

JULKISTEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN

Case: Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy

Kolari Sari-Katri

Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) KOLARI, Sari-Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.02.2013
	Sivumäärä 89	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi JULKISTEN HANKINTOJEN ANALYSOINTI JA KEHITTÄMINEN Case Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NIEMINEN, Sanna		
Toimeksiantaja(t) JOENSUU, Marja-Liisa, Controller, Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee julkisten hankintojen tekemistä julkisessa hankintayksikössä. Tavoitteena oli selvittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimen nykytila ja löytää kehitysideoita hankintatoimen uudelleenorganisointiin. Tutkimus painottui julkiseen hankintaprosessiin, jossa pääpainona oli hankintojen julkinen kilpailuttaminen. Tutkimuksessa käsiteltiin Teknologiayksikön, Liiketoiminta ja palvelut, Hyvinvointiyksikön, Ammatillisen opettajakorkeakoulun sekä Hallintoyksikön hankintakustannuksia vuosina 2010 ja 2011.</p> <p>Tutkimusaineistoa kerättiin JAMKin sisäisestä taloushallinnon järjestelmästä sekä henkilökunnalle osoitetusta Digium-kyselystä. Spend-analyysin avulla saatiin ensin selville yksiköiden kustannushistoriat, minkä jälkeen ABC-analyysin avulla selvitettiin, mitkä hankinnat ovat yritykselle tärkeimpiä ja strategisimpia. Tämän jälkeen hankintakategorioita tutkittiin vielä Portfolio-analyysin avulla. Digium-kyselyllä haluttiin selvittää henkilökunnan tietoisuutta julkisen hankinnan tekemisestä.</p> <p>Tuloksena syntyi selkeä kuva hankintojen jakautumisesta eri koulutusyksiköihin. Analyysien avulla saatiin selkeyttä hankintayksikön toimittajamääriin ja hankintavolyymeihin. Kustannushistoriaa tutkimalla selvisi, että hankinnoissa piilee suuri kustannussäästöpotentialiaali. Henkilökunnan tietoisuus hankintatoimesta osoitti, että tiedottamista tulisi lisätä organisaatiossa. Myös julkisten hankintojen tuomat hyödyt saatiin esitettyä.</p> <p>Tuloksien perusteella hankintayksikön organisaatiomalliin esitettiin uudistusta. Myös monien kehitysideoiden avulla hankintakustannuksia saataisiin minimoitua. Tutkimus on tukena organisaation hankintatoimen kehittämisprosessissa, ja sitä on helppo hyödyntää tulevaisuuden kehitystyössä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankintatoimi, julkinen hankinta, kustannussäästö, hankintayksikkö, Portfolio-analyysi		
Muut tiedot Liitteenä kyselylomake, 8 sivua		



Author(s) KOLARI, Sari-Katri	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 11.02.2013
	Pages 89	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title ANALYSING AND DEVELOPING PUBLIC PURCHASING Case Jyväskylä University of Applied Sciences		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) NIEMINEN, Sanna		
Assigned by JOENSUU, Marja-Liisa, Controller, Jyväskylä University of Applied Sciences		
Abstract <p>This bachelor's thesis deals with public purchasing in a department responsible for public purchasing. The main point was to find out the present purchasing situation and also, to generate development ideas for the future. The thesis focused on the public purchasing process, in which the main target was tendering. The topics under study were the purchasing costs of all the units at JAMK in 2010 and 2011: School of Technology, School of Business and Services Management, School of Health and Social Studies, Teacher Education College and Administration.</p> <p>The data for the research was collected from the internal systems of JAMK and from the results of a survey of the staff conducted with the Digium software. The data was analyzed by different analyzing tools. A First Spend analysis revealed the cost structures of the units, and an ABC analysis showed which purchasing categories are, strategically, the most important to the company. These categories were then explored through a Portfolio analysis. The purpose of the Digium questionnaire was to provide information on the awareness of the personnel of the routines in public purchasing.</p> <p>The study resulted in a clear notion of how the purchasing volumes are divided between the units. The analyses gave information on the number of suppliers and the purchasing volumes including the advantages of public purchasing. The cost structure analysis showed that there is a lot of cost saving potential in the purchasing process. The awareness of the staff of the purchasing process implies that the organization needs more internal information on purchasing.</p> <p>A new model of the purchasing department was also proposed. The numerous development ideas presented could also minimize purchasing costs. The results of the thesis will support the development of purchasing in the organization, and they will be easily exploitable.</p>		
Keywords Purchasing, public purchasing, cost saving, purchasing department, Portfolio analysis		
Miscellaneous Attachment, 8 pages		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Hankintatoimen taustaa.....	5
1.2	Kohdeyritys: Jyväskylän ammattikorkeakoulu	6
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	7
1.4	Tutkimusmenetelmät	8
2	HANKINTALAINSÄÄDÄNTÖ	10
2.1	Tavoitteet	10
2.2	Kilpailutus pähkinänkuoressa	11
3	HANKINTATOIMI OSAKSI LIIKETOIMINTASTRATEGIAA.....	12
3.1	Hankintatoimen asema ennen ja nyt	12
3.2	Hankintojen johtaminen.....	14
3.3	Johtamisen toimintaympäristö	16
3.4	Hankintastrategian kehittyminen ja vaikutus.....	18
3.5	Taloudellinen merkitys	23
3.6	Hankintaorganisaatiomalleja.....	26
3.7	Toimittajaverkon hallinta ja kehittäminen	30
3.8	Kehittämisen prosessin ongelmia	31
4	TYÖKALUJA HANKINTOJEN ANALYSOINTIIN	33

4.1	ABC-analyysi	33
4.2	Spend-analyysi.....	34
4.3	Portfolio-analyysi	36
5	JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN HANKINTOJEN NYKYTILA.....	39
5.1	Organisointi	39
5.2	Hankintaprosessi.....	42
5.3	Henkilökunnan tietoisuus hankintatoimesta.....	44
5.4	Hankintaprosessin ongelmakohtia.....	49
5.5	Hankintavolyymit vuosina 2010 ja 2011.....	52
6	HANKINTOJEN ANALYSOINTI	56
6.1	Merkittävimmät hankintakategoriat vuonna 2011.....	58
6.2	Kategoriakohtaiset hankintastrategiat.....	67
7	PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT	72
7.1	Hankintaorganisaatio ja asiakirjahallinta	72
7.2	Toimittajien hallinta	73
7.3	Sähköinen hankintajärjestelmä avuksi.....	74
7.4	Tiedottaminen	75
8	YHTEENVETO	76
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	82
	Liite 1. Kyselylomake	82

KUVIOT

Kuvio 1. Reaktiivinen hankintamalli	13
Kuvio 2. Proaktiivinen hankintamalli. Laajempi näkökulma hankintatoimeen	14
Kuvio 3. Porterin arvoketjumalli.....	16
Kuvio 4. Hankintatoimen kehittämisessä huomioitavat seikat.....	17
Kuvio 5. Keuoghin hankintojen kehityskaari	21
Kuvio 6. Hankintakustannusten jäävuorimalli	24
Kuvio 7. Keskitetty hankintamalli	27
Kuvio 8. Hajautettu hankintamalli.....	29
Kuvio 9. Hajakeskitetty hankintamalli	30
Kuvio 10. Peter Kraljicin nelikenttämatriisi	37
Kuvio 11. JAMKin tulosityksikkörakenne.....	40
Kuvio 12. Hallintopalvelut ja kirjasto	41
Kuvio 13. Henkilökunnan tietoisuus JAMKin oman hankintaohjeen olemassaolosta .	46
Kuvio 14. Hankinta-asiakirjojen tarkkailu yksikössä.....	48
Kuvio15. Hankinta-asiakirjojen säilytys JAMKissa	49
Kuvio 16. Hankintavolyymit JAMKissa vuosina 2010 ja 2011	54
Kuvio 17. Hankintatilit vuonna 2011	56
Kuvio 18. Merkittävimpien hankintakategorioiden vertailu vuosina 2010 ja 2011.....	58
Kuvio 19. Portfolio-analyysi.....	69

TAULUKOT

Taulukko 1. Hankinnan kehityskaari	19
Taulukko 2. Pajunen-Muhosen esitys hankintojen vaikutuksesta yrityksen tuloksentekoon	26
Taulukko 3. Lisätietoja.....	53
Taulukko 4. Hankintavolyymien muutokset.....	55
Taulukko 5. Suurimmat hankintakategoriat vuonna 2011	59

1 JOHDANTO

1.1 Hankintatoimen taustaa

Ostotoiminta kuuluu oleellisena osana jokaisen yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan. Hankinnat vaihtelevat toimialasta riippuen isoista kaivinkoneista kahvihuoneen suodatinpusseihin ja sieltä siivouspalveluihin. Hankinnat voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin niiden loppukäyttötarpeen mukaisesti. Työntekijät tekevät lähes vääjäämättä päivittäin hankintoja sitä tiedostamattaan ja se, miten hankintoja seurataan ja johdetaan, onkin toinen ja ratkaiseva asia.

Monet yritykset eivät valitettavasti vielä tiedosta hankinnoissa piileviä säästömahdollisuuksia, kun taas toiset ovat havainneet nämä näkymättömät mahdollisuudet ja säästäneet huomattavia summia. Valmistavassa teollisuudessa yrityksillä kuluu noin 40–70 % liikevaihdosta hankintoihin. Palvelusektorilla hankintojen prosentuaalinen osuus vaihtelee 10–40 %:n välillä. (Weele 2010, 13.) Mikäli hankintoja ei johdeta ja analysoida, suuri kustannussäästöpotentiaali jää käyttämättä. Weele (2010, 3) kertoo tiiviiden ja syvällisten toimittajasuhteiden olevan avaintekijöitä yrityksen tuottavuuteen ja pitkäaikaiseen vahvaan kilpailuasemaan markkinoilla. Hankintojen oikeaoppinen johtaminen vie aikaa, mutta se maksaa itsensä takaisin vuosien saatossa. Hankintoja ohjaavat erilaiset lait ja asetukset, ja näitä noudattamalla muun muassa yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Näin ollen hankinnoissa ei siis ole kyse ainoastaan säästetyistä varoista, vaan myös kilpailuasemasta ja vahvasta neuvottelukyvystä.

1.2 Kohdeyritys: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Tutkimuskohteena on Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) koostuu neljästä eri koulutusyksiköstä, joita ovat Liiketoiminta ja palvelut, Hyvinvointiyksikkö, Teknologiayksikkö sekä Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Lisäksi JAMKilla on oma Hallintoyksikkönsä. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 8000 opiskelijaa, ja korkeakoulu on äänestetty useasti kärkisijalle Taloustutkimus Oy:n toteuttamassa imagokyselyssä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun rehtori toteaa, että JAMK tekee yhteistyötä monien eri yritysten kanssa ja se pyrkii toiminnallaan vahvistamaan koko Keski-Suomen asemaa. (Halttunen 2011.) Hankintatoimen organisoiminen onnistuneesti vaikuttaa osaltaan yrityksen menestykseen ja imagoon, joten on erittäin tärkeää puuttua jokaiseen osaan, jotta tavoitteet saavutetaan ja kärkisijapaikka säilyy jatkossakin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on hankintalain soveltamisalaan kuuluva hankintayksikkö. Ammattikorkeakoulu voidaan määritellä seuraavasti:

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on valtioneuvoston luvalla toimiva, kuntayhteisöjen omistama opetusministeriön toimialaan kuuluva, osakeyhtiömuotoinen oppilaitos, jonka toimintaa säätelee ammattikorkeakoululaki (351/2003).

Tämän lisäksi hankintayksikön tulee noudattaa muita sille määrättyjä lakeja, kuten lakia julkisista hankinnoista (348/2007) sekä lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) (Miettinen 2011, 3). Jyväskylän ammattikorkeakoulu kuuluu myös Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksen hankintarenkaaseen sekä yhteishankintayhtiö KL Kuntahankinnat Oy:n piiriin. Jyväskylän kaupungin hankintarengas vastaa Jyväskylän kaupungin keskitetyistä tavara- ja palveluhankinnoista. Hankintarengas hallinnoi hankintaprosessia alusta loppuun asti. KL Kuntahankinnat neuvottelee ja kilpailuttaa asiakkaidensa puolesta muun muassa puitejärjestelyjä. Kuntahankinnat tarjoavat palvelujaan, jotta hankintayksikkö voisi keskittyä ydintoimintaansa ja jotta

hankintoja voitaisiin tehdä mahdollisimman keskitetysti. Yhtiö tuo volyymietua hankintayksiköille. JAMKin tulee hyödyntää näiden kumppaneiden kilpailuttamia yhteishankintoja omassa hankintatoimessaan. (Päätöksenteko ja hallinto, hankintakeskus 2012; Tehokasta toimintaa yhteishankinnoilla n.d.)

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Jyväskylän ammattikorkeakoululla ei ole selkeästi organisoitua hankintatoimea, mikä aiheuttaa ongelmia. JAMKin suurimpiin ongelmiin hankintojen osalta kuuluu se, että pääosin toimittajia ei ole määritelty, ja näin ollen hankintoja tehdään monilta eri toimittajilta. Suuri kustannussäästöpotentiaali jää käyttämättä, koska eri koulutusyksiköt voivat hankkia samoja tuotteita monilta eri toimittajilta toisistaan tietämättä. Hankinnan tekemiseen tarvitaan aina budjettivastuullisen henkilön lupa, mutta tietoa siitä, mistä hankinnan tekijä tulee hankkimaan tarvitsemansa tuotteen tai palvelun, ei organisaatiolla ole. Organisaation on vaikeaa ja lähestulkoon mahdotonta seurata, ovatko hankinnat tehty hankintalain pykälien mukaisesti.

Suuren riskin aiheuttavat myös hankinta-asiakirjat. Sopimuksia allekirjoitetaan ja ajatellaan, että yhteistyö toimittajan kanssa päättyy siihen, että tavara tai palvelu on saapunut tilaajalle, mutta tosiasiasa asiakirjat ovat kultaakin tärkeämpiä. Ne ovat todistusaineistoa tehdystä kaupasta ja auttavat jatkossa hankintojen suunnittelussa. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on tavanomaista, että hankintaa tekevä henkilö pyytää tulevaan tilaukseen esimiehen allekirjoituksen ja että allekirjoituksen saatuaan henkilö on vastuussa asiakirjasta ja sen säilytyksestä. Toisin sanoen kukaan ei valvo, meneekö asiakirja mappiin säilytykseen vai muiden papereiden sekaan pöytälaatikkoon pölyttymään. JAMKilta puuttuvat sopimuksen aikainen ohjaus ja seuranta, jotka ovat erityisen tärkeitä varsinkin palvelujen hankinnassa.

JAMK on kilpailuttanut muutamia hankittavia tuotteita ja palveluita, mutta silti liian paljon hankintoja tehdään näiden hankintasopimuksien ohi. JAMKin intranetistä löytyy ajan tasalla olevaa tietoa hankinnoista, kuten hankintaohje sekä mallitiedostoja

hankinta-asiakirjoista. Nämä on tehty auttamaan henkilökuntaa hankintoihin liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on hahmottaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimen nykytila sekä luoda saatujen tuloksien perusteella kehitysehdotuksia tulevaisuuden hankintatoimen järjestämiseen erilaisia työkaluja apuna käyttäen. Tarkastelun kohteeksi valittiin kaikki neljä koulutusyksikköä sekä hallintoyksikkö. Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- Millainen on Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimen nykytila?
- Kuinka Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimea voidaan kehittää?

Tavoitteena on saada aikaan JAMKille yhtenäinen kokonaisuus hankintatoimesta. Tutkija ja toimeksiantaja haluavat tuoda rakoilevan hankintatoimen henkilökunnan ja johdon tietoisuuteen sekä kannustaa sen kehittämiseen. Toimeksiantajalle on myös tärkeää saada tietää yksiköiden ostovolyymit. Koulutusyksiköiden hankintoja analysoimalla tuloksista pyritään saamaan pätevät perustelut kerrotulle teorialle. Tutkimus havainnollistaa hankintatoimen kehittämisen merkityksen.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kyseessä on tietty *case* eli hankintojen analysointi koulutusaloittain. Vaikka tutkimus kohdistuu JAMKin yksiköiden hankintoihin, on syytä ottaa huomioon jokaisen koulutusalan hankintojen vaikutus koko JAMKin tulokseen. Vaikka tutkimus on pääasiassa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sisältyy opinnäytetyöhön myös kvantitatiivinen osuus. Nykytilan hahmottamiseksi JAMKin henkilökunnalle tehtiin Digium-kysely, jolla pyrittiin saamaan mahdolti-

simman monipuolinen ja reaaliaikainen tieto henkilökunnan tietämyksestä liittyen hankintojen organisointiin julkisessa hankintayksikössä.

Työ rajattiin käsittelemään vuosien 2010 ja 2011 hankintoja. Tämä siksi, että kahden vuoden hankintavolyymeja pystyttiin vertailemaan keskenään ja näin ollen saatiin tarkempi tieto hankinnoista kokonaisuudessaan. Vertailun avulla huomattiin myös, mikäli suuria muutoksia oli tapahtunut vuoden aikana muun muassa suurimpien hankintakategorioiden välillä. Tarkastelussa keskityttiin euromääräiseen hankintarahsummaan, toimittajien ja laskujen lukumäärään sekä siihen, kuinka paljon laskuja on per toimittaja vuoden aikana. Näistä tiedoista tehtiin erilaisia diagrammeja havainnollistamaan tilannetta sekä vertailtiin vuosien tietoja keskenään.

Myös jokaisen koulutusyksikön tietoja vuositasolla vertailtiin keskenään, jotta saatiin selville, minkä yksikön vuosibudjetista kuluu eniten hankintoihin. Diagrammit antoivat kuitenkin melko pintapuolisen tiedon hankintojen tilasta. Tutkija halusi päästä pintaa syvemmälle tutkimuksessa ja avuksi otettiin erilaisia hankintojen analysoinnin työkaluja. Nämä työkalut olivat ABC-analyysi, SPEND-analyysi ja Portfolio-analyysi. Näitä työkaluja käyttämällä JAMKin kustannushistoria selkiintyi, ja lopputuloksena syntyi taulukoita, jotka kuvaavat näitä edellä mainittuja asioita.

Työ sisältää teoriaosuuden, jonka jälkeen tutkimus keskittyy kohdeyritykseen ja sen tietojen analysointiin pohjautuen jo kerrottuun teoriaan ja saatuihin tuloksiin. Näiden jälkeen saatujen tuloksien perusteella tehdään johtopäätökset ja esitetään tulevaisuuden kehitysideat. Työn tuloksena ei synny mitään uutta teoriatietoa. Tutkimustulokset ovat hyvin tärkeitä kohdeyritykselle, koska tällaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Tutkimus on ponnahduslauta kohdeyritykselle hankintojen kehittämiseen ja uudelleenorganisointiin.

2 HANKINTALAINSÄÄDÄNTÖ

2.1 Tavoitteet

Laki julkisista hankinnoista on säädetty sen vuoksi, että julkisia verovaroja käytettäisiin mahdollisimman suunnitellusti ja säästävaisesti. Toisin sanoen tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. Julkisten hankintojen periaatteet liittyvät EU:n sisämarkkinapolitiikkaan, jonka tarkoituksena on tehostaa sisämarkkinoiden toimivuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavaroiden ja palveluiden halutaan liikkuvan vapaasti ja niiden sijoittautumisessa markkinoille ei olisi esteitä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.)

Ketä laki sitten tosiasiaassa koskee? Julkisia hankintayksiköitä ovat valtion ja kuntien viranomaiset, kuntien liikelaitokset, kuntayhtymät ja niin sanotut julkisoikeudelliset laitokset. Myös vesi- ja energiahuollon täytyy noudattaa lakia, ellei siitä toisin määrätä. Sellaisten yksiköiden, joiden hankintoihin valtio, kunnat tai jokin muu hankintayksikkö on osallistunut rahallisesti yli 50 %, on myös määrä noudattaa hankintoihin liittyviä lakipykäliä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2010, 406.) Julkisia hankintoja puolestaan ovat tavaroiden ja palveluiden ostot sekä rakennusurakoiden teettämiset julkisilla varoilla. Julkiseksi hankinnaksi katsotaan myös ostot, jotka ylittävät niin sanotun kansallisen kynnyksarvon (kynnyksarvot vaihtelevat hankinnan luonteen mukaan). Mikäli siis tällaisia julkisia hankintoja tehdään, on näiden yksiköiden noudatettava niille määrättyjä lakeja, jotta varoja ei käytetä tuhlailevasti ja suunnittelemattomasti. (Pekkala & Pohjonen 2010, 21; L 30.3.2007/348.)

Jotta julkisia verovaroja voidaan käyttää tehokkaasti, on laki määrännyt hankinnat kilpailutettaviksi. Kilpailuttamisella pyritään toimittajien eli tarjoajien mahdollisimman tasapuoliseen kohteluun. Kilpailuttamisessa ei saa esiintyä minkäänlaista syrjintää, vaan kaikkia ehdokkaita on kohdeltava tasavertaisesti. Myös oman maan, tai paikallisen yrityksen suosiminen on kiellettyä. Julkisella kilpailuttamisella pyritään ympäristöasiat huomioon ottaen löytämään hankintayksikölle hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia tuotteita, palveluita ja urakoita. Kilpailuttaminen antaa

hankintayksikölle monia eri vaihtoehtoja ja ehkäisee myös harmaata taloutta. Kilpailuttamisvelvoite avaa yrityksille myös mahdollisuuden tarjota tuotteita ja palveluja avoimesti markkinoille, jolloin niiden kilpailukyky lisääntyy. (Pekkala & Pohjonen 2010, 22; Eskola & Ruohoniemi 2011, 21.)

2.2 Kilpailutus pähkinäkuoressa

Ennen kilpailuttamista eli toisin sanoen koko hankintaprosessin aloittamista on hankintayksikön tehtävä tarkka suunnitelma siitä, mitä tarvitaan ja toivotaan kyseiseltä hankinnalta. Kun pohjatyö on tehty kunnolla, on helpompi valvoa, että hankinta menee halutun ja laaditun kaavan mukaan. Hankinnan suunnittelu on hyvä aloittaa hankintatarpeen ennakoinnilla eli selvittämällä, mitä tuotteita ja palveluita ollaan hankkimassa ja miksi näitä halutaan. Hankintastrategia luodaan näiden kysymysten pohjalta. Seuraavaksi on tehtävä markkina- ja hintakartoitus. Hankintayksikön tulee tietää, kuinka paljon kyseistä tavaraa tai palvelua on markkinoilla ja mihin hintaan sitä on mahdollista saada. Palveluiden kohdalla on otettava huomioon kategoriat eli millä laajuudella niitä kilpailutetaan; onko kysymyksessä EU- vai kansallinen hankinta. (Pekkala & Pohjonen 2010, 24.)

Kun varteen otettavien toimittajien tuotteista ja palveluista on otettu selvää, seuraavaksi on vuorossa hankinnan sisällön ja ennakoidun kokonaisarvon määrittäminen. Tässä tulee ottaa huomioon hankintayksikön kokonaisarvo, ei siis vain oman yksikön tai osaston hankinta-arvo. Kun arvo on laskettu, seuraavaksi täytyy päättää, mitä menettelyä hankinnassa tullaan käyttämään. Avoin ja rajoitettumenettely ovat yleisimmin käytettyjä menetelmiä. Nämä määrittävät, ketkä saavat lähteä mukaan tarjouskilpailuun. Muita hankintamenettelyjä ovat neuvottelu-, kilpailullinen sekä suorahankinta. (Mts.)

Kun nämä pohjatyöt on tehty, on aika ilmoittaa hankinnasta julkisesti. Hankinnasta pitää ilmoittaa maksuttomassa HILMA-järjestelmässä, josta jokainen toimittaja voi katsoa hankintakriteerit ja sen mukaan lähteä tarjouskilpailuun mukaan. Hankintayk-

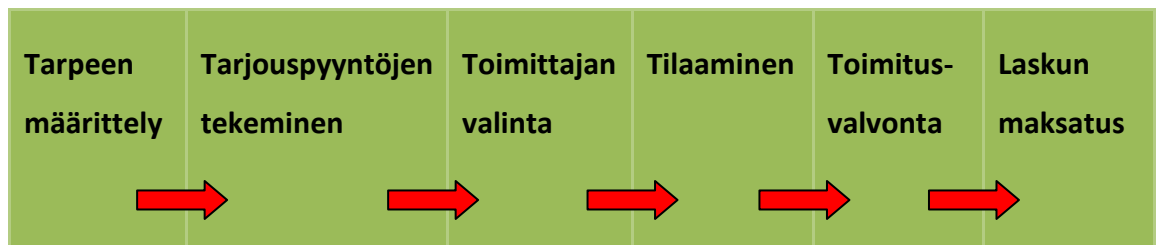
sikön on syytä kiinnittää erityistä huomiota tarjouspyynnön sisältöön, jotta siihen ei jäisi epäselvyyksiä eikä tulkinnanvaraisuutta. Tämän jälkeen hankintayksikkö odottaa toimittajilta tarjouksia määritellystä tuotteesta tai palvelusta. Kun tarjouksia on tullut ja tarjousaika on mennyt umpeen, on aika käsitellä tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntöjä ei saa avata eikä niistä saa puhua ennen tarjousajan umpeutumista. Määritellyn ajan umpeuduttua hankintaorganisaation täytyy vertailla kaikkien kilpailuun osallistuneiden toimittajien tarjouksia tasapuolisesti. Kun voittaja on löytynyt, muille osallistujille on ilmoitettava kirjallisesti päätöksestä. Tarjouskilpailun voittajan kanssa tehdään kirjallinen hankintasopimus, mutta sopimusta ei saa allekirjoittaa ennen kuin 21 päivän odotusaika on umpeutunut. Odotusaika alkaa siitä, kun voittaneelle tarjoajalle on ilmoitettu voitosta. Kun tavoitteena on proaktiivinen hankintaorganisaatio, voidaan sanoa, että hankinta alkaa silloin, kun hankintasopimus on tehty. Sopimuksen jälkeen on tehtävä tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa, ja hankinta-asiakirjojen säilytyksen ja oikeellisuuden suhteen täytyy osoittaa erityistä huolellisuutta. (Pekkala & Pohjonen 2010, 24–26.)

3 HANKINTATOIMI OSAKSI LIKETOIMINTASTRATEGIAA

3.1 Hankintatoimen asema ennen ja nyt

Hankintatoimen asema yritysmaailmassa on lähtenyt nousuun vuosien saatossa. Weelen mukaan (2010) kaksi vuosisataa sitten hankintatoimi ja tiivis yhteistyö toimittajien kanssa olivat käsitteinä tuntemattomia monissa yrityksissä. Hankintatoimen kehittäminen sai tuulta purjeidensa alle 1980-luvun jälkeen, jolloin hankintatoimeen alettiin keskittyä ja erilaisia konsepteja luotiin sen parantamiseksi. (Weele 2010, 67.) Hankintatoimi on yleisesti nähty vain yrityksen liiketoimintaa tukevana toimintona, jonka tarkoitus on ollut taata organisaation muiden toimintojen jatkuvuus. Tämä perinteinen reaktiivinen hankintamalli (ks. kuvio 1) ei enää riitä koko ajan kasvavassa ja muuttuvassa yhteiskunnassa, vaan hankintoja on ryhdyttävä katsomaan laajem-

masta perspektiivistä. Tavoitteena olisikin tuoda hankintatoimi osaksi organisaation liiketoimintastrategiaa, yrityksen yhdeksi päätoiminnaksi. Nykypäivänä ei siis enää riitä, että tuotteita ja palveluita ostetaan oikeaan hintaan, oikeaan aikaan, oikealta toimittajalta ja oikeaan paikkaan toimitettuna. Tämä reaktiivinen hankinnan määrittelmä toki perustuu hankinnan tavoitteiden kuvaamiseen, mutta ilman syvempää analysointia ja pitkäaikaista suunnittelua ”oikean” määrittäminen on mahdotonta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61–62.)



Kuvio 1. Reaktiivinen hankintamalli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62)

Proaktiivinen hankintamalli keskittyy vahvasti yrityksen sisäiseen yhteistyöhön eri osastojen kanssa sekä ulkopuolisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen, ts. toimittajamarkkinoiden hallintaan (ks. kuvio 2). Proaktiivisessa hankinnassa itse hankinta ei ole asian ydin, vaan pääpaino siirtyy hankinnan jälkeiseen operatiiviseen työhön, kuten logistiikan kustannustehokkaaseen hoitamiseen, toimittajien kanssa tehtyyn tiiviiseen yhteistyöhön sekä palautteisiin reagoimiseen. Proaktiivisen hankinnan tunnuslauseeksi voisikin määritellä lauseen ”*Puoliksi suunniteltu, on puoliksi tehty.*” Lause kuvaa hankintamallia hyvin, sillä mikäli hankinnat suunnitellaan tarkasti alusta loppuun asti, on hankintojen tekeminen tulevaisuudessa helpompaa, nopeampaa ja kustannustehokkaampaa. (Mts. 61–62.)



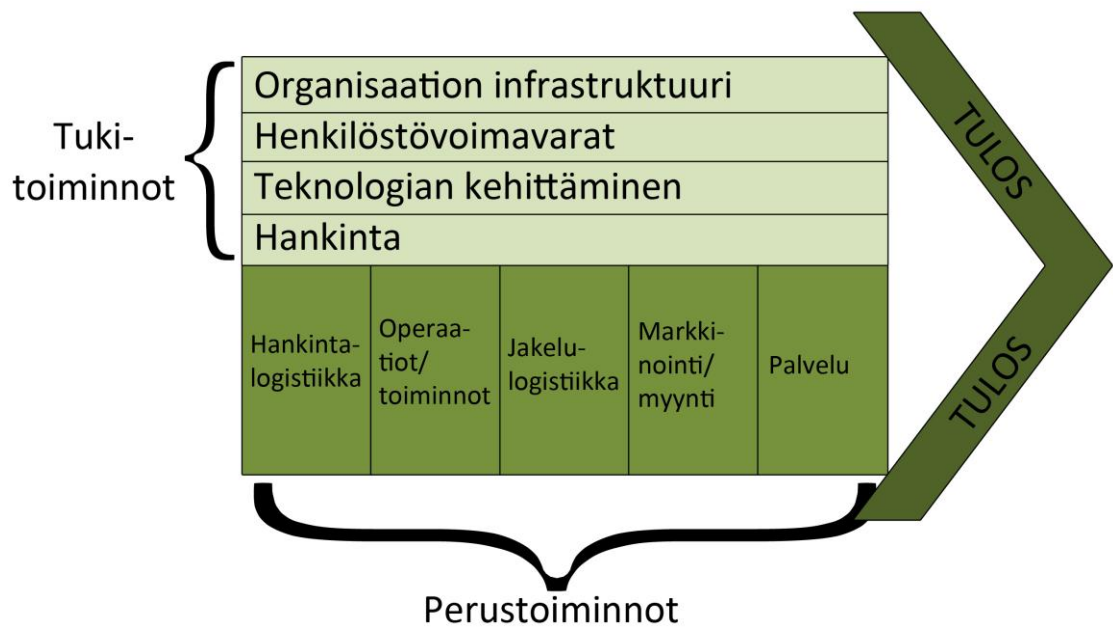
Kuvio 2. Proaktiivinen hankintamalli. Laajempi näkökulma hankintatoimeen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 65)

3.2 Hankintojen johtaminen

Hankintatoimen uudelleenorganisointi on noussut keskustelun aiheeksi nykypäivinä (ks. s. 5) ja kehitysehdotuksia suunnitellaan jatkuvasti. Hankintatoimi on noussut yhä enemmän passiivisesta tukitoiminnosta yrityksen aktiiviseksi ja strategiseksi päätöminnoksi. Hyväksymällä tämän ajattelutavan hankintojen johtaminen ja kehittäminen on helpompaa ja tehokkaampaa. Arvostettu IMD Business Schoolin professori *Carlos Cordon* kertoo *Visio*-lehdessä (2011) uskovansa niiden yritysten epäonnistuvan tulevaisuuden markkinoilla, jotka eivät ymmärrä hankintatoimesta saatavia hyötyjä. Hän tiivistää sanansa: ”Jos hankintatoimen tuomaa lisäarvoa ei oivalla, on kuin ra-

hoittaisi niitä kilpailijoita, jotka ymmärtävät toimitusverkoston yhteistyössä kaikkia osapuolia vahvistavan strategisen kilpailuedun.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 70; Manninen 2011.)

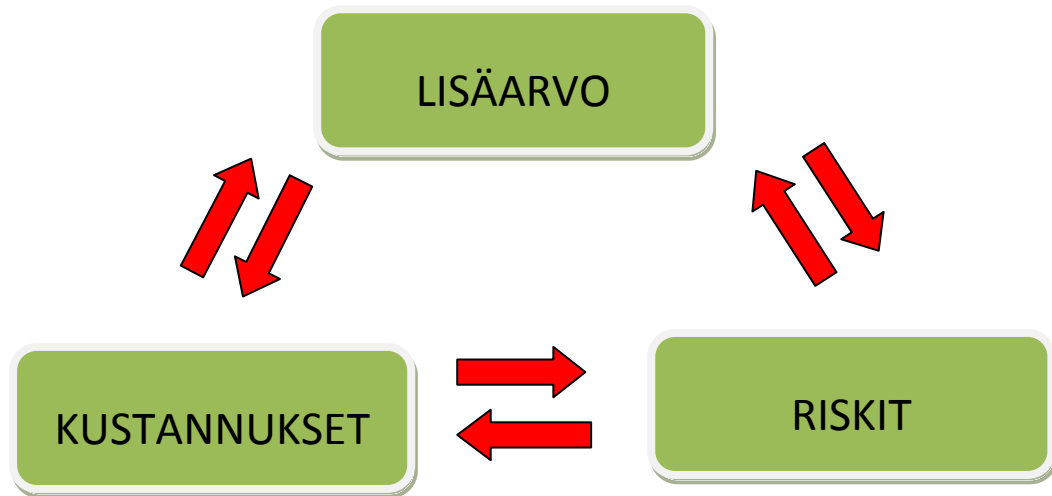
Monet yritykset käyttävät hankintatoimen aseman määrittämisessä (*value chain management*) avukseen Michael Porterin (1985) arvoketjumallia. Mallin avulla Porter on pyrkinyt auttamaan yrityksiä kustannusten minimoimisessa. Porter erottelee analyysissään yrityksen toiminnot tuki- ja päätoiminnoiksi, ja ne jakautuvat niiden loppukäyttötarpeen mukaan. Toimintojen paikat arvoketjumallissa määräytyvät sillä, ovatko ne suoraan yhteydessä lopulliseen asiakkaaseen (hankintalogistiikka, operaatiot, jakelulogistiikka, markkinointi ja myynti sekä palvelu) vai tukevatko ne hankintaprosessin vaiheita aina loppukäyttäjälle asti (yrityksen infrastruktuuri, henkilöstövoimavarat, teknologian kehittäminen ja hankinnat). Porter kuvaa mallissaan hankintatoimen yhdeksi yrityksen tukitoiminnoiksi (ks. kuvio 3). On kuitenkin syytä kyseenalaistaa tätä mallia, sillä kuten edellä mainittiin, yhä useammat yritykset ovat havainneet hankintatoimessa piilevät hyödyt. Mikäli hankintatoimea ei nosteta lähemmäs yrityksen päätoimintastrategiaa, jää se helposti syrjään. Mikäli hankintatoimi nostetaan yhdeksi yrityksen päätoiminnoiksi, on tarkkailu ja kehittäminen vaivattomampaa. (Weele 2010, 5.)



Kuvio 3. Porterin arvoketjumalli (Weele 2010, 5)

3.3 Johtamisen toimintaympäristö

Hankintatoimen kehittäminen ja johtaminen eivät ole aivan yksiselitteisiä asioita. Tämä on oletettavasti suurin syy siihen, miksi yritysten hankintatoimen kehittäminen on hidasta ja vasta lähdössä nousuun. Monet yritykset ajattelevat hankintojen johtamisessa olevan kyse ainoastaan kustannusten vähentämisestä. Tietenkin kustannusten minimoiminen on erittäin tärkeä osa suunniteltaessa organisaation hankintastrategiaa, mutta se ei ole ainut asia, johon tulee puuttua. Kehittämisessä on otettava huomioon monia eri toimintaympäristön asioita. Hankintojen organisointi ei ole ainoastaan päätös, jossa hankintatoimelle annetaan enemmän arvoa ja yritetään työntää sitä yhdeksi päätoiminnoksi. Weele (2010) kuvaa hankintatoimen kehittämisen toimintaympäristön tasapainoiluksi, jossa on kolme pääpistettä. Nämä pisteet ovat lisäarvo, kustannukset ja riskit (ks. kuvio 4).



Kuvio 4. Hankintatoimen kehittämisessä huomioitavat seikat (Weele 2010, 55)

Hankintatoimen johtamiselle pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaille, jotta kilpailullinen asema markkinoilla säilyisi ja yritys löytäisi mahdollisimman pitkäikäisiä yhteistyökumppaneita. Organisaation toimialasta riippuen on hyvä miettiä myös uusien tuotteiden lanseeraamista, jotta yrityksen tuloksen teko parantuisi. Kun kohteena on julkinen hankintayksikkö, joka ainoastaan hankkii tuotteita ja palveluita, tämä ei päde. Jyväskylän ammattikorkeakoulu voisi kuitenkin panostaa tiiviisiin toimittajasuhteisiin, jolloin toimittajat olisivat mahdollisimman aikaisessa hankintavaiheessa mukana prosessissa. Näin ollen toimittajatkin osaisivat tarjota oikeanlaisia tuotteita hankintayksikölle, jolloin muun muassa toimitusajat nopeutuisivat. (Weele 2010, 55.)

On sanomattakin selvää, että lisäarvon hankkiminen vaatii rahaa ja aikaa. Oikean hinnan, oikean ajan ja oikean laadun takaaminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja budjetin tarkkailua. Jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä pienentämään kustannuksiaan. Kustannuksia voidaan pienentää monella eri tavalla. Usein ajatellaan, että kustannukset pienenevät halvan hinnan etsimisellä. Halpa hinta löytyy usein omien paikallisten markkinoiden ulkopuolelta. Siirtyminen halvan hinnan maihin aiheuttaa kuitenkin riskejä liiketoiminnalle, ja usein ongelmia tulee tavarantoimitusajoissa ja pahimmassa tapauksessa toimittajan menettämällä, jolloin yritys on lähtöpisteessä. Toimitta-

jien vähentämisellä on kuitenkin myös puolensa. Mikäli yhteistyötä tehdään muutamien avaintoimittajien kanssa, aikaa ei kulu monien pienten toimittajien seurantaan. Myös Weele (2010, 55) yhtyy käsitykseen, jossa toimittajamarkkinoiden pienentämisellä saadaan suuria säästöjä aikaan. Yritysten tulisi tehdä yhteistyötä ainoastaan muutamien potentiaalisten tavarantoimittajien kanssa, jolloin tiiviiden suhteiden luominenkin olisi helpompaa. Tavaroita ja palveluita ei ole järkevää hankkia monelta eri toimittajalta. Kustannussäästöpotentiaalia käsitellään enemmän luvussa 3.5.

Lisäksi kiertokulkuun liittyvät osaltaan hankintatoimen kehittämisestä aiheutuvat riskit. Tiivis yhteistyö potentiaalisten toimittajien kanssa pienentää riskiä joutua yhden toimittajan varaan. Yhden toimittajan varassa oleminen on riskialtista, sillä mikäli tavaroiden ja palveluiden toimitusprosessissa tulee ongelmia, voi yritys joutua puulaan. Mikäli yritys turvautuu kolmansien maiden halpoihin tavarantoimittajiin, esiin-tyy riski muun muassa lapsityövoiman käytöstä sekä epätietoisuus sääntöjen ja standardien noudattamisesta. Riskejä voidaan ehkäistä muun muassa perehtymällä toimittajien taloudelliseen kustannushistoriaan, jolloin saadaan tarkempi käsitys yrityksen tilasta ja suoriutumiskyvystä. Yritysvierailuilla saadaan myös kuva tuotteiden ja palveluiden laadusta, joka on otettava huomioon toimittajia valittaessa. (Mts. 55.)

3.4 Hankintastrategian kehittyminen ja vaikutus

Jokainen yritys tarvitsee menestyäkseen suunnitellun liiketoimintastrategian. Strategia on yrityksen suunnitelma, sillä ilman asetettuja tavoitteita tuloksen saavuttaminen on lähestulkoon mahdotonta. Omistaja suunnittelee yksin tai muun henkilökunnan kanssa tuottotavoitteet, joihin johtoryhmä sitten suunnittelee toimintatavat. Johdolla on tässäkin suhteessa suuri vastuu strategian suunnittelussa sekä muutoksen tapahtumisessa. Tämä strategian määritelmä pätee myös hankintastrategian suunnittelussa. Hankintastrategia kannattaa suunnitella niin pitkälle aikavälille kuin mahdollista, sillä hyvin suunnitellun strategian pohjalta on helpompaa varautua muutoksiin, esimerkiksi lisäinvestointeihin (Eskola & Ruohoniemi 2011, 125–126). Liike-

toimintastrategiaa on hyvä alkaa miettiä SWOT-analyysin avulla pohtimalla, mitkä ovat yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat sekä mahdollisuudet. Analyysin avulla saadaan tietoa nykytilasta, josta on hyvä lähteä kehittämään muutosstrategiaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 114–115.)

Hankintatoimi on usein nähty yhtenä yrityksen perustoimintoja tukevana toimintona (ks. 12–13). Mikäli kuitenkin hankintatoimeen puututaan ja se nostetaan yrityksen yhdeksi ensisijaiseksi toiminnoksi, on hankinnoille luotava omat strategiat, jotta kehitystä voidaan saada aikaan. Usein ongelmaksi kuitenkin nousee strategioiden paljous. Mikäli jokaiselle konsernille, tulosyksikölle, liiketoiminnalle ja hankinnalle luodaan omat strategiat, on hyvin todennäköistä, että sekaannuksia ilmenee ja suunnitelmista ei ole hyötyä, sillä niihin ei osata tarttua monimutkaisuusien takia. Suomen Strategisen Johtamisen Seuran keväällä 2007 pitämässä seminaarissa tultiin siihen lopputulokseen, että yritys tarvitsee kaksi strategiatasoa: konserni- tai yritysstrategian sekä oman liiketoimintastrategian kullekin liiketoiminnolle. Hankintatoimi tulisi ottaa huomioon ainakin kaikissa liiketoimintastrategioissa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2008, 116–117.)

Hankintatoimen kehittymistä passiivisesta strategiseksi päätoiminnoksi on aikojen saatossa kuvattu erilaisilla kuvioilla ja taulukoilla. Iloranta & Pajunen - Muhonen (2008, 74) kuvasivat Reckin ja Longin mukaan hankinnan kehityskaaren vaihteita neljällä eri ulottuvuudella: passiivinen, itsenäinen, tukeva ja integroitu. Taulukossa 1 on tiivistetty jokaisen ulottuvuuden pääpiirteet.

Taulukko 1. Hankinnan kehityskaari (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 74)

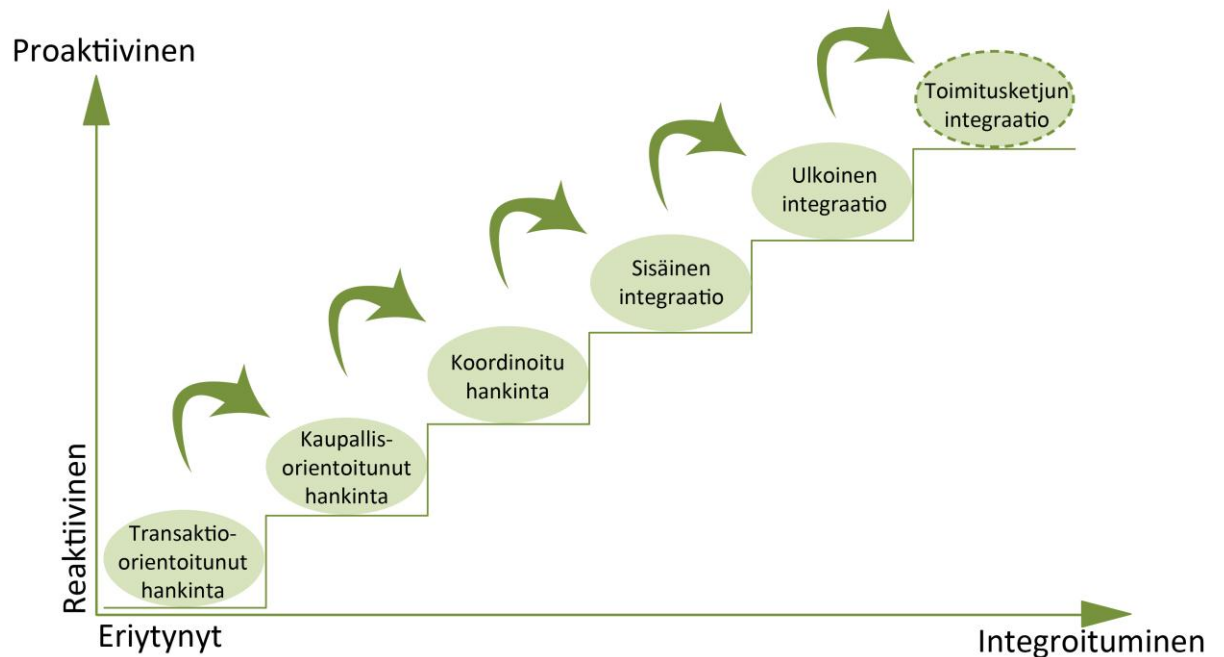
Hankinnan kehityskaaren vaihe	Määritelmä ja ominaispiirteet
Passiivinen	Hankintatoimella ei ole strategista suuntaa. Tukee ainoastaan muita toimintoja. Aika menee rutiinitöiden tekoon. Arvostus ja näkyvyys heikko Sisäinen kommunikointi vähäistä

	Toimittajien valintaan ei panosteta
Itsenäinen	<p>Reagoi uusimpiin hankintamenetelmiin, mutta strateginen suunta hukassa.</p> <p>Tavoitteena kustannusten alentaminen ja tehokkuuden parantaminen</p> <p>Osto ja tekninen suunnittelu tekevät yhteistyötä.</p> <p>Yritysjohto ymmärtää hankinnoissa piilevät säästömahdollisuudet ja vaikutukset kannattavuuteen.</p> <p>Ostajien työnkuva melko yksinkertainen</p> <p>Yritysjohto ymmärtää ostajien kouluttamisen tärkeyden.</p>
Tukeva	<p>Hankintatoimi tukee yrityksen strategiaa.</p> <p>Hankintatoimi on yhteistyössä myyntihenkilökunnan kanssa (tarjoukset, tarjouslaskenta).</p> <p>Ostajien ammattitaidolle annetaan arvoa.</p> <p>Toimittajat nähdään avoimin silmin ja yhteistyöhön halutaan panostaa.</p> <p>Jatkuva analysointi (markkinat, tuotteet ja toimittajat)</p>
Integroitu	<p>TAVOITETILA</p> <p>Hankintatoimi on integroitu yrityksen strategiaan ja tukee tavoitteiden saavuttamista.</p> <p>Hankintahenkilökunta saa koulutusta ja kehitys painottuu strategiaan elementteihin.</p> <p>Tiivis yhteistyö yrityksen muiden toimintojen kanssa</p> <p>Tarkkaillaan ja analysoidaan hankinnan vaikutusta yrityksen tuloksenteleeseen.</p>

Taulukosta nähdään, kuinka hankinta voi parhaassa tapauksessa muuttua. On kuitenkin otettava huomioon, että jokaisen yrityksen kehitykseen vaikuttavat sen toimiala ja toimintaympäristö. Joissakin organisaatioissa ei ole edes tarkoituksenmukaista tavoitella integroitua vaihetta ja joissakin voidaan hypätä jonkin tietyn vaiheen yli kokonaan. Tavoitetila on, että hankintatoimen kehittäminen saadaan kulkemaan rinnakkain yritysstrategian sekä hankintastrategian kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 81.)

Weele (2010) on puolestaan esittänyt hieman monipuolisemman hankintatoimen kehityskaaren porrasmaisesti vaihe vaiheelta mukaillen Keoughia (1993). Malli muokkaa Reekin ja Longin esittämää taulukkoa, josta tulee ilmi hankinnan kehittyminen passiivisesta hankinnasta aktiiviseksi. Lisäksi Keough on ottanut huomioon hankinto-

jen eri vaiheiden vaikutuksen yrityksen muihin toimintoihin. Kuviossa 5 on Keuoghin esittämä hankintojen kehitysvaihe.



Kuvio 5. Keuoghin hankintojen kehityskaari (Weele 2010, 69)

Transaktio-orientoitunut hankinta

Taulukon ensimmäisessä vaiheessa hankinnalle ei ole luotu hankintastrategiaa ja näin ollen organisaatiolla ei ole tarkkoja päämääriä, joihin tähdätään. Päämääränä on ainoastaan löytää sopivia toimittajia ja taata materiaalien ja tavaroiden saatavuus. Transaktio-orientoituneessa hankinnassa hankinta on rikkonaista, ja jokainen hankkii tahoillaan sitä, mitä tarvitsee. Transaktio-orientoitunut hankinta on rakoilevaa ja reaktiivista, sillä kukaan ei osaa sanoa, mihin rahat tosiasiassa kuluvat, ja ongelmiin puututaan vasta, mikäli niitä ilmenee. Ostajien ammattitaito ja koulutus ovat minimaalisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 75–76; Weele 2010, 68–69.)

Kaupallisesti orientoitunut hankinta

Kaaren toisessa vaiheessa pääpaino on hankintakustannusten vähentämisessä. Varisinaista hankintastrategiaa ei ole luotu, vaikka tavoitteeksi onkin laitettu saavuttaa mahdollisimman alhaiset hankintahinnat. Kaupallisesti orientoituneessa hankinnassa johtaja on kiinnostunut mahdollisista kustannussäästöistä ja niiden vaikutuksista yrityksen tuloksen tekoon. Ostohenkilöt keskittyvät löytämään alhaisia hintoja, ja he tekevät myös yhteistyötä toimittajien kanssa. Hankintahenkilöt ovat aloittelevia ostajia, jotka ovat saaneet kokemusta käytännön tilanteista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 76–77.)

Koordinoitu hankinta

Kolmannessa vaiheessa kehitys muuttuu huomattavasti, sillä tässä vaiheessa aletaan jo miettiä hankintastrategioita. Hankinnat keskittyvät usein keskitettyyn hankintaosastoon tai hankinnoista vastaavaan palveluyksikköön, jotka suunnittelevat ja ohjaavat hankintatoimea. Tarkoituksena on yhdistää eri yksiköiden hankintoja isommiksi kokonaisuuksiksi. Koordinoitu hankinta on tuotekeskeistä, eikä vielä tässä vaiheessa osata puuttua esimerkiksi toimittajien hallintaan. Kolmannelle asteelle siirtyminen saattaa aiheuttaa keskustelua, sillä aikaisempien vaiheiden toimintayksiköt voivat kokea koordinoitun hankinnan vaiheen liian byrokraattiseksi malliksi. Koordinoitu hankinta keskittyy sisäiseen koordinointiin ja synergiaetujen saavuttamiseen, ja yritysjohdo on yhä enemmän kiinnostunut niistä. Hankintastrategiassa otetaan huomioon myös esimerkiksi hintaan ja kustannuksiin liittyvät seikat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 77–78.)

Sisäinen integraatio

Sisäisessä integraatiossa hankintaa katsotaan jo laajemmasta perspektiivistä. Edellisen vaiheen tuotekeskeinen yksikköhintojen alentaminen muuttuu kokonaiskustannusajatteluksi, jossa ymmärretään myös toimittajien kanssa tehdyn tiiviin yhteistyön merkitys. Tässä neljännessä vaiheessa hankintojen strateginen merkitys kasvaa. Organisaatorakenne muuttuu keskitetysti ohjatuksi, jolloin hankintatiimit keskustelevat

tehtävien siirtämisestä yli organisaation omien rajojen (muun muassa tilaaminen, tuotanto, varastointi). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 78–79.)

Ulkoinen integraatio

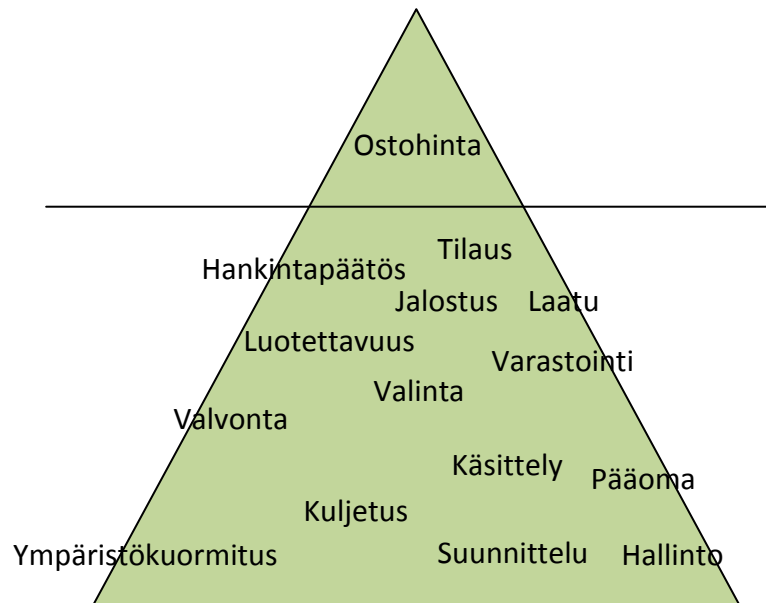
Ulkoisessa integraatiossa nähdään tiettyjen hankintojen ulkoistamisen hyödyt ja syvennetään yhteistyötä potentiaalisten toimittajien kanssa. Hankintaprosessiin otetaan mukaan Web-pohjainen tietojärjestelmä, jonka kautta hankintoja tehdään. Avaintoimittajat ovat keskitetysti kilpailutettuja, ja näiden toimittajien tuotteet löytyvät sähköisestä järjestelmästä. Viidennen vaiheen pääpaino kallistuu toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen. Avainhenkilöitä tässä vaiheessa ovat ammattitaitoiset ja koulutetut poikkiorganisatoriset hankintatiimit. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 79–80.)

Weele (2010) jatkaa tätä Keoughin kehityskaarta vielä yhdellä pykälällä: toimitusketjun integraatio. Toimitusketjun integraatio on ihanteellinen tila, jossa on laadittu tietyt hankintastrategiat ja jossa toimittajamarkkinoiden hyödyntäminen on oivallettu. Hankintastrategia on luotu sen mukaan, mikä tuottaa eniten lisäarvoa loppukäyttäjälle, eli asiakkaalle. On kuitenkin otettava huomioon fakta, että tämän vaiheen toimivuutta ei ole tutkittu. Monen organisaation kehitys saavuttaa päätepisteensä jo ulkoisen integraation kohdalla. (Weele 2010, 71–72.)

3.5 Taloudellinen merkitys

Kuten edellä on käynyt ilmi, hankinnoissa piilee suuri kustannussäästöpotentiaali. Hankinnoissa ei kuitenkaan ole kyse pelkästä ostohinnasta, vaan hankinta tulisi nähdä moniulotteisena toimintana, jossa jokainen toiminto vaikuttaa yrityksen tuloksen tekoon. Yrityksen tulee tunnistaa nämä kustannustekijät, minkä pohjalta on helpompi alkaa suunnitella hankintatoimen organisointia ja toteutusta. On arvioitu, että jopa 70 % hankintakustannuksista menee työaikaan, kuten tarjouspyyntöjen suunnitteluun, tarjousten vertailuun ja sopimuksien tekemiseen. Tomi Hytönen Valtionva-

rainministeriöstä ja Liisa Lehtomäki Hansel Oy:stä ovat Valtion hankintakäsikirjassa (2010) esittäneet hankintatoimeen liittyvät kustannukset jäävuorimallissa (ks. kuvio 6), jossa ostohinta on vain pieni osa muiden joukossa. Muut kustannukset vaihtelevat yrityksen toimialasta riippuen.



Kuvio 6. Hankintakustannusten jäävuorimalli (Hytönen & Lehtimäki 2010, 25)

Hankintatoimen kehittämällä voidaan saada aikaan huikkeitä säästöjä vuositasolla (10–20 %). Hankintastrategian suunnitteluun vaikuttaa suuresti toimiala, jolla yritys toimii. Hankinnat voidaan jakaa tuotannollisiin ja ei tuotannollisiin tuotteisiin ja palveluihin niiden loppukäyttötarpeen mukaisesti. Koska Jyväskylän ammattikorkeakoulu on koulutuspalveluorganisaatio, sen hankinnat ovat kokonaan tuotantoon liittymättömiä, koska tuotteita ja palveluita ei myydä eteenpäin varsinaiselle loppuasiakkaalle. (Miettinen 2010, 17.)

Hankintojen suuruutta voidaan mitata yksinkertaisuudessaan laskemalla kaikkien hankittujen tavaroiden ja palveluiden hinnat yhteen. Näin saadaan realistinen summa kulutetuista euroista. Tämä tapa sopii hankintojen johtamisen alkuvaiheeseen, mutta jatkossa summa alkaa pienentyä, mikäli strategia luodaan ja muutoksia han-

kinnoissa aletaan tehdä. Tällöin on otettava käyttöön tarkempia analysointityökaluja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 102.)

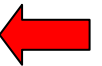
Kun yritys alkaa miettiä hankintojen taloudellista merkitystä, hankintahintojen karsiminen nousee todennäköisesti ensimmäisenä esiin. Mistä yritys voisi hankkia tuotteita ja palveluita halvimmalla hinnalla? Halvimman hinnan löytäminen ei kuitenkaan ole ainoa keino, jolla säästöjä saadaan aikaan. Weele (2010, 55) esittää lisäksi seuraavia keinoja kustannusten pienentämiseen:

- Tuotteiden ja palveluiden standardisointi
- Toimittajamäärän pienentäminen
- Globaalit hankinnat
- Ulkoistaminen
- Sähköiset hankinnat
- Sopimusten hallinta

Hankintojen kehittämällä on vaikutusta yrityksen kaikkiin taloudellisiin elementteihin, kuten liikevaihtoon, katteeseen, sitoutuneeseen pääomaan ja kiertonopeuksiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 103). Usein mietitäänkin, onko helpompi vähentää kustannuksia vai parantaa myyntiä, jotta saatu kate olisi parempi. Julkisen hankintayksikön kohdalla on kuitenkin muistettava, että myyntiä ei tapahdu, sillä käytettävät budjetit tulevat valtiolta. Ei siis ole muuta keinoa kuin puuttua kulutettuihin euroihin, mikäli säästöjä tietyillä sektoreilla halutaan.

Miettinen (2010) esittelee opinnäytetyössään Pajunen-Muhosen laatiman taulukon, josta käyvät ilmi hankintatoimen kehittämisen vaikutukset yrityksen tuloksen tekoon (ks. taulukko 2).

		Yritys A	Yritys B	Yritys C
	Myynti	500 M€	500 M€	500 M€
-	Hankintakustannukset	375	350	325
-	Muut kustannukset	75	75	75
=	Bruttovoitto	50	75	75
-	Verot (26 %)	13	19,5	26
	Hankintakustannusten osuus myynnistä	75 %	70 %	65 %
=	Nettovoitto	37	55,5	74
	Lisämyyntitarve, jotta kaikilla olisi sama nettovoitto kuin C:llä	100 % = 500 M€	33,5 % = 167,5 M€	-



Taulukko 2. Pajunen-Muhosen esitys hankintojen vaikutuksesta yrityksen tuloksentekoon (Miettinen 2010, 18)

Taulukosta huomataan, että ainut eroavaisuus yritysten luvuissa on hankintakustannusten määrä. Taulukko havainnollistaa edellä mainittua tietoa, että myynnin lisääminen on paljon haastavampaa kuin kustannusten vähentäminen. Yritysten A ja B pitäisi pyrkiä samaan kuin yritys C eli suuren nettovoiton tavoittelemiseen.

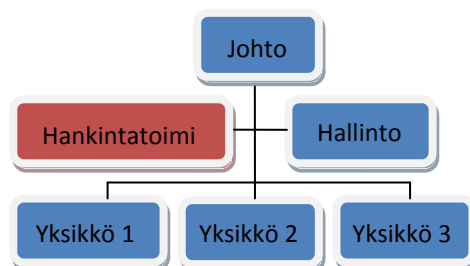
3.6 Hankintaorganisaatiomalleja

Suuren nettovoiton tavoittelemiseksi yrityksen tulee tarkoin miettiä, kuinka hankinnat organisoidaan yrityksessä. Hankitut tuotteet ja palvelut vievät suuren osan kokonaiskustannuksista, joten hankintatoimen organisointiin on syytä puuttua suurella

tarkkuudella ja pitkäjänteisellä suunnittelulla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158.) Hankintastrategia kertoo, mitä hankinnoilla halutaan saavuttaa ja mihin suuntaan hankintatoimen halutaan menevän (ks. s. 15–16). Strategia ei voi toimia ilman tukevaa kivijalkaa, joten hankinnoille on luotava suotuisa ympäristö, jotta hankintatoimi toimisi halutulla tavalla ja suurin mahdollinen kustannussäästöpotentiaali saataisiin hyödynnettyä. Eskola ja Ruohoniemi (2011, 126–127) yhtyvät käsitykseen, jossa hankintayksikön tulisi organisoida hankintansa siten, että taloudellisuus huomiioon ottaen hankinnoista saataisiin luotua mahdollisimman suunniteltu ja yhtenäinen kokonaisuus. Hankintoihin liittyy paljon myös hallinnollisia töitä, joita voidaan vähentää hankintoja keskittämällä, puitejärjestelyillä ja muilla yhteistyömahdollisuuksilla. Kolme yleisintä hankintaorganisaatiomallia ovat keskitetty, hajautettu ja hajakeskitetty malli. Näistä yritys toimialasta ja organisaation suuruudesta riippuen valitsee itselleen sopivimman mallin.

Keskitetty malli

Keskitetyssä hankintaorganisaatiomallissa hankintayksiköllä on täysin erillinen ostosasto, joka vastaa hankintayksikön kaikista hankinnoista (ks. kuvio 7). Hankintatoimen keskittämällä voidaan saavuttaa suuria taloudellisia ja muitakin etuja. Iloranta ja Pajunen-Muhonen toteavat (2008, 159), että suurien organisaatioiden hajallaan olevien hankintojen keskittämällä on saatu aikaan jopa kymmenien prosenttien kustannussäästöjä. Karjalainen (2009, 4) tiivistää väitöskirjassaan, että hankintojen keskittämällä pyritään kustannusten vähentämiseen sekä lisäämään ostoorganisaation hankintaprosessin tehokkuutta.

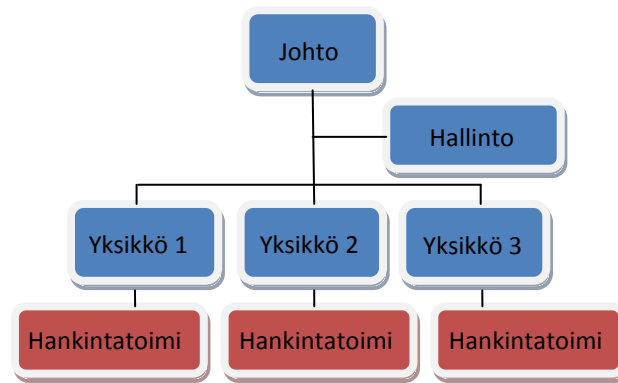


Kuvio 7. Keskitetty hankintamalli

Kun hankinnat keskitetään, hankintayksikkö saa paljon neuvotteluvoimaa hankintavolyymin nousun ansiosta. Vahvalla neuvotteluvoimalla osto-organisaatio voi vaikuttaa hankintahintoihin, jolloin omia hankintakustannuksia saadaan minimoitua. Keskitäminen mahdollistaa myös hankintojen laajemman standardoinnin. Keskitetyt hankinnat ja pienempien irrallisten hankintojen yhdistäminen suuremmiksi kokonaisuuksiksi mahdollistaa hankintatoimen helpomman johtamisen ja kehittämisen. Se myös poistaa eri yksiköiden tekemät päällekkäiset hankinnat. Keskitämistä suositellaan tilanteissa, joissa organisaation eri yksiköiden hankittavat tuotteet ja palvelut ovat hyvin samanlaisia ja sijaitsevat fyysisesti lähekkäin. Mikäli hankinnat ovat luonteeltaan vaativia ja haasteellisia, keskitetty yksikkö mahdollistaa myös korkean ammattitaidon ja osaamisen sijoittumisen yhteen paikkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158–161; Karjalainen 2009, 4.)

Hajautettu malli

Hajautetussa organisaatiomallissa jokaisella eri yksiköllä on oma hankintatoimi, jonka mukaan hankinnat hoidetaan. Jokainen yksikkö neuvottelee omat hankintasopimukset toimittajien kanssa. (Karjalainen 2009, 9.) Hajautettu malli soveltuu parhaiten käyttöön silloin, kun eri yksiköiden hankintatarpeet ja liiketoimintamallit eroavat hyvin paljon toisistaan. Hajautettu malli toimii myös silloin, kun eri yksiköt ovat suuria ja niillä on itsenäisestikin riittävästi neuvotteluvoimaa. Kun hankintatoimi on hajautettu yksiköiden kesken, se mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön tavaroiden ja palveluiden käyttäjien sekä toimittajien kanssa. Näin ollen toimittajia pystytään hyödyntämään esimerkiksi tuotekehityksen alkuvaiheessa tehokkaammin. Byrokratia vähenee myös huomattavasti hajautetussa organisaatiossa, sillä raportointi ja päätöksenteko keskittyvät ainoastaan omaan yksikköön. Kuviossa 8 on esitetty malli hajautetusta organisaatorakenteesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160–161.)

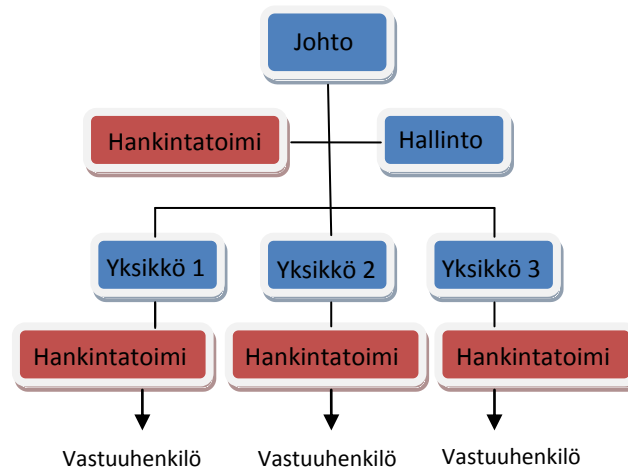


Kuvio 8. Hajautettu hankintamalli

Hajakeskitetty malli

Usein hankintaorganisaatioissa ajaudutaan tilanteeseen, jossa ei olla varmoja, kumpi keskitetystä tai hajautetusta mallista tulisi valita. Nykyään monet ottavat käyttöön hajakeskitetyn vaihtoehdon. *Hajakeskitetyssä mallissa* on vaikutteita näistä molemmista malleista. Hajakeskitetty malli ei rajoita liikaa yksiköiden liiketoimintojen asettamia vapausasteita. Toisin sanoen hajakeskitetty malli ei ole ainoastaan tiettyihin kaavoihin kangistunut. Hajakeskitetyssä mallissa (ks. kuvio 9) osa hankinnoista voidaan tehdä keskitetysti ja osa hajautetusti. Usein organisaatiolle strategisimmat hankinnat keskitetään, mutta pienempiä hankintakokonaisuuksia voidaan tehdä hajautetusti yksiköiden keskuudessa.

Ajatuksena on, että hajakeskitetyssä mallissa jokaiselle yksikölle nimetään hankintahenkilöt, jotka ovat kykeneväisiä suoriutumaan hankintaprosessin asettamista haasteista ja kiemuroista itsenäisesti yksiköissään. Nämä hankintahenkilöt ovat mukana myös keskitetyn hankintatoimen suurimpien ja strategisimpien hankintojen tekemisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162; Miettinen 2010, 20.)



Kuvio 9. Hajakeskitetty hankintamalli

3.7 Toimittajaverkon hallinta ja kehittäminen

Toimittajat ovat avaintekijöitä toimivassa hankintaprosessissa. Osto-organisaation tulee tarkkailla toimittajien suorituskykyä markkinoilla, sillä toimittajat voivat pienentää suorituskyvyllään hankintaorganisaation kokonaiskustannuksia huomattavassa määrin. Hankintaorganisaatiolla on usein monia satoja, ellei tuhansia, toimittajia, mutta tarkoituksena ei ole syventää yhteistyötä jokaisen toimittajan kanssa. Hankintaorganisaation on osattava poimia strategisimmat ja tärkeimmät avaintoimittajat, joiden kanssa yhteistyötä kannattaa syventää. (Weele 2010, 358–359.)

Jotta hankintaorganisaatio voi alkaa kehittää toimittajien välisiä suhteita, on yksikön syytä segmentoida toimittajia eri luokkiin. Segmentointi voidaan tehdä seuraavasti: strateginen yhteistyö, tehokas yhteistyö, suosittu toimittajat sekä kilpailevat toimittajat. Yritys kehittää erilaiset toimintasuunnitelmat jokaisen toimittajaryhmän kanssa, sillä hankintaorganisaation tulee osata varautua toimittajien asettamiin haasteisiin ja ammattitaitoon. Segmentoinnin jälkeen osto-organisaatio voi alkaa kehittää yhteistyötään avaintoimittajien kanssa. Hyvä keino alkaa kehittää suhdetta on antaa ja vastaanottaa palautetta. Hankintahenkilökunnan tulee antaa toimittajien toiminnasta riittävän usein palautetta, jotta mahdolliset kehityskohdat toimittajien keskuudessa nousevat esiin. Palautetta antamalla huomataan usein, että osto-organisaation

omassa sisäisessä toiminnassa on myös parantamisen varaa. Hankintaorganisaation on siis syytä selvittää myös, kuinka tyytyväisiä toimittajat ovat yhteistyöhön hankintaorganisaation kanssa. Toimittajilta saadun palautteen avulla yritys voi alkaa kehittää omia sisäisiä toimintojaan ja käynnistää uusia tuotekehitysprosesseja. Toimittajat saattavat kertoa myös tärkeää tietoa kilpailevista hankintayksiköistä, jolloin yrityksen täytyy tehdä muutoksia omassa toiminnassaan, jotta kilpailuasema markkinoilla säilyisi. (Weele 2010, 359–360.)

3.8 Kehittämisen prosessin ongelmia

Yhä useammat yritykset ovat vuosien saatossa alkaneet kiinnittää huomiota hankintatoimessa piileviin etuihin. Kehittämisen prosessi ei ole yksinkertainen, ja suurin osa organisaatioista kohtaa ongelmia kehittämispolullaan. Seuraavassa on lueteltu muutamia yleisimpiä ongelmakohtia.

Hankintojen suunnittelu

Usein ongelmia voi esiintyä jo hankintojen suunnitteluvaiheessa. Yritysten tulee määrittellä tarkoin ja pitkällä aikavälillä hankintojen tarpeet ja toiveet sekä hallinnollisesti että taloudellisesti. Suunnitteluvaiheessa hankittaville tavaroille ja palveluille laaditaan hankintastrategia. Strategian luominen itsessään on erittäin hyvä ja välttämätön asia, mutta usein strategian noudattamatta jättämisestä syntyy ongelmia. Tämä ilmenee käytännössä siten, että vaikka hankintastrategia on tehty, se ei kuitenkaan ole yritysten saatavissa. Toisin sanoen hankintastrategia ei voi ohjata hankintatoimea, ellei jokainen yrityksen hankintatoimintaa ohjaava elin ole sisäistänyt sitä. Hankintastrategia jää näin ollen usein käyttämättä. (Eskola & Ruohoniemi 2011, 126.)

Tittelimuutokset

Seuraavana voidaan mainita organisaatiossa tapahtuvat titteleiden muutokset. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys haluaa viestittää niin yrityksen sisälle kuin ulkopuolisille

vaikuttajillekin, että hankintatoimen kehittämiseen on keskitytty ja muutosta halutaan saada aikaan. Tyypillisesti näitä muutoksia ryhdytään toteuttamaan henkilöstön nimeämisisillä hankintoihin liittyvillä tittleillä, ja esimerkiksi ostopäälliköstä tehdään hankintakoordinaattori tai hankintajohtaja. Nämä nimeämiset luovat mielikuvan, että asioihin puututaan vakavasti. Ongelmia ilmenee silloin, jos tittelimuutokset jäävät ainoastaan nimeämistasolle, eikä muita resursseja ja osaamista hyödynnetä sen enempää kuin aiemminkaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 94–96.)

Toimittajien määrä

Usein kun ryhdytään analysoimaan yritysten hankintojen tilaa, toimittajien suuri määrä on asia, joka nousee lähes vääjäämättä esiin. Suuri toimittajien määrä kertoo yleensä sen, että samoja tavaroita ja palveluita ostetaan monelta eri toimittajalta. Tämä puolestaan aiheuttaa yritykselle lukuisia muita kuluja, kuten laskujen käsittelykuluja jne. On siis sanomattakin selvää, että yrityksen ei ole järkeä pitää monesta toimittajasta kiinni. Toimittajien vähentämiseen on syytä keskittyä suurella tarkkuudella, sillä ongelmaksi voi osoittautua yhden toimittajan varaan jääminen, jolloin vähentämisestä ei ole mitään käytännön hyötyä yritykselle. Liiallinen keskittyminen muutamaan avaintoimittajaankaan ei ole viisasta, sillä hankintayksikkö voi tulla nopeasti toimittajasokeaksi, jolloin se ei näe ollenkaan muita potentiaalisia toimittajia markkinoilla, jotka saattaisivat tarjota parempaa tuotetta tai palvelua kuin nykyiset toimittajat. Sen sijaan että toimittajamääriä vähennetään radikaalista, kannattaisi organisaatioiden ennemmin keskittyä eri yksiköiden ja osastojen hankintojen ostovoilymin yhdistämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 96–99.)

Ulkopuoliset avut

Ongelmaksi voi muodostua myös ulkopuolisten apuvoimien käyttöönotto. Ulkopuolisilla avuilla tässä yhteydessä tarkoitetaan konsultteja, jotka ottavat hoitaakseen yrityksen hankintatoimen kehittämisen. Johto antaa usein liian kevyin perustein konsulteille vapaat kädet asioiden hoitoon. Johto ja muu henkilöstö odottavat konsulteilta tuloksia, jolloin heidän ei itse tarvitse laittaa tikkua ristiin. Usein odottaminen voi kestää kuukausia, ja asia unohtuu muiden tavanomaisten työtehtävien sekaan. Tämä

osoittaa, että johdon suhtautuminen asiaan on äärettömän tärkeää, mikäli muutoksia halutaan saavuttaa. Muutoksien täytyisi lähteä liikkeelle johdon tasolta, mutta yhtä lailla työntekijöidenkin on asennoiduttava muutoksen ajanjaksoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 99.)

4 TYÖKALUJA HANKINTOJEN ANALYSOINTIIN

4.1 ABC-analyysi

Kun liiketoimintaa halutaan tehostaa, ABC-analyysi on usein työkalu, jota käytetään tilanteen hahmottamiseen. ABC-analyysissä valitut tekijät jaotellaan eri luokkiin sen mukaan, kuinka tärkeitä ne ovat organisaatiolle. ABC-analyysi perustuu taloustieteilijä Vilfredo Pareton vuonna 1906 tekemään tutkimukseen, jonka mukaan 20 % kansasta omisti 80 % käytetystä maa-alasta. Pareto havaitsi tämän 80/20-säännön jakauman toteutumisen monissa eri tilanteissa ja ympäristöissä, minkä vuoksi ABC-analyysi soveltuu käytettäväksi monilla eri liiketoiminnan aloilla. ABC-analyysia käytetään liiketoiminnassa muun muassa asiakkuuksien, nimikkeiden, varastojen, hankintojen ja tuotteiden hallinnassa. ABC-analyysia voidaan muokata tilanteen mukaan käytettäväksi muun muassa seuraavin keinoin:

- 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen voitoista
- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen kokonaisarvosta. (Hafner 2001; Ultsch 2002, 1.)

Halutut tuotteet siis jaotellaan ryhmiin niiden suuruusluokkien mukaan. Tämän jälkeen ryhmien suhteellista osuutta verrataan kokonaisarvoon. Ryhmittelyn avulla voidaan tunnistaa samalla tavoin käyttäytyviä tuote- ja palveluryhmiä. Tunnistaminen on tärkeää, sillä eri alueet painottuvat liiketoiminnassa eri tavoin, jolloin niitä on oh-

jattavakin eri tavoin. Ryhmiä on usein kolme, A, B ja C, jolloin ryhmät jaotellaan 5/15/80:n mukaan. Seuraavassa tarkastellaan ABC-analyysin käyttöä hankintojen hallinnassa. A-ryhmän tuotteet muodostavat suurimman osan hankintojen kokonais-arvosta. Toimittajien ja nimikkeiden määrä on usein tässä ryhmässä melko vähäinen. B- ja C-ryhmät ovat puolestaan hankintavolyymiltaan pienempiä, mutta toimittajia ja nimikkeitä voi olla satoja. (Ultsch 2002, 2; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 481.)

4.2 Spend-analyysi

Spend-analyysi on yksi yleisimmin käytetyistä hankintojen analysoinnin työkaluista. Spend-analyysin avulla yritys saa kokonaiskuvan siitä, mihin organisaation varat ovat tosiasiassa kuluneet. Toisin sanoen Spend-analyysi kertoo yrityksen hankintahistoriasta. Analyysi vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä ostetaan? Mistä ostetaan? Kuinka paljon ja kuinka usein ostetaan? Mitä maksaa? Spend-analyysi on usein ensimmäinen työkalu, jota käytetään hankintojen hahmottamisessa, sillä siitä saatujen tuloksien avulla yritys tietää mihin osa-alueisiin täytyy tulla muutosta. Panditin ja Marmarixen (2008) mukaan Spend-analyysin avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka paljon olivat organisaation kokonaiskustannukset sekä kustannukset yksiköittäin viime vuonna? Mahdollistavatko ostovolyymit hintaneuvottelut toimittajien kanssa?
- Mitkä ovat olleet päätuotteet ja palvelut, joita hankitaan? Ovatko näiden hankintojen hinnat vaihdelleet? Onko mahdollisuus kulujen vähentämiseen?
- Mitkä toimittajat ovat arvokkaimpia ja strategisimpia organisaatiolle?
- Kuinka paljon rahaa kuluu potentiaalisiin toimittajiin? Kuinka paljon budjetista kuluu ei-aktiivisiin toimittajiin?
- Kuinka paljon hankintoja tehdään ostosopimusten ohi?

Spend-analyysin avulla etsitään ratkaisuja, joilla saataisiin vähennettyä kuluja. Jokaisessa yllä mainitussa kysymyksessä piilee suuri kustannussäästöpotentiaali, mikäli oikeisiin seikkoihin osataan puuttua. Esimerkiksi jos yritys huomaa hankkivansa samoja tuotteita monelta eri toimittajalta, piilee tässä valtava säästömahdollisuus. On paljon järkevämpää panostaa muutamaan potentiaaliseen sopimuskumppaniin kuin kasvattaa toimittajien lukumäärää turhilla yhden kaupan ostoilla. Keskittyminen olennaisiin toimittajiin antaa hankintaorganisaatiolle mahdollisuuden neuvotella muun muassa hankintahinnoista. On arvioitu, että tarkasti ja riittävin väliajoin tehty Spend-analyysi voi tuoda yritykselle jopa 2–25 %:n säästöt! (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

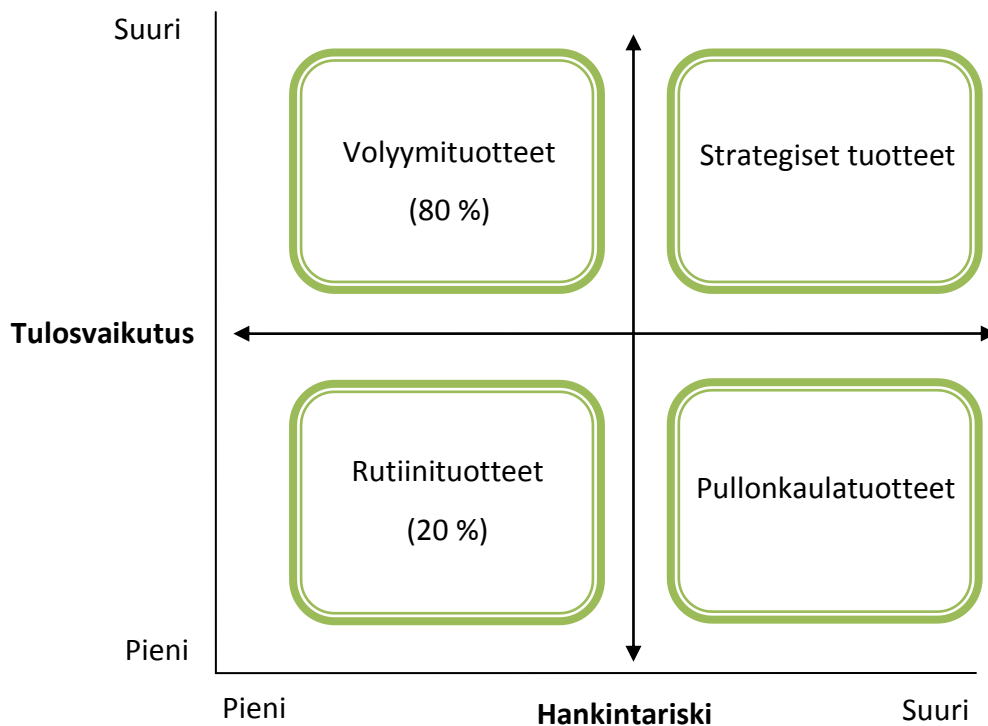
Jos Spend-analyysin tekeminen mahdollistaa suuret säästöt, miksi kaikki organisaatiot eivät sitten toteuta ja käytä Spend-analyysiä toiminnassaan? Syitä on monia. Usein ensimmäisenä nousee esille hankintatietojen saaminen ulos tietojärjestelmistä niin, että tietoja voidaan analysoida. Tietenkin organisaation koosta riippuen hankintojen määrä vaihtelee suuresti. Kuitenkin kun puhutaan hankintojen kokonaismäärästä, puhutaan kymmenistä ja jopa sadoista miljoonista tapahtumista. Tämän lisäksi eri yksiköt saattavat käyttää eri ohjelmia toiminnassaan, joten tietoja saa todella etsiä ja muokata, jotta ne saadaan koottua yhteen analyysia varten. Pandit ja Marmaris (2008) ovat esitelleet teoksessaan *Supply and Demand Chain Magazinen* toteuttaman tutkimuksen, jossa on haastateltu 400:aa hankinnan ammattilaista. Vastaajista 41 % vastasi tietojen saamisen ulos järjestelmistä olevan suurin haaste käyttää Spend-analyysiä. Prosentuaalisesti tämä on melkein puolet, joten ei siis ole ihme että, analyysin tekeminen voi jäädä taka-alalle. (Pandit & Marmaris 2008, 8–10.)

Syyt eivät aina kuitenkaan ole pelkästään teknisiä. Edellä mainitussa tutkimuksessa valtaosa vastaajista (54 %) sanoi, että tiedon puuttuminen organisaation toimittajasuhteista sekä yrityksen sisäisen yhteisymmärryksen puuttuminen ovat syitä siihen, miksi analyysijä ei ole tehty. 32 % vastaajista mainitsi puutteiden henkilökunnan tietoisuudessa hankinnoista olevan avaintekijä muutoksen tekemiseen. (Pandit & Marmaris 2008, 10.)

4.3 Portfolio-analyysi

Portfolio-analyysin eli Kraljicin matriisin tarkoituksena on selvittää, mitkä hankittavat tuote- ja palveluryhmät ovat organisaatiolle tärkeimpiä, ja kuinka suuri riski näissä hankinnoissa piilee. Koska kaikki hankinnat eivät ole samalla viivalla strategisessa suhteessa, on niitä käsiteltävä ja ohjattava erilaisilla menetelmillä. Tulosvaikutus ja hankintariski määrittävät siis strategian, jota kussakin hankintakategoriassa tulee käyttää (Padhi, Wagner & Aggarwal 2012, 1). Padhi ja muut (2012, 2) lisäävät, että ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö on suunniteltava jokaiselle tuoteryhmälle sopivaksi.

Portfolio-analyysia on hyvä käyttää suunnittelu- ja muutosvaiheessa, jolloin strategioiden luominen helpottuu. Portfolio-analyysi on yksinkertainen tapa tarkastella hankintaorganisaation hankintojen tärkeyden suhdetta toimittajamarkkinoilla piileviin vaikeuksiin ja riskeihin. Tuotteet ja palvelut jaotellaan nelikenttämatriisiin niiden aseman mukaan (ks. kuvio 10). Portfolio-analyysin käyttöön ajaa usein tieto toimittajamarkkinoilla tapahtuvista muutoksista. Hankintahenkilökunnan on osattava varautua näihin muutoksiin, jolloin eri lailla käyttäytyville toimittajien tarjoamille tuotteille ja palveluille on oltava omat strategiansa, joita noudattaa. Mikäli muutoksiin varaudutaan, hankintayksikön asema vahvistuu markkinoilla, ja yksiköllä voi olla mahdollisuuksia kääntää markkinat itselleen hyödyllisiksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 142; Weele 2010, 194.) Käydään läpi jokaisen kategorian tyypilliset piirteet mukailien Kraljicia, Ilorantaa ja Pajunen-Muhosta sekä Weelea.



Kuvio 10. Peter Kraljicin nelikenttämatriisi (Kraljic 1983, 111)

Volyymituotteet

Volyymituotteilla on usein suuri hankinnallinen arvo, ja ne kattavat 80 % yrityksen hankintavolyymista. Suurin osa hankinnoista kuuluu siis tähän kategoriaan. Volyymituotteille ja -palveluille on tarjolla paljon vaihtoehtoisia toimittajia, mikä mahdollistaa hankintaorganisaation aggressiivisen ja vahvan kilpailuttamisen. Volyymituotteet antavat hankintayksikölle paljon mahdollisuuksia, ja usein markkinat kääntyvät ostajan markkinoiksi, eli ostajalla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi kovalla kilpailuttamisella toimittajien asettamiin hintoihin. Koska volyymituotteita on saatavilla monelta eri toimittajalta, hankintariski on pieni näiden ostojen kohdalla, sillä mikäli yhden toimittajan kanssa yhteistyö katkeaa, uusi yhteistyökumppani löytyy nopeasti, eikä tavaran toimituksesta ehdi syntyä hallaa hankintaorganisaatiolle. Volyymituotteiden kohdalla tavoitteena on hankintakustannusten seuraaminen ja minimoiminen.

(Kraljic 1983, 111; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–150; Weele 2010, 196–198.)

Rutiinituotteet

Rutiinituotteilla on sama ominaisuus kuin volyymituotteilla; suuri määrä eri tuotteita ja toimittajia on tarjolla, jolloin hankintariski on melko pieni. Rutiinituotteet ovat kuitenkin hankintavolyymiltaan pienempiä kuin volyymituotteet. Tämän kategorian tuotteet kattavat noin 20 % hankintavolyymistä. Vaikka luku on prosentuaalisesti pieni, monien eri pienten ostosten yhteenlaskettu summa voi kivuta moniin tuhansiin euroihin, joten hankintojen niputtaminen isommiksi kokonaisuuksiksi ja hankintojen keskittäminen on erittäin tärkeää rutiinituotteiden strategioiden suunnittelussa. Nämä pienemmät ostot aiheuttavat paljon muuta oheistyötä organisaatiossa, kuten suuren määrän laskujen käsittelyä. ABC-analyysin mukaan 20 % kustannuksista aiheuttaa 80 % seurauksista. Rutiinituotteita ovat muun muassa toimistotarvikkeet, perustyökälyt ja matkapuhelimet. (Kraljic 1983, 111; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–150; Weele 2010, 196–198.)

Strategiset tuotteet

Strategiset tuotteet ja palvelut ovat hankintaorganisaatiolle hankinta-arvoltaan ja riskiltään suurimpia. Toimittajakenttä on kapea, ja usein organisaatio on riippuvainen tietystä toimittajasta. Tähän kategoriaan kuuluvat usein muun muassa korkean teknologian tuotteet ja tietokonejärjestelmät, joita valmistetaan asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten mukaan. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii paljon pääomaa ja resursseja. Yritys voi jäädä riippuvaiseksi tietystä toimittajasta, sillä usein vain ja ainoastaan tuotteen tarjoajalla on mahdollisuus tehdä päivitykset hankittuihin järjestelmiin, jolloin hankintayksiköllä ei ole muita vaihtoehtoja kuin mennä tarjoajan aikataulujen mukaan. Strategiset tuotteet tuovat organisaatiolle suurimmat haasteet. Näiden tuotteiden suhteen yrityksellä tulisi olla paljon tietotaitoa omasta takaa, ja sen tulisi pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen yhteistyöhön avaintoimittajien kanssa. (Kraljic 1983, 111; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–150; Weele 2010, 196–198.)

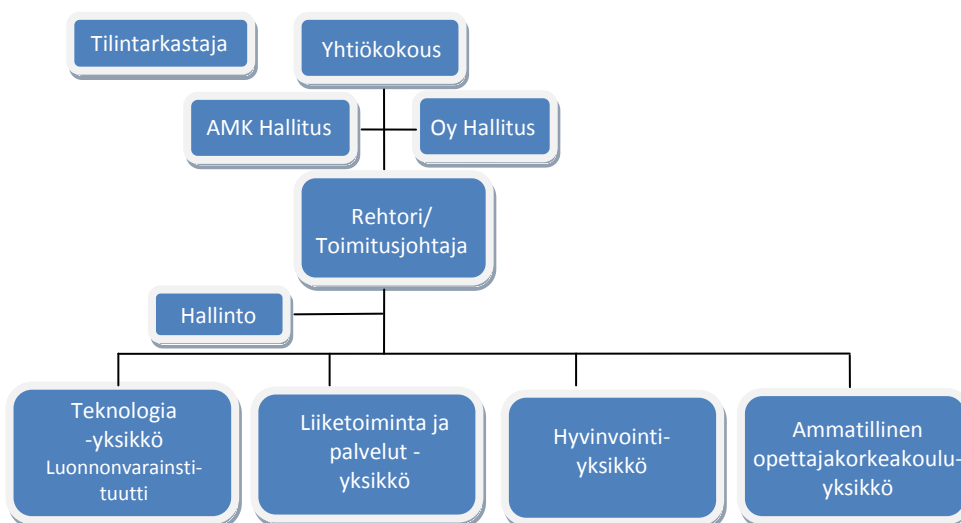
Pullonkaulatuotteet

Tämän kategorian tuotteet ovat hankintavolyymiltaan pieniä, mutta voivat olla elintärkeitä organisaatiolle. Pullonkaulatuotteilla toimittajamarkkinat ovat hyvin rajoitetut, ja toimittajalla on hyvin usein monopoliasema. Pullonkaulatuotteita voivat olla esimerkiksi koneiden ja laitteiden komponentit, joita ilman organisaation tuotanto voi pysähtyä. Näissä tuotteissa hankintariski on erittäin suuri, sillä tavaran saatavuudesta ja toimitusajoista ei voi ikinä olla sataprosenttisen varma. Toimittajat hallinnoivat tällaisia markkinoita, ja hankintaorganisaatio voi joutua suuriin vaikeuksiin, mikäli toimittajat lakkaavat syystä tai toisesta toimittamasta tavaraa. Pullonkaulatuotteille olisi erittäin tärkeää pyrkiä löytämään vaihtoehtoisia toimittajia, jotta riski pienenesi. Pullonkaula- ja strategisia tuotteita on vaikea kilpailuttaa niiden suppean toimittajakentän vuoksi. (Kraljic 1983, 111; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145–150; Weele 2010, 196–198.)

5 JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN HANKINTOJEN NYKYTILA

5.1 Organisointi

Kuviossa 11 on kuvattuna JAMKin tulosityksikkörakenne. JAMKin päätöksenteossa ovat mukana ammattikorkeakoulun hallitus ja osakeyhtiöhallitus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun asioista keskustellaan yhdessä yhtiökokouksessa.

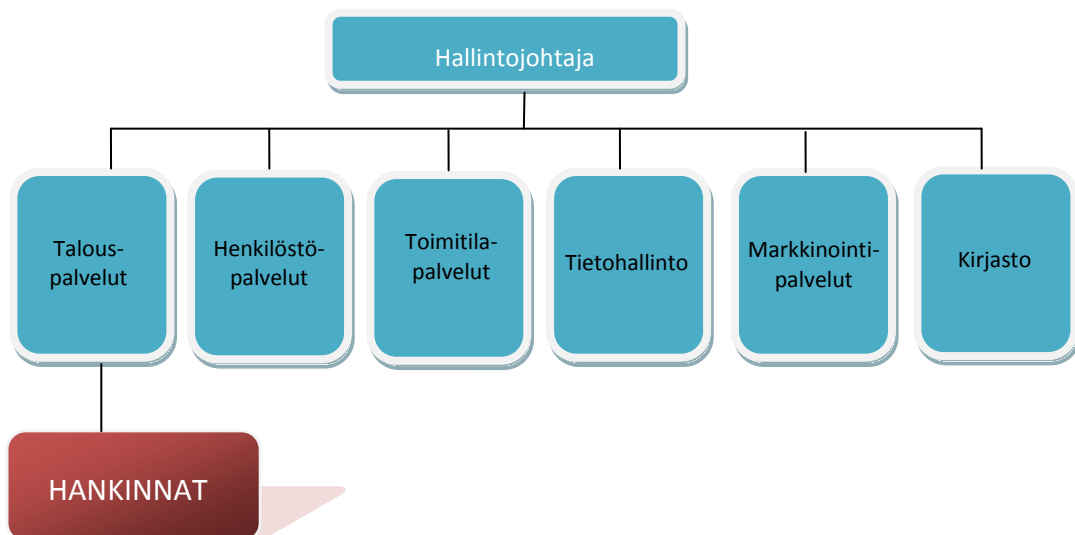


Kuvio 11. JAMKin tulosityksikkörakenne (Osaaminen kilpailukyvyksi - Organisaatiokuva 2012, 2)

Hallinnon alaisuuteen kuuluvat Talouspalvelut, Henkilöstöpalvelut, Toimitilapalvelut, Tietohallinto, Markkinointipalvelut sekä Kirjastopalvelut. Alla on kuvattu (ks. kuvio 12) palvelut, jotka kuuluvat hallinnon piiriin. Hankinnat ovat Talouspalveluiden yhtenä osa-alueena. Seuraavaksi tarkastellaan hieman tarkemmin hankintojen osuutta JAMKin organisaatorakenteessa.

Tällä hetkellä Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimea ei ole varsinaisesti organisoitu. Hankintatoimi sijoittuu talouspalveluiden alakategoriaan. Voidaan sanoa, että nykyään JAMKissa toimii hajautettu hankintaorganisaatiomalli (ks. 28–29.) Hajautetussa organisaatiomallissa jokainen yksikkö vastaa omista hankinnoistaan, eikä hankintojen ajatella olevan koko organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tämä kuvaa JAMKin nykyistä toimintaa, sillä keskittämisen etuja ei ole vielä osattu hyödyntää. Hajautetusta mallista poiketen JAMKilla ei kuitenkaan ole eri koulutusyksiköissä erillisiä yksiköitä, jotka vastaisivat koko yksikön hankinnoista. JAMKin tulosityksiköiden (Teknologia, LIPA, HYVI ja AOKK sekä hallinto) hankinnat eivät eroa toisistaan niin paljoa, ettei keskitettyä hankintamallia voisi ottaa käyttöön. Siirtymällä hajakeskitettyyn (ks. 29–30) organisaatiomallin toimittajien määrää saataisiin minimoitua ja päällekkäisiltä hankinnoilta välttyttäisiin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintakoordinaattori nimettiin toimeensa 1.8.2011. Tätä ennen hän työskenteli JAMKIn tietohallinnossa järjestelmäsuunnittelijana vuodesta 2004 alkaen. Tänä aikana hän hoiti oman työnsä ohella myös hankintoihin liittyviä työtehtäviä. Hankintakoordinaattori vastaa tällä hetkellä yksin JAMKIn hankintojen ohjaamisesta. Hän toimii henkilökunnan apuna hankintoihin liittyvissä asioissa ja on tehnyt JAMKIn oman hankintaohjeen sekä päivittää intranettiin ajankohtaisia tietoja julkisista hankinnoista. Hän kouluttaa ja ohjaa myös erilaisissa seminaareissa hankintojen parissa työskenteleviä. Koordinaattorin toimenkuvaan kuuluu myös hankinta-asiakirjojen kirjaaminen, menossa ja tulossa olevien hankintojen valvonta sekä hankintojen tarkkailu päällekkäisyyksien välttämiseksi. Hankintakoordinaattori suunnittelee erilaisia kehitysehdotuksia, jotka voisivat auttaa JAMKIn hankintatoimen uudelleenorganisoinnissa. Hän ohjaa kehitysehdotuksensa yleensä ensimmäisenä talouspalveluiden controllerille sekä hallintojohtajalle, joka käy esitettyjä asioita johtoryhmässä läpi.



Kuvio 12. Hallintopalvelut ja kirjasto (Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiorakenne 2012, 3)

5.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessi tulee suunnitella huolellisesti ja mahdollisimman pitkällä tähtäimellä. Huolellisesti suunniteltu hankinta pienentää riskiä ajautua kiireen valtaan varsinaisessa hankintamenettelyssä. Ensimmäisenä vaiheena on hankinnan kohteen määrittely. Määrittelyssä tulee ottaa huomioon muun muassa hankintayksiköllä olevat resurssit hankinnan tekemiseen, hankinnan organisointi, tarpeet, tavoitteet, riskit, hinta sekä mahdollisuudet siihen, kuinka hankinta voidaan toteuttaa käytännössä. Kun hankinta on määritelty, seuraavana vaiheena on selvittää, onko JAMKilla hankinnan kohteesta voimassa olevaa puitesopimusta jonkun toimittajan kanssa. Mikäli sopimus löytyy, hankintaa aletaan suorittaa sopimustoimittajien kanssa. Jos sopimusta ei ole, on aloitettava tarjouskilpailu. (Miettinen 2011, 5.)

Kokonaisarvon laskeminen

Seuraavaksi on syytä selvittää, paljonko hankittava tavara tai tuote tulee kustantamaan hankintayksikölle. Hintaa laskettaessa ei saa tuijottaa pelkkää ostohintaa, vaan kokonaishinnan arvioinnissa on otettava huomioon kaikki hankintaan liittyvät kustannukset. Ennakoidun kokonaishankinta-arvon laskemisessa ei kuitenkaan oteta huomioon arvonlisäveroa. Kokonaisarvon laskemisessa on mietittävä, kuinka usein hankinta tullaan toteuttamaan, kuinka hankintaan osataan ja pystytään reagoimaan tulevaisuudessa, ja voidaanko pienempiä hankintaryhmiä tai eri yksiköiden ja osastojen hankintoja niputtaa isommiksi hankintakokonaisuuksiksi. Hankinnan kokonaisarvon määrittäminen on erittäin tärkeää koko vuoden budjettia suunniteltaessa. (Miettinen 2011, 6–7.)

Kynnysarvot

Hankinnan kokonaisarvo määrittää myös sen, minkä kynnysarvon mukaan hankinta pitää toteuttaa. Hankinnat jaotellaan niiden kokonaisarvon perusteella joko EU–kynnysarvon ylittäviin, kansallisen kynnysarvon ylittäviin tai kansallisen kynnysarvon alittaviin (*pienhankinnat*) hankintoihin. Laki on määrännyt nämä kynnysarvot eri tuotteille ja palveluille, ja näiden mukaan valikoituu käytetty hankintamenettely sekä

hankinnan ilmoitus- ja määräaikaivelvollisuus. Lakia kynnysarvoista ei sovelleta hankinnoissa, joiden ennakoitu kokonaisarvo on alle 30 000 €. Kynnysarvot tulee aina tarkistaa ennen hankintaprosessin aloittamista esimerkiksi *HILMA:n* Internet-sivuilta. (Miettinen 2011, 6–8; L 30.3.2007/348.)

Mikäli palveluhankinnat ylittävät EU-kynnysarvon, on selvitettävä, kuuluvatko ne ensisijaisiin (A) vai toissijaisiin (B) palveluihin. Näiden erona on se, kilpailutetaanko ne EU-laajuisesti vai kansallisesti. Toissijaiset palvelut kilpailutetaan kansallisesti EU-laajuisen kilpailuttamisen sijaan, sillä kaikkia palveluja ei ole viisasta alkaa kilpailuttaa EU-laajuisesti (toiminta pääosin kotimaassa). Toissijaisista palveluista on tehtävä myös jälki-ilmoitus, mikäli ne ylittävät EU-kynnysarvon. (Miettinen 2011, 8.)

Pienhankinnat

Hankintoja, joiden ennakoitu kokonaisarvo jää alle kansallisen kynnysarvon, kutsutaan pienhankinnoiksi. Koska hankintalaki ei koske pienhankintoja, monilla on usein sellainen mielikuva, ettei pienhankintoja tarvitse kilpailuttaa. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Pienhankintoja olisi suotavaa niputtaa suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin kilpailuttaminen olisi mahdollista. Kilpailuttamisella edesautetaan julkisten varojen käyttöä, säästetään hankintakustannuksissa sekä poistetaan hankintaorganisaation rikkiäiset ja yksittäiset hankinnat. (Suuntaviivoja pienhankinnan tekemiseen 2007, 3, 7–8.) JAMKissa kaikki yli 4000 €:n hankinnat tulee kilpailuttaa ja näistä hankinnoista on tehtävä tarkat dokumentit. EU-rahoitteiset alle 200 €:n hankinnat eivät vaadi dokumentoitua kilpailuttamista. (Miettinen 2011, 9–11.)

Kun hankintaa suorittava henkilö on tietoinen siitä, mihin kynnysarvokategoriaan tuleva osto kuuluu, on seuraavaksi valittava käytettävä hankintamenettely. Hankintamenettelyn valintaan vaikuttavat hankinnan luonne, arvo, aikataulut, monimutkaisuus, neuvottelukyky, toimittajien lukumäärä sekä se, millaiset tiedot ja taidot hankintayksikkö omaa tulevaa hankintaa koskien. Erilaisia hankintamenettelyjä ovat: avoin, rajoitettu, kilpailullinen neuvottelu- ja neuvottelumenettely sekä suorahankinta. Ensisijaisesti käytetään avointa ja rajoitettua hankintamenettelyä. Kun hankintamenettely on valittu, tulee hankinnasta tehdä ilmoitus, josta tulevat ilmi mahdolli-

simman tarkasta tulevaan hankintaan liittyvät tiedot. Seuraavaksi on aika julkaista tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on hankintaprosessin tärkein vaihe, sillä se kertoo hankintayksikön toiveet ja tarpeet. Pienikin epäselvyys tarjouspyynnössä voi katkaista hankintaprosessin.

Kun tarjouspyyntöön on saatu riittävästi vastauksia, on aika aloittaa tarjouksien vertailu. Vertailu tulee tehdä tasapuolisuuden nimissä. Tarjouksia ja tarjoajia tulee tarkailla, jotta kaikki tarvittavat dokumentit ja asiakirjat on varmasti toimitettu hankintayksikölle. Jos jotakin olennaista puuttuu, voi hankintayksikkö pyytää toimittajalta tarkennusta ja täsmennystä. Vertailun jälkeen on tehtävä hankintapäätös, joka johtaa hankintasopimuksen tekemiseen. Kun asiakirjat on allekirjoitettu, on hankinta tästä eteenpäin julkinen kaikille.

5.3 Henkilökunnan tietoisuus hankintatoimesta

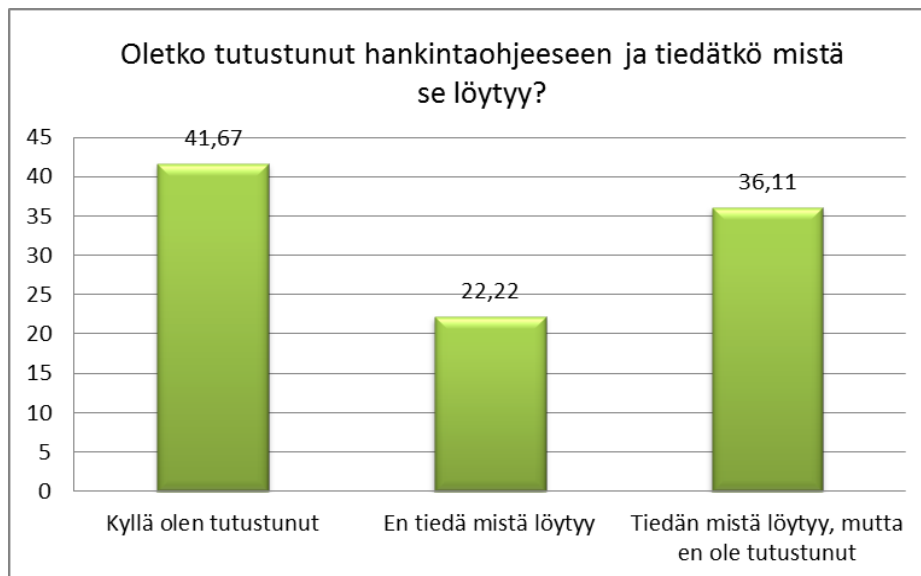
Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimen nykytila. Nykytilan hahmottaminen on välttämätöntä, jotta hankintatoimea voidaan alkaa kehittää. Nykytilan hahmottamisen avuksi tutkija laati Digi-um-kyselyn JAMKin henkilökunnalle (Teknologiayksikkö, Liiketoiminta ja palvelut, Hyvinvointiyksikkö, Ammatillinen opettajakorkeakoulu ja Hallintoyksikkö). Kyselyn tavoitteena oli saada mahdollisimman realistinen ja monipuolinen tieto siitä, kuinka henkilökunta kokee hankintatoimen olemassaolon. Koska kyselyä ei suunnattu ainoastaan tietylle ryhmälle tai yksikölle, oli jokaisella mahdollisuus kertoa mielteensä ja kehitysehdotuksensa asian parantamiseksi.

Tutkija laati kyselyn kysymykset hankittuun teoriaan sekä hankintakoordinaattori Kati Miettisen opinnäytetyöstä (2010) saatuihin tuloksiin perustuen. Kyselyssä oli yhteensä 25 kysymystä, joista kolme oli avointa kysymystä. Avoimilla kysymyksillä tutkija halusi tarjota vastaajille vapaan sanan risujen ja ruusujen antamiseen. Kysely julkaistiin 23. huhtikuuta 2012, ja vastausaikaa annettiin noin neljä kuukautta. Vastausajan pituudessa otettiin huomioon työntekijöiden kesälomat. Vastaajien kokonaismäärä

oli 145, joten tutkimuksesta saatiin hyvä kuva hankintojen kokonaistasosta. Kysely löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Yli puolet vastaajista (68 %) on tehnyt hankintoja työssään, mikä osoittaa, että asia on puuttumisen arvoinen. On tärkeää tarkkailla, että nämä hankintoja tekevät henkilöt tietävät, kuinka toimitaan oikein. Kyselystä ilmeni, että hieman yli puolet vastaajista (54 %) oli osittain tietoisia siitä, kuinka hankintamenettely tulee hoitaa oikeaoppisesti. On hyvä, että asioista tiedetään edes hieman, mutta se jättää paljon myös arvailun varaan hankintaprosessin eri vaiheissa. Henkilökunnan tietämättömyyteen vaikuttaa varmasti paljon se, ettei JAMKissa ole riittävästi koulutusta ja tiedotusta hankintoihin liittyen. Vastaajista 73 % toivoi enemmän koulutuksia, seminaareja ja luentoja, jotta tietoisuus hankintojen käytänteistä lisääntyisi henkilökunnan keskuudessa.

Hankintakoordinaattori Kati Miettinen on organisaatiossa apuna, kun hankintoihin liittyviä kysymyksiä ilmaantuu. Miettinen on tehnyt intranettiin JAMKille oman hankintaohjeen, jonka tarkoitus on auttaa hankintaprosessien kanssa työskenteleviä henkilöitä, sillä on selvää, että suuressa organisaatiossa jokaisen avunhuutoon on mahdotonta vastata. Henkilökunnalta vaaditaan myös omaa aktiivisuutta tiedon etsimiseen ja havainnoimiseen. Tutkija halusi selvittää, ovatko kaikki tietoisia hankintaohjeen olemassaolosta. Kuvio 13 havainnollistaa vastuksien kirjon.



Kuvio 13. Henkilökunnan tietoisuus JAMKin oman hankintaohjeen olemassaolosta

On hienoa huomata, että suurin osa vastaajista on tietoisia JAMKin omasta hankintaohjeesta. Tämä osoittaa henkilökunnan kasvavan kiinnostuksen hankintatoimen kehittämiseen. Tietoa ja taitoa halutaan saada, jotta asiat sujuisivat ongelmitta. Luku voisi kuitenkin olla suurempikin. Monet vastaajista tietävät, mistä hankintaohje löytyy, mutta eivät ole syystä tai toisesta tutustuneet siihen. Tähän vastausprosenttiin voi vaikuttaa se, että nämä henkilöt eivät ole tehneet hankintoja tai heillä on kevyt asennoituminen hankintoja kohtaan. Taulukosta nousee vääjäämättä myös esiin *En tiedä mistä löytyy* -vastauksien määrä. Vastaajista 22 % ei ole tutustunut ohjeeseen lainkaan. Luku voi tuntua aluksi mitäänsanomattomalta, mutta verrattaessa lukua esimerkiksi kokonaiskustannusten määrään käy ilmi, että merkittäviä muutoksia voitaisiin saada aikaan, mikäli kaikki olisivat tietoisia hankintojen oikeaoppisesta hoitamisesta. Ensimmäinen askel tähän on tutustuminen hankintayksikön omaan ohjeeseen.

Osa henkilökunnasta siis tietää jotain hankintoihin liittyvistä asioista ja osa ei ollenkaan. Henkilökunnan tietoisuuteen liittyen kysymys *Onko yksikössäsi riittävästi osaavaa henkilökuntaa hankintojen tekemiseen?* antaa hieman ristiriitaisen kuvan hankintaosaajien määrästä. Vastausprosentit jakoutuivat lähes tasan. Vastaajista 52 % oli

sitä mieltä, että JAMKissa on riittävästi osaavaa henkilökuntaa, ja 48 % sitä mieltä, että ei ole. 12 vastaajaa oli jättänyt vastaamatta tähän kohtaan. Ristiriitaisuutta tukevat paljon avoimien kysymysten vastaukset, joissa monet olivat sitä mieltä, että henkilökunnan oma tietämättömyys on suuri ongelmakohta hankintojen tekemisessä. Tämän vuoksi tässä kysymyksessä *ei-vastauksien* määrän olisi uskonut olevan korkeampi.

Hankintatoimen organisointiin liittyen tutkija halusi selvittää, mitä mieltä henkilökunta on keskitetystä hankintamallista. Keskitetyssä hankintamallissa (ks. s. 26–27) organisaatiolle luotaisiin erillinen hankintayksikkö, joka vastaisi kaikista organisaation hankinnoista. Suurin osa vastaajista (65 %) ei tue erillisen hankintayksikön toteuttamista. Monet kommentoivat tätä asiaa myös avoimissa kysymyksissä. Erillistä hankintayksikköä ei haluta muun muassa sen vuoksi, että se lisää byrokratiaa organisaation keskuudessa. Hankintayksikön olemassaolo koettaisiin myös aikaa vieväksi, sillä hankinta-asiakirjojen vieminen paikasta toiseen monien eri käsien välillä jarruttaa turhaan jo muutenkin hitaaksi koettua hankintaprosessia. Eräs vastaajista kuitenkin ehdotti erillisen hankintakeskuksen luomista, mikä periaatteessa tarkoittaisi erillisen hankintayksikön perustamista. Hankintakeskus vastaisi kaikesta tarjouspyyntöjen tekemisestä aina sopimukseen saakka. Henkilökunta ainoastaan toimittaisi hankintakeskukselle hankintaan liittyvät perustiedot, ja keskuksen hankintoihin perehtyneet työntekijät vastaisivat hankintojen juridisesta puolesta, tarvittavista esimiesten allekirjoituksista sekä hankinnan toteuttamisesta käytännössä. Tällainen toiminta voisi lisätä tehokkuutta hankintojen tekemisessä.

Hankinta-asiakirjojen säilyttäminen on yksi hankintaprosessin tärkeimmistä osa-alueista. Koska JAMKilla ei varsinaisesti ole käytössään hankintatietoja tukevaa sähköistä tietojärjestelmää, on suuri kysymysmerkki, mihin kaikki hankintoihin liittyvät materiaalit joutuvat. Hankinta-asiakirjojen oikeellisuus ja laillisuus ovat erittäin tärkeitä hankintoja tehtäessä, joten JAMKilla tulisi olla selvä linja, kuka asiