvelut, perhetukikeskukset, palvelutalot ym. | Pienlaitteet (ei hoito) ja kalusteet |

KOKS:n raportti on hyvin erilainen verrattuna muiden varastojen raporteihin, johtuen siitä, että KOKS:n ostajat hankkivat koko Kymsoten alueelle erilaisia pienlaitteita (ei hoito) ja kalusteita. Raportista löytyy muun muassa porakone ja jäähilekone. KOKS:ssa sopimuksellista hankintaa löytyy vain kiireellisistä hoitotarvikkeista. Nämä hoitotarvikkeet ovat sellaisia, joita tarvitaan leikkauksissa ja ne toimitetaan seuraavana aamuna sairaalalle.

Nimikekartoituksessa selvisi, että ohioistoja on melko iso määrä. KOKS:n raportissa tilausrivejä oli vuonna 2019 yhteensä 4516. Näistä sopimuksellista hankintaa oli 1764 hoitotarvikkeen kohdalla eli ohioistoja oli siis vuonna 2019 yhteensä 2752 tilausriviä. Osa näistä ohioistoista on sellaisia, joita ei tarvitse tilata kuin kerran vuodessa esimerkiksi

postilaatikko tai vartalopeili, monet näistä ovat sekalaista-kategoriassa. Osa tarvikkeista on sellaisia, jotka löytyisivät HUS Logistiikan valikoimasta. Tällaisia tarvikkeita on muun muassa monet hoitotarvikkeet, joita KOKS:n raportissa oli yhteensä 3452 nimikettä, joista 1688 oli ohiostoa. Kuviossa 12 näkyy KOKS:n varaston ohioistot kategorioittain.



Kuvio 12. KOKS:n varaston ohioistot ja lukumäärät kategorioittain

Hoitotarvikkeiden ohioistaminen johtuu ostajien mukaan osittain siitä, että he tilaavat mitä lääkärit toivoivat. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että lääkäreille on hyvin tarkkaa, millaisilla välineillä he tekevät töitä. Vaikka Valtti-verkkokaupasta löytyisi korvaava tarvike, se ei sovi lääkäreille, jotka ovat tottuneet käyttämään tiettyä tarviketta. Ostajat tilaavat lääkäreiden toiveiden mukaisesti.

Tarkoituksena oli myös selvittää, miten asiakas tekee tilauksen varastolta. Tilauksen tekeminen on kaksiosainen, asiakas tilaa tuotteen varastolta ja sen jälkeen varastotyöntekijä tai ostaja tilaa tuotteen toimittajalta. Näin on kaikissa muissa varastoissa paitsi POKS:ssa ja osittain KOKS:ssa.

Taulukossa 4 on tuotu esille KOKS:n tilauskäytännöt. KOKS:ssa on käytössä täyttöpalvelu ja varastotyöntekijät tilaavat suoraan HUS Logistiikalta tarvikkeet varastolle Attune-viivakoodilukijan avulla. Varastotyöntekijä vierailee säännöllisesti yksiköissä ja silmämääräisesti tarkistaa hyllytysvarastosta, mikä tuote on loppumassa. Kun tuotetta on enää muutama kappale jäljellä, luetaan tuotteen viivakoodi Attune-lukijalla ja tilaus lähetetään HUS Logistiikkaan. Mikäli tarvike on sellainen, mitä ei löydy hyllytyspalvelun valikoimasta,

sairaalan henkilökunta pyytää hyllyttäjää tilamaan tarvikkeen tai henkilökunta ottaa yhteyttä suoraan KOKS:n ostajiin. Tarvike voidaan tilata ostajilta, joko sähköpostitse, puhelimitse tai antamalla paperilappu hyllyttäjälle. Kymsoten alueen muut toimintayksiköt ottavat suoraan yhteyttä KOKS:n ostajiin, kun he tarvitsevat pienlaitteita ja kalusteita.

Taulukko 4. KOKS:n tilauskäytännöt

| | 1. tilausvaihe: kuka tilaa varastolta? | Miten tilaa varastolta? | 2. tilausvaihe: kuka tilaa toimittajalta? | Miten tilaa toimittajalta? |
|-------------|--|---|---|--|
| KOKS | Sairaalan eri yksiköiden henkilökunta. | Tarvikkeet, joita ei löydy hyllytysvarastosta, tilataan sähköpostilla, puhelimitse ja paperilapuilla. | KOKS:n täyttöpalvelun varastotyöntekijät. | Attune-viivakoodilukijalla HUS Logistiikasta |
| | Kymsoten alueen eri toimintayksiköt. | Kymsoten alueella tilataan pienlaitteet ja kalusteet KOKS:n kautta. | Ostajat | SAP |

KOKS:ssa ostaja, asiakkaan tilauksen saatuaan, pyytää tarjouksen toimittajalta ja hyväksyy toimittajan tarjouksen asiakkaalla. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, ostaja tekee tilauksen toimittajalle. KOKS:n ostajilla on käytössä SAP, jonka kautta tilaukset tehdään toimittajille niistä tarvikkeista, joita ei löydy yksiköiden hyllytysvarastosta. SAP:ia käytetään myös muiden toimintayksiköiden pienlaitte- ja kalustetilauksissa.

Myös POKS:ssa sairaalan eri yksiköiden henkilökunta tekee tilaukset suoraan toimittajalle. OneMedin täyttöpalvelun työntekijä ei tee tilauksia ollenkaan. Yksiköiden henkilökunnalla on käytössä OneMedin lukulaite, jolla tilaukset tehdään. Niissä toimintayksiköissä, joissa ei ole käytössä OneMedin täyttöpalvelua, henkilökunta tekee tilauksen OneMedin verkkokaupassa. Tarvikepakkaukset ovat yksiköissä hyllytettynä ja kun tilausraja tulee vastaan, on tarvikepakkausten välissä kortti, minkä yksikön henkilökunta vetää OneMedin lukulaitteesta läpi. Tämän jälkeen kortti laitetaan luetuille korteille varattuun laatikkoon. Täyttöpalvelun työntekijä käy yksiköissä hyllyttämässä varastoon tulleita tarvikepakkauksia ja samalla ottaa luetut kortit laatikosta ja asettaa ne takaisin paikoilleen tarvikepakkausten kanssa tilauspisteiden kohdille.

Taulukko 5. POKS:n tilauskäytännöt

| | 1. tilausvaihe: kuka tilaa varastolta? | Miten tilaa varastolta? | 2. tilausvaihe: kuka tilaa toimittajalta? | Miten tilaa toimittajalta? |
|-------------|--|--|---|--|
| POKS | Sairaalan eri yksiköiden henkilökunta. | Tarvikkeet, joita ei löytynyt sairaalan yksiköiden varastoista tilataan sähköpostilla Kouvolan varastolta. | Sairaalan eri yksikköjen henkilökunta sekä Kouvolan varastotyöntekijät. | Joko OneMedin lukulaitteen avulla (sairaalan henkilökunta) tai suoraan toimittajan verkkokaupasta (sairaalan henkilökunta/ Kouvolan varastotyöntekijä) |

Taulukosta 5 käy ilmi, että mikäli POKS:ssa halutaan tilata jotain muuta kuin mitä hyllyistä löytyy, niin tällöin tilaukset tehdään suoraan toimittajan verkkokaupasta tai Kouvolan varaston työntekijältä. Kouvolan varastotyöntekijälle laitetaan sähköpostitse pyyntö tilauksesta ja varastotyöntekijä toimittaa tilauksen Kouvolan varastolta tai mikäli tarvikkeita ei ole suoraan varastossa, niin hoitaa tilauksen lähettämisen toimittajalle.

Kouvolan, Haminan ja Kotkan varastoissa tilaukset vastaanotetaan asiakkailta sähköpostitse, puhelimitse tai paperilappusella. Saattoi myös olla, että mikäli tarvike löytyi varastosta, asiakas saattoi vain hakea tarvitsemansa tarvikkeen. Taulukossa 6 tulee esille, että tämän lisäksi Kouvolalla ja Haminalla on käytössään myös TK-Matha tietojärjestelmä, jota kautta asiakkaat pystyvät tekemään tilauksia varastolta.

Kouvolan ja Haminan varastot toimivat terveysaseman kanssa samassa rakennuksessa. Tämä vaikuttaa siihen, että varaston työntekijät ovat tuttuja ja heille saattaa antaa paperilapun tai mennä henkilökohtaisesti käymään varastolla tehdäkseen tilauksen. Kauempana olevat asiakkaat tekevät tilaukset puhelimitse tai sähköpostitse. Kotkassa varasto ei sijaitse asiakkaiden lähellä, joten tilaukset varastolle tehdään yleensä puhelimitse tai sähköpostitse. Kuitenkin kiireellisissä tapauksissa asiakkaat saattavat mennä myös käymään varastolla.

Taulukko 6. Paikallisvarastojen tilauskäytännöt

| | 1. tilausvaihe: kuka tilaa varastolta? | Miten tilaa varastolta? | 2. tilausvaihe: kuka tilaa toimittajalta? | Miten tilaa toimittajalta? |
|----------------|--|--|---|----------------------------|
| Kouvola | Kouvolan vanhainkotien, neuvoloiden, terveyskeskusten, palvelutalojen ym.henkilökunta. | TK-Mathalla, sähköpostilla, puhelimitse, paperilapuilla tai käymällä varastossa. | Varastotyöntekijä | Verkkokauppa, sähköposti |
| Kotka | Kotkan, Virolahden, Miehikkälän ja Pyhtään vanhainkotien, neuvoloiden, terveyskeskusten, palvelutalojen ym.henkilökunta. | Sähköpostilla ja puhelimitse tai käymällä varastossa. | Varastotyöntekijä | SAP |
| Hamina | Haminan vanhainkotien, neuvoloiden, terveyskeskusten, palvelutalojen ym.henkilökunta. | TK-Mathalla, sähköpostilla, puhelimitse, paperilapuilla tai käymällä varastossa. | Varastotyöntekijä | Verkkokauppa, sähköposti |

Kouvolan, Haminan ja Kotkan varastoilla varastotyöntekijät tekevät tilaukset toimittajalle, paitsi suunterveydenhuollon tarvikkeita ja inkontinenssituotteita asiakkaat tilaavat itse suoraan toimittajien verkkokaupasta. Varastot tilaavat vain pieniä määriä vaippoja omaan varastoihinsa ja joillekin asiakkaille. Varastotyöntekijällä saattaa olla monesta eri lähteestä tulleita tilauksia. Kouvolan ja Haminan käytössä on TK-Matha-tietojärjestelmä, mutta se on vain asiakkaiden tilauksia ja varastointia varten eli sillä ei tehdä tilauksia toimittajilta. Kouvolan ja Haminan varastotyöntekijät tekevät tilaukset toimittajille suoraan toimittajan verkkokaupasta. Kotkassa käytössä on SAP, jonka kautta tilaukset tehdään toimittajille.

Kuljetus

Toinen teemahaastattelun aihealue oli kuljetus ja tarkoituksena oli selvittää, miten tavara liikkuu. Haminassa ja Kouvolassa osa tilatuista tarvikkeista on suoratoimituksia, kuten inkontinenssituotteet ja suun terveydenhuollontarvikkeet ja ne kuljetetaan suoraan asiakkaille. Osa tarvikkeista tulee varastolle kauttakulkuotteena eli ne jatkavat varastolta matkaa asiakkaille ilman purkamista. Toimituksia yhdistetään varastoilla eli kauttakulkuotteita yhdistetään muihin tilauksiin niin, että saadaan isompia kokonaisuuksia. Näin saadaan lähetettyä yhdelle asiakkaalle tarvikkeita isompina toimituksina. Taulukosta 7 näkyy

mihin toimittajalta tullut tilaus kuljetetaan ja kuinka monta alueellista kuljetusta varastolta lähtee viikossa.

Kouvolassa kuljetukset asiakkaille lähtevät, kun tilaus on tullut varastolle. Kouvolassa kuljetuksia lähtee monta päivässä, määrä vaihtelee 5–13 kuljetuksen välillä päivässä. Perjantaisin kuljetuksia lähtee vain tarvittaessa. Haminaassa sisäinen kuljetus toimittaa kaksi kertaa viikossa tilaukset asiakkaille.

Taulukko 7. Tarvikkeiden kuljetukset

| | Toimittajalta kuljetus | Alueellinen kuljetus |
|---------|--|---|
| Kouvola | Varastoon tai suoratoimituksissa suoraan asiakkaalle | 5-13 kertaa/pv., perjantaisin vain tarvittaessa |
| Kotka | Varastoon tai suoratoimituksissa suoraan asiakkaalle | Ei tietoa |
| Hamina | Varastoon tai suoratoimituksissa suoraan asiakkaalle | 2 x viikossa |
| POKS | Täyttöpalveluun | - |
| KOKS | Varastoon tai suoratoimituksissa suoraan asiakkaalle | - |

KOKS:ssa muiden toimintayksiköiden tilaukset menevät suoratoimituksena asiakkaille. KOKS:lle tulee vain sairaalan yksiköiden tilaukset. POKS:n tarvikkeet tulevat OneMediltä neljä kertaa viikossa. Kouvolan varaston kautta tulleet tilaukset ja toimittajan verkkokaupasta tehdyt tilaukset tulevat POKS:iin erillisinä toimituksina. POKS:sta ja KOKS:ta ei lähde muihin toimintayksiköihin tarvikekuljetuksia.

Varastointi

POKS:ssa ne tarvikkeet, jotka asiakkaat tilaavat OneMedin lukulaitteella toimitetaan täyttöpalvelun varastolle, ja täyttöpalvelun työntekijä purkaa sekä toimittaa tarvikkeet yksiköihin. Muut tarvikkeet, joita asiakkaat tilaavat joko Kouvolan varaston tai toimittajan verkkokaupan kautta, toimitetaan POKS:n täyttöpalveluun. Nämä tarvikkeet hyllytetään myös suoraan yksiköille. POKS:ssa ei siis ole käytössä välivarastointia vaan kaikki tarvikkeet varastoidaan yksiköissä.

Kuten taulukossa 8 näkyy KOKS:ssa tilaukset, jotka tulevat varastolle, toimitetaan suoraan sairaalan yksiköihin hyllytettäväksi täyttöpalvelun toimesta. Ainoastaan leikkausosaston isot pakkaukset varastoidaan, mutta muuten kaikki varastointi tapahtuu yksiköissä.

Taulukko 8. Varastojen varastointikäytännöt

| | Varastointi |
|---------|--|
| Kouvola | Varastotuotteet varastoidaan, kauttakulkutuotteet lähtevät eteenpäin asiakkaille |
| Kotka | Varastotuotteet varastoidaan, kauttakulkutuotteet lähtevät eteenpäin asiakkaille |
| Hamina | Varastotuotteet varastoidaan, kauttakulkutuotteet lähtevät eteenpäin asiakkaille |
| POKS | Täyttöpalvelu hyllyttää OneMedin tarvikkeet osastoille. Muut tarvikkeet täyttöpalvelun työntekijä toimittaa yksiköihin |
| KOKS | Tarvikkeet toimitetaan suoraan sairaalan osastoille hyllytettäväksi |

Haminan ja Kouvolan varastoissa säilytetään lähinnä hoitotarvikkeita, WC- ja talouspaperia sekä siivoustarvikkeita. Kauttakulkutuotteet ovat sen aikaa Haminan, Kouvolan ja Kotkan varastojen käytävillä, että seuraava alueellinen kuljetus tilauspaikkaan lähtee. Kotkan varasto on kaikista isoin varasto, koska se toimii varastona myös muille toimialoille kuten esimerkiksi tekniikalle sekä kasvatus- ja opetustoimelle.

4.4 Liikkeenluovutuksen hyödyt ja haitat

Hyödyt

Hajautetussa hankinnassa päätöksentekovastuu voi olla liiketoimintayksiköillä, toimipisteillä tai yksittäisillä osastoilla kuten Nieminen toteaa (2016, luku 2.3). Kymsoten alueella hankintojen päätöksentekovastuu on Kymsoten muodostumisen jälkeen pyritty keskittämään Kymsoteen, mutta käytännössä tämä ei näkynyt varastoissa muuten kuin kieltona tehdä hankintasopimuksia. Hankintasopimusten hallinnointi on siirretty Kymsoten hankintoihin.

Kymsoten muodostumisen jälkeen yhteisiä linjauksia ei ole tehty eikä kunnissa ole yhdistetty hankintavolyymeitä, jokaisella on omat voimassa olevat sopimukset, joita varastot noudattavat ja Kymsoten yhteisiä sopimuksia ei juurikaan ole. Jokaisella varastolla on myös ollut oma tapansa hoitaa hankintoja, omat järjestelmät ja tilauskäytäntönsä. Liikkeenluovutuksen jälkeen Kymsoten hankinnat ja logistiikka siirtyvät HUS Logistiikkaan, jolloin tilaus-, kuljetus- ja varastointikäytännöt yhtenäistyvät koko Kymsoten alueella. Ritvanen ym. (2011, 143) tuo esille, että mittakaavaetua saadaan, kun ulkopuoliset palveluntarjoajat keskittyvät omaan ydinosaamiseensa ja hoitavat suuria kokonaisuuksia. Tämän vuoksi ne ovat usein myös kustannustehokkaita.

Yleensä kun organisaatio haluaa siirtyä hajautetusta hankinnasta keskitetympään, syynä on hankintojen yhtenäistäminen ja sitä kautta kustannustehokkuuden paraneminen (Nieminen 2016, luku 2.3). Liikkeenluovutuksen yhteydessä Kymsote siirtyy tilaamaan HUS Logistiikan hankintasopimuksilla ja hankinnat keskitetään HUS Logistiikalle. HUS Logistiikan volyymit ovat suuret ja kuten Nieminen (2016, luku 2.3) toteaa, että volyymien keskitäminen tekee ostavasta organisaatiosta houkuttelevamman asiakkaan toimittajalle ja neuvotteluvoima kasvaa. Khanin (2018, 12) mukaan huolellisesti suunniteltu keskitetty hankinta voi vähentää julkisten hankintojen kokonaiskustannuksia alentamalla ostohintoja sekä virtaviivaistamalla hankintaprosesseja, mikä vähentää prosessikustannuksia. Taloudellista hyötyä saadaan, kun tilauskoot suurenevat koska toimittajat pystyvät todennäköisesti tällöin tarjoamaan alhaisempia yksikköhintoja.

KOKS:ssa tehdään paljon ohioistoa eli ostetaan suoraan toimittajalta, vaikka tarvike jossain tapauksissa löytyisi HUS Logistiikan valikoimasta. Työntekijöillä ei aina ole tietämystä millä nimellä tarvike löytyy Valtti-verkkokaupasta, jonka vuoksi se tilataan ostajan kautta. Teemahaastattelussa tuli esille, että ostajalla ei ole aina aikaa paneutua tarkasti siihen löytyykö tarvike verkkokaupasta ja ostaa tarvikkeen ohioistona, ilman hankintasopimuksia, koska se on nopein tapa.

Liikkeenluovutuksen jälkeen, kun koko Kymsoten asiakkaat alkavat tilaamaan HUS Logistiikan verkkokaupasta, palvelu tulee varmasti paranemaan. Ostajat siirtyvät liikkeenluovutuksen yhteydessä HUS Logistiikan työntekijöiksi ja saavat sitä kautta enemmän tietoa HUS Logistiikan tarvikkeista sekä apua tarvikkeiden etsimiseen.

Angeles ja Nathin (2007) mukaan ohioistaminen nostaa hankintakustannuksia jopa 20% verrattuna sopimuksen mukaiseen hankintaan (Karjalainen 2009, 251). Varsinkin KOKS:n osalla tähän tullaan puuttumaan, koska siellä ohioistaminen on suurempaa kuin muissa varastoissa. Nimikekartoituksen avulla selvisi ne nimikkeet, joita on ohioistettu ja näille nimikkeille etsitään vastaavat tai korvaavat nimikkeet HUS Logistiikan nimikkeistä.

Sakki (2003, 118) tuo esille, että tilattavan valikoiman suuruus vaikuttaa olennaisesti liike-tulokseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys suunnittelee valikoiman laajuuden. Mikään yritys ei voi myydä kaikkea kaikille, jonka vuoksi valikoimaa on rajattava. Liikkeenluovutuksen jälkeen esimerkiksi KOKS:n lääkärit eivät saa enää, ilman perusteltua asiakastarvetta, haluamiaan tuotteita vaan heidät koulutetaan käyttämään Valtti-verkkokaupasta löytyviä tarvikkeita.

Varastotyöntekijät ottavat asiakkaiden tilauksia vastaan paperilapuilla ja sähköpostilla. Työntekijän aikaa menee paljon siihen, että hän kokoaa tilaukset ja tekee jokaisen niistä erikseen. Sakin (2009, 23, 42) mukaan tilaus-toimitusketjun kuluista suuri osa on

henkilöstön palkkakuluja, jotka käsittelevät tiedon, tavaran tai maksusuoritusten käsittelyä. Kun saadaan karsittua pois turhaa työtä ja tuplatyötä niin sillä voidaan vaikuttaa kustannuksiin.

Kuten Sakki (2014,145) toteaa, on tärkeää, että huolehditaan siitä, että tavarat pystytään jakelemaan käyttäjille kustannustehokkaasti. Säästöjä saadaan varmasti paljon sillä, että kuljetukset keskitetään tulemaan yhdeltä varastolta, HUS Logistiikan keskusvarastolta Vantaalta. Vaikka matka on pitkä, kuljetukset voidaan silti hoitaa kustannustehokkaammin. Sakin (2003, 59) mukaan kuljetusten kokonaiskustannus riippuu enemmän tapahtumien lukumäärästä, ei niinkään kuljetusetäisyydestä. Mitä pienemmissä erissä ja tiheimmällä toimitusrytmillä kuljetukset toteutetaan, sitä korkeammaksi kuljetuskustannukset nousevat.

Kouvolan ja Haminan varastot ajetaan alas liikkeenluovutuksen yhteydessä. POKS:n täytopalveluvarasto jää, mutta se siirtyy HUS Logistiikalle ja myös KOKS:n varasto jatkaa toimintaansa. Kotkan varasto on kaupungin varasto ja tämän vuoksi se jää kaupungille, mutta HUS Logistiikka ei tule ostamaan palveluita varastolta. Niemisen (2016, 2.3) mukaan hankintaorganisaatio on tiiviimpi ja sitä on helpompi ohjata, johtaa ja kehittää kun hankinnat ovat keskitetty tietyille henkilöille. Keskitetty hankinta teettää vähemmän päällekkäistä työtä kuin hajautettu hankinta. Keskitäminen antaa myös mahdollisuuden standardoida hankintoja ja sitä kautta voidaan saavuttaa kustannushyötyjä.

Nykytilakartoituksen avulla selvisi, että varastoissa on hyvin pienet volyymit ja tarvikkeet ovat varsinkin paikallisvarastoissa (Hamina, Kotka ja Kouvola) hyvinkin samanlaiset. Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015,84) tuo esille, hajautettu malli teettää paljon päällekkäistä työtä, kun monet eri työntekijät etsivät toimittajia ja käyvät hankintaneuvotteluita hyvinkin samanlaisille tavaroille ja palveluille.

Sakki (2014, 146) toteaa, että varastot ovat tarpeellisia, mutta aiheuttavat suuria kustannuksia, kun niitä verrataan varaston kautta kulkevaan tavaramäärään. Kuluja syntyy myös siitä, että henkilökunta noutaa itse tavaraa varastosta tai pieniä tavaraeriä kuljetetaan asiakkaille. Jatkossa asiakkaat eivät enää itse nouda varastoista tarvikkeita ja näin he voivat keskittyä omaan työhönsä paremmin. Myös pienten tavaraerien kuljetus loppuu, kun koko Kymsoten alueen tilaukset tuodaan keskitetysti sovittuun toimipaikkaan, josta jokainen asiakas saa oman tilauksensa.

Paikallisvarastoiden kautta liikkui paljon tarvikkeita ja alueellisia kuljetuksia on, varsinkin Kouvolassa, paljon. Sakin (2009, 195) mukaan keskittämällä varastoimisen ja kuljettamisen yhteen paikkaan, voidaan parantaa merkittävästi logistiikan tehokkuutta. Luomalla kunnan kaikista noudoista ja jakeluista yksi yhtenäinen järjestelmä, voidaan kuljetukset

toteuttaa keskitetysti. Kun luodaan yksi kattava yhtenäinen jakelujärjestelmä, mahdollistaa se ostamisen terminaaliperiaatteella ainakin osalle kunnan aine- ja tarvikehankintoja.

Tämä tarkoittaa sitä, että toimittaja toimittaa tilauksen terminaaliin, jossa saapuvat tavarat lajillaan nopeasti ilman varastointia loppuasiakkaille muutenkin lähteviin jakelukuljetuksiin. Tällöin varastovalikoima voidaan pitää suppeana ja asiakkaat saavat kohtuullisella aikataululla varastovalikoimaan kuulumattomiakin tuotteita. Liikkeenluovutuksen tuomat hyödyt ovat listattu taulukossa 9.

Taulukko 9. Liikkeenluovutuksen hyödyt

| Hyödyt |
|---|
| Yhtenäiset tilaus-, kuljetus- ja varastointitavat |
| Mittakaavaetua keskittämisestä ja yhtenäistämisestä |
| Houkuttelevampi asiakas |
| Neuvotteluvoima kasvaa |
| Alhaisemmat ostohinnat |
| Virtaviivaisemmat hankintaprosessit |
| Ohjot vähenee |
| Tuplatyö ja turha työ vähenee |
| Standardoidut hankinnat |
| Kuljetuskustannusten aleneminen |
| Varastointikulujen aleneminen |
| Oppimisedut |

Kuten Iloranta ym. (2015, 381) toteaa, että julkisissa hankinnoissa on valtava kehittämispotentiaali. Yksityisellä puolella edelläkävijäyritykset ovat saavuttaneet hankinnoissa suuria säästöjä ammattimaisella otteella. Tämä on mahdollista myös julkisella puolella. Se, että hankinnat ulkoistetaan ja voidaan keskittyä yhteen asiaan paremmin, päästään käsiin myös Ilorannan ym. (2015, 177) mainitsemaan oppimisetuihin. Oppiminen voi näkyä muun muassa siinä, että tuotanto tehostuu, palvelu paranee ja toimintatavat muuttuvat nopeammiksi ja joustavammiksi. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 177.)

Haitat

Keskitetty hankinta voi johtaa siihen, että hankitaan epäsovivia tarvikkeita koska kaikkien loppukäyttäjien vaatimuksia ei ole pystytty huomioimaan (Khan 2018, 12, 14). Jotta tältä vältyttäisiin niin asiakkaiden osallisuuden sekä siihen liittyvien keskinäisten toimintamallien tulee olla selvät. Kommunikoinnin pitää olla liikkeenluovutuksen jälkeen avointa ja sille tulee antaa tilaa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 219) ottaa esille, että keskitetyssä hankinnassa hankinnan ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palvelujen

käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri. Tähän varmasti auttaa se, että ostajat ja hankinta-asiantuntijat jäävät Kotkaan, vaikka siirtyvätkin HUS Logistiikalle töihin.

Niemisen (2016, luku 2.3) mukaan liika keskittäminen voi aiheuttaa turhaa byrokratiaa sekä joustavuuden ja reagoitinopeuden heikkenemistä. Liikkeenluovutuksen jälkeen asiakkaat eivät enää voi mennä käymään varastolla ja ottaa tarvitsemiaan tarvikkeita, vaan tarviketilaukset pitää suunnitella hyvissä ajoin etukäteen, jotta tilaukset saadaan ajallaan HUS Logistiikasta. Asiakkaiden tulee siis oppia uudet käytännöt tilaamisen tekemiseen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 319) puhuvatkin siitä, että keskittämisen haasteena on se, että yksiköiden päätöksentekoa rajoitetaan, mikä voi johtaa vastarintaan etenkin muutosvaiheessa siirryttäessä hajautetusta hankinnasta keskitettyyn.

HUS Logistiikalla on joidenkin tarvikkeiden kohdalla ollut vaikeuksia saada tarvikkeita toimittajilta, mutta teemahaastatteluissa tuli ilmi, että varastoilla ei ole ollut samojen tarvikkeiden kanssa ongelmia saatavuudessa. Tämä voi johtua siitä, että HUS Logistiikka tilaa suurempia eriä ja jos toimittajilla ei ole tarpeeksi tarvikkeita niin pienet tilaajat voivat saada tilauksensa. Voi myös olla, että toimittajat priorisoivat asiakkaitaan (Nieminen 2016, luku 1.3). Taulukossa 10 on tuotu esille liikkeenluovutuksen haitat. Yksi haitoista on, että jatkossa voi olla, että asiakkaat eivät samalla tavalla saa kaikkia tarvikkeita kuten aiemmin.

Taulukko 10. Liikkeenluovutuksen haitat

| Haitat |
|--|
| Loppukäyttäjien toiveita ei pystytä aina huomioimaan |
| Etäisyys asiakkaisiin suuri |
| Turha byrokratia, joustavuuden ja reagoitinopeuden heikkeminen |
| Muutosvastarinta |
| Tarvikkeiden saatavuus mahdollisesti heikkenee |
| Riskit ulkoistamisen epäonnistumisesta |

Kuten Ritvanen ym. (2011, 143) toteavat, että vaikka ulkoistaminen voi tuoda paljon hyvää niin silti se ei aina ole paras ratkaisu. Voi käydä niin, että ulkopuolinen palveluntarjoaja osoittautuu huonoksi valinnaksi ja myös mahdollisten tietovuotojen mahdollisuus on hyvä huomioida. Ulkoistamiseen liittyy siis aina riskinsä. Tärkeää on siis, että palveluntarjoajasta arvioidaan muun muassa vuorovaikutusta, osaamista, kokemusta, luotettavuutta, laatua, mainetta ja kapasiteettia.

4.5 Johtopäätökset

Nykytilakartoituksen ja siihen sisältyvän nimikekartoituksen avulla saatiin selville, että KOKS:n varastolla hankinta oli hyvin pitkälti ohioistoa. Tämä oli tärkeä huomio ja jatkotoimenpiteenä HUS Logistiikassa tullaan käymään nimikkeet tarkemmin läpi, että pystytään luomaan oikeat toimintamallit, joita Kymsotessa liikkeenluovutuksen jälkeen aletaan noudattaa tarvikkeiden tilausten suhteen. Nimikekartoituksen avulla pystytään myös etsimään korvaavat tai vastaavat tuotteet Kymsoten käyttämille nimikkeille Valtti-verkkokaupasta.

Kolmen paikallisvaraston ja kahden sairaalan yhteydessä toimivan varaston tilauskäytännöt olivat hyvin erilaiset. Paikallisvarastot olivat melko samanlaisia toiminnoiltaan koskien tilaamista, kuljetusta ja varastointia, mutta KOKS ja POKS selvästi erottuivat muista.

POKS:n varasto oli täyttöpalveluvarasto ja sen toimintamalli oli hieman erilainen verrattuna paikallisvarastoon koska tarvikkeet hyllytettiin yksiköihin täyttöpalvelun toimesta.

KOKS:n varaston toiminta perustui taas hyvin pitkälti ohioistamiseen eli sopimuksettomaan hankintaan. KOKS:n ohioistoja oli vuonna 2019 yhteensä 2752 tilausriviä, mikä on todella iso määrä. Erilaisia tarvikkeita tilattiin kaikista varastoista yhteensä 12962 vuonna 2019 joten KOKS:n ohioistot olivat noin 21% kaikista Kymsoten tarvikehankintojen nimikkeistä.

Liikkeenluovutuksen myötä tilauskäytännöt yhtenäistetään ja asiakkaat eivät pysty enää tilamaan ihan mitä haluavat. Uusien toimintatapojen ja järjestelmien opettelu voi aluksi tuntua asiakkaista hankalalta ja he voivat ajatella, että palvelu heikkenee. Tähän on hyvä varautua myös HUS Logistiikassa, asiakkaat voivat alkuun olla hyvinkin tyytymättömiä ja kriittisiä.

Nykytilakartoituksessa esille tulleet liikkeenluovutuksen tuomat hyödyt ja haitat olivat hyvin yhteneväiset eri teoriakirjoissa esitelyihin ulkoistamisen hyötyihin ja haittoihin. Liikkeenluovutuksessa saadaan kustannussäästöjä monella eri tavalla ja haittoja nousi esille vain muutamia. Keskittämisen ja ulkoistamisen edut olivat selkeästi nähtävissä liikkeenluovutuksessa.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu on arvioinnin varassa, sillä luotettavuutta ei pystytä arvioimaan ja laskemaan samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. Se jää tutkijan arvioinnin ja näytön varaan. Tieteellisessä tutkimuksessa yleiset luotettavuusmittarit ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Kananen 2014, 146–147.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mitataan oikeita asioita. Validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. (Kananen 2014, 147.) Validiteetti on Hiltusen (2009) mukaan hyvä silloin kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeita. Tutkimustyössä käytetty menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Tutkija joutuukin pohtimaan tätä aivan ensimmäisenä tehdessään valinnan eri tutkimusmenetelmien välillä. Validiteetin puuttuminen tarkoittaa sitä, että tutkitaan todellisuudessa muuta asiaa kuin mitä kuvitellaan tai oli alun perin tarkoitus.

Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sähköpostihaastattelu ja osallistuva havainnointi. Teema- ja sähköpostihaastatteluiden kautta saatiin hyvä kuva varastojen nykytilasta. Kohderyhmä on myös asetettu oikein, sillä parhaiten varastojen nykytilasta osaavat kertoa varastotyöntekijät. Lisäksi osallistuvalla havainnoinnilla kerättiin hyödyllistä tietoa tukemaan tutkimusta. Henna Granqvistin haastattelemisen antoi paljon lisätietoa ja syvensi varastoilta saatua tietoa. Henna Granqvistin varastojen tunteuksesta oli paljon hyötyä, sillä hänellä on hyvin laaja kokonaiskuva koko liikkeenluovutusprojektista. Näiden perustelujen valossa voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan oikeita asioita.

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Tällä pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, saataisiinko samat tutkimustulokset (Kananen 2014, 147). Kysymysten tulee tämän vuoksi olla yksiselitteisiä sekä ymmärrettäviä ja haastattelut on syytä tehdä huolellisesti (Hiltunen 2009).

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastatteluna ei ole tarkoitus tehdä valmista haastattelurunkoa, vaan teemahaastattelussa keskustelun kulku on vapaa. Tutkija on varmistanut ennakkoon aihekokonaisuudet, joista keskustellaan. Yleisin virhe, mitä teemahaastattelussa tehdään, on valmiiden teemojen tai kysymysten etukäteen lukkoon lyöminen. (Kananen 2015, 145, 148.)

Aineistoa kerättiin, kunnes saatiin hyvä ymmärrys eri varastojen tilaus-, varastointi- ja kuljetuskäytännöistä. Sähköpostiviestittelyllä eri varastojen henkilöstön kanssa saatiin vielä täydennettyä tietämystä teemahaastattelujen lisäksi. Näiden aineistonkeruumenetelmien lisäksi tutkija käytti osallistuvaa havainnointia, jonka kautta tutkijalle muodostui laaja ja hyvä kuva varastojen nykytilasta, mikä lisää tulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Kotkan osalta kokonaiskuva varaston nykytilasta jäi hieman pintapuoleiseksi, koska sähköpostihaastatteluun ei saatu vastausta. Tämä vaikuttaa luotettavuuteen Kotkan varaston nykytilan kartoituksen kohdalla.

Tutkimuksen luotettavuutta hieman alentaa se, että opinnäytetyön tekijä itse jaotteli varas-
tojen tarvikkeet kategorioihin, minkä vuoksi osa tarvikkeista saattaa olla väärissä kategori-
oissa. Tämä voi vaikuttaa siihen, että taulukot eivät ole täysin totuudenmukaisia, mutta
kuitenkin suuntaa antavia ja riittävän tarkkoja tähän tutkimukseen.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä nykytilakartoitus Kymsoten kolmelle paikallisvarastolle ja kahdelle sairaalan yhteydessä olevalle varastolle. Tarkoituksena oli selvittää, miten Kymsoten tarvikehankinnat oli ennen liikkeenluovutusta tehty ja mitä tarvikkeita hankittu. Nykytilakartoitus piti sisällään myös nimikekartoituksen eli tarkoituksena oli kerätä tietoa viiden varaston tarviketilauksista. Tämän lisäksi haluttiin myös selvittää, mitä hyötyä ja haittaa liikkeenluovutuksesta oli tilaus-toimitusketjun näkökulmasta Kymsotelle.

Teoriaosuudessa käytiin läpi hankintaa, julkista hankintaa ja julkisen hankinnan hankintaprosessia, jolla muodostettiin ikään kuin pohja tutkimukselle. Tämän lisäksi teoriaosuudessa keskityttiin tilaus-toimitusketjun kolmeen vaiheeseen: tilaamiseen, kuljetukseen ja varastointiin, joista muodostui raamit nykytilakartoituksen tekoon. Teoriaosuudessa tuotiin myös esille hajautetun ja keskitetyn hankinnan etuja sekä haittoja, ulkoistamisen hyötyjä ja kustannustehokkuutta. Näiden teoriaosuuksien valossa tarkasteltiin liikkeenluovutuksen hyötyjä ja haittoja tilaus-toimitusketjun näkökulmasta Kymsotelle.

Empiriaosuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tapaustutkimusta ja kohdeyrityksenä oli Kymsote. Aineistoa kerättiin niin teema- kuin sähköpostihaastatteluiden avulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla.

Aineiston keruumenetelmien avulla saatiin kattava näkemys Kymsoten nykytilasta liittyen tilaus-, kuljetus- ja varastointikäytäntöihin. Varastojen toimintatavat poikkesivat melko paljon toisistaan. Tutkimuksen avulla saatiin tuotua näitä eroja esille ja kuvattua tilaamis-, kuljettamis- ja varastointikäytännöt jokaisesta varastosta erikseen. Varastoilta saaduista raporteista nähtiin, mitä varastot olivat tilanneet vuoden 2019 aikana ja raporteissa olleet nimikkeet kategorisoitiin. Nimikekartoituksessa esille nousi erityisesti KOKS:n varaston ohioistojen määrä, joka oli noin 21% kaikista Kymsoten vuonna 2019 varastojen kautta hankkimista eri nimikkeistä.

Paikallisvarastojen asiakaskunta oli hyvin samanlaista, myös tilauskäytännöt olivat melko samanlaiset. Paikallisvarastoilta tilattiin hyvin samanlaisin menetelmin, hyvin samanlaisia tarvikkeita ja kaikki paikallisvarastot tilasivat toimittajien verkkokaupasta tai sähköpostilla tarvikkeet toimittajilta. Ainoastaan Kotkalla oli käytössä SAP, jolla se hoiti tilauksensa toimittajille. Paikallisvarastot toimittivat tarvikkeita eri toimintayksiköihin ja kuljetuksia saattoi enimmillään olla 13 päivässä. Paikallisvarastoissa varastointiin rajallinen määrä tarvikkeita.

POKS:n ja KOKS:n tilaaminen, kuljetus ja varastointi erosivat eniten toisista varastoista. POKS:ssa asiakkaat tilasivat tarviketilauksensa suoraan toimittajalta. KOKS:ssa varastotyöntekijät tilasivat tarvikkeet suoraan HUS Logistiikalta. Mikäli tarviketta ei löytynyt

valikoimasta, silloin otettiin yhteyttä ostajiin (KOKS) tai Kouvolan varastolle (POKS), jolloin joko KOKS:n ostajat tai Kouvolan varastotyöntekijät tekivät tilaukset toimittajille sairaaloiden puolesta. KOKS:n asiakkaita oli sairaalan lisäksi myös koko Kymsoten alueen toimintayksiköt ja muut varastot, joille KOKS:n ostajat ostivat pienlaitteet (ei hoito) ja kalusteet. Molemmissa varastoissa varastointi hoidettiin yksiköissä ja paikallisia tarvikekuljetuksia ei ollut. POKS:n asiakkaita olivat vain sairaalan toimintayksiköt.

Liikkeenluovutuksen hyötyjä ja haittoja tutkittiin opinnäytetyön teorian valossa ja teoria tuki monia hyötyjä ja haittoja, joita tutkimuksen avulla nousi tilaus-toimitusketjun näkökulmasta. Liikkeenluovutuksen hyötyjä ovat muun muassa yhtenäiset tilaus-, kuljetus- ja varastointitavat, jotka tuovat paljon kustannushyötyjä. Tilaamisen, kuljettamisen ja varastoinnin keskittäminen ja yhtenäistäminen tuo myös mittakaavaetua, kun keskitytään isoihin kokonaisuuksiin. Yhtenäistäminen vaikuttaa myös siihen, että tuplatyö ja turha työ vähenee. Myös ohjelmien määrä vähenee, kun tilaaminen on standardoitu. Isompi asiakas on houkuttelevampi asiakas, minkä vuoksi neuvotteluvoima kasvaa ja saadaan alhaisemmat ostohinnat. Keskittäminen ja ulkoistaminen vaikuttavat myös varastointi- ja kuljetuskustannuksiin monella eri tavalla.

Liikkeenluovutuksen haittoina nousi esille se, että loppukäyttäjien toiveita ei aina pystytä huomioimaan ja etäisyys asiakkaisiin on suuri. Ulkoistaminen myös vaikuttaa siihen, että turha byrokratia mahdollisesti lisääntyy ja joustavuus sekä reagointinopeus heikkenee. Keskittäminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa, kun tilauskäytännöt muuttuvat ja uudet toimintatavat tulee sisäistää. Tarvikkeiden saatavuus voi myös heiketä ja ulkoistaminen voi epäonnistua.

Opinnäytetyössä onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä oli tarkoituskin. Varastojen nykytilakartoitus onnistui hyvin, ja vaikka Kotkan varastolta ei saatu vastausta sähköpostihaastatteluun, saatiin projektipäällikkö Henna Granqvistilta melko kattavasti tietoa Kotkan varastosta. Tutkijan osallistuva havainnointi auttoi keräämään paljon erilaista tietoa niin Kymsotesta kuin HUS Logistiikasta, mikä auttoi huomattavasti tutkimuksen tekemisessä. Liikkeenluovutuksen tuomia hyötyjä ja haittoja onnistuttiin nostamaan esille monipuolisesti ja huomattava määrä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla Kymsoten nimikekartoituksen eteenpäin vieminen. Tässä tutkimuksessa tehtiin valmiiksi yhtenäinen raportti, josta löytyvät kaikki ne nimikkeet, joita Kymsoten alueella toimivat varastot ovat vuonna 2019 hankkineet. Näitä nimikkeitä ei kuitenkaan työssä lähdetty vertaamaan HUS Logistiikan nimikkeisiin. Jatkotutkimusaiheena voisi etsiä Kymsoten nimikkeille vastaavat tai korvaavat tarvikkeet HUS Logistiikan nimikkeistä ja näin saataisiin tietää, miten paljon Kymsotella on käytössä sellaisia nimikkeitä,

joita ei löydy HUS Logistiikan valikoimasta. Tämän jälkeen voitaisiin miettiä toimintamalleja, miten Kymsote tulee tilaamaan niitä tarvikkeita, joita ei löydy HUS Logistiikan valikoimasta.

LÄHTEET

- Eksote. 2019. Eksote solmii yhteistyösopimuksen HUS:n kanssa laboratorio- ja kuvantamispalvelujen kehittämiseksi [viitattu 11.3.2020]. Saatavissa: <http://www.eksote.fi/eksote/ajankohtaista/2019/Sivut/Eksote-solmii-yhteistyösopimuksen-HUSn-kanssa-laboratorio--ja-kuvantamispalvelujen-kehittämiseksi.aspx>
- Hankinnat.fi. 2016a. Mikä on julkinen hankinta? Hankintojen periaatteet [viitattu 7.2.2020]. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet>
- Hankinnat.fi. 2016b. Mikä on julkinen hankinta? [viitattu 7.2.2020]. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta>
- Hankinnat.fi. 2019. Mikä on julkinen hankinta? Kynnysarvot [viitattu 17.3.2020]. Saatavissa: <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto [viitattu 27.4.2020]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- HUS 2020. HUS Logistiikka [viitattu 31.1.2020]. Saatavissa: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/hus-logistiikka/Sivut/default.aspx>
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tallinna: AS Pakett.
- Kalima, K., Häll, M. & Oksanen, A. 2007. Julkisyhteisöjen hankintatoimen oikeussäännöt. Helsinki: Suomalaiset oikeusjulkaisut SOJ Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kanerva, I. 2008. Kuntatuottavuuden ABC. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Miktor Oy.
- Karinkanta, P. & Lahtinen, T. 2017. Julkiset hankinnat yrityksille käytännönläheisesti. Viro: Kauppakamari.
- Karjalainen, K. 2009. Challenges of purchasing centralization – empirical evidence from public procurement. Väitöskirja. Helsingin Kauppakorkeakoulu [viitattu 16.4.2020].

Saatavissa:

<file:///C:/Users/HUS37826965/Desktop/Opinnäytetyö/centralized%20procurement.pdf>

Karjalainen, K., Kemppainen, K. & van Raaij, E.M. 2008. Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. Journal of Business Ethics [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa:

<file:///C:/Users/HUS37826965/Desktop/Opinnäytetyö/centralized%20procurement.pdf>

Khan, N. 2018. Public Procurement Fundamentals. Lessons from and for the Field [viitattu 28.2.2020]. Saatavissa: [http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/de-](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=82a7e3a1-675b-4d42-ba2d-5fee59304436%40pdc-v-sess-)

[tail?vid=0&sid=82a7e3a1-675b-4d42-ba2d-5fee59304436%40pdc-v-sess-mgr01&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1638577&db=e000xww](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=82a7e3a1-675b-4d42-ba2d-5fee59304436%40pdc-v-sess-mgr01&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1638577&db=e000xww)

Kontio, A., Kronström, S., Kumlin, A. & Mäki, L. 2017. Julkiset hankinnat. Käsikirja. Helsinki: Edita

Kymsote 2020. Tietoa Kymsotesta [viitattu 31.1.2020]. Saatavissa:

<https://www.kymsote.fi/fi/tietoa-kymsotesta>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.

Logistiikan maailma. 2020. Julkiset hankinnat [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/julkiset-hankinnat/>

Logistiikan maailma. 2020. Kuljetus. Kuljetusmuodon valinta [viitattu 7.4.2020].

Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/>

Logistiikan maailma 2020. Logistiikan maailma - termisanasto [viitattu 7.4.2020].

Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/sanastot/logistiikan-maailma-termisanasto/>

Materiaalit kiertoon. 2019. Julkiset hankinnat [viitattu 6.3.2020]. Saatavissa:

https://www.materiaalikiertoon.fi/fi-FI/Tyokalut/Julkiiset_hankinnat

Mentula, A. 2019. Kymenlaakson kaikki sote-palvelut siirtyivät vuodenvaihteessa Kymsoten vastuulle — Lue tästä, mikä Kymsote on ja mitä palveluista nyt tiedetään.

Kouvola Sanomat [viitattu 31.1.2020]. Saatavissa:

<https://kouvola-sanomat.fi/uutiset/lahella/75097676-8d17-4f91-8674-e806a68d8c16>

Niemi P. 2018. YTA-alueen hankinta- ja logistiikkayhteistyöselvitys. EP Logistics [viitattu 28.4.2020]. Saatavissa: [http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2019/06/YTA-alueen-](http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2019/06/YTA-alueen-hankinta-ja-tarvikelogistiikka-loppuraportti.pdf)

[hankinta-ja-tarvikelogistiikka-loppuraportti.pdf](http://www.ks2021.fi/wp-content/uploads/2019/06/YTA-alueen-hankinta-ja-tarvikelogistiikka-loppuraportti.pdf)

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes [viitattu 15.3.2020]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV\(\(c4\)\)\(\(20\)\)HANKINTA\(\(20\)\)-\(\(20\)\)PAREMPI\(\(20\)\)BISNES\(\(20\)\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBHXCTEB#/kohta:HYV((c4))((20))HANKINTA((20))-((20))PAREMPI((20))BISNES((20))/piste:b0)

Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. 2017. Tulevaisuuden kunta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto ja kirjoittajat.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2018/06/Logistiikan_ja_toimitusketjun_hallinnan_perusteet.pdf

Rushton, A., Baker, P. & Croucher, P. 2014. The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NjEyMI9fQU41?sid=1eeef3bb-7f1b-42f4-a4a7-25bf30567857@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&lpid=lp_iii&rid=0

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 25.2.2020]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. Espoo: Hakapaino Oy. 6.painos.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B²B- Vähemmällä enemmän. Helsinki: Hakapaino Oy. 7.painos.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy. 8. painos.

Siikavirta, K. 2015. Julkisten hankintojen perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#kohta:\(\(c4\)\)LYK\(\(c4\)\)S\(\(20\)\)JULKINEN\(\(20\)\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBXATFBCEC#kohta:((c4))LYK((c4))S((20))JULKINEN((20))JOHTAMINEN((20))/piste:b4)

Tehään yhes Kymenlaaksos! 2020. Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä (Kymsote) aloitti toimintansa [viitattu 31.1.2020]. Saatavissa: <https://uusikymenlaakso.fi/uutiset-cat/333-kymenlaakson-sosiaali-ja-terveyspalvelujen-kuntayhtyma-kymsote-aloitti-toimintansa>

Valtiovarainministeriö. 2017. Tulevaisuuden kunnan skenaariot ja visot 2030 [viitattu 21.2.2020]. Saatavissa:

<https://vm.fi/documents/10623/2287526/Tulevaisuuden+kunnan+skenaariot+ja+visiot+2030/5aa03723-ae3-42fc-868f-3dea3b53c8a9/>

Yhteistyösopimus_Kymsote_hankinnat ja logistiikka. 13.3.2020. HUS Logistiikka. Sisäinen Teams.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu varastoille

Teemahaastattelurunko varastojen henkilökunnalle

1) Tilaaminen:

- Mitä tarvikkeita tilataan varaston kautta? Mitä asiakkaat tilaavat itse suoraan toimittajalta?
- Miten asiakas tekee tilaukset varastolta?
- Miten ostaja/varastotyöntekijä tilaa tuotteet toimittajalta?

2) Kuljetus:

- miten tavara liikkuu, jokaiseen toimipisteeseen erikseen vai kootusti

3) Varastointi:

- missä tarvikkeita varastoidaan
- suoratoimitus, kauttakulku vai varastointi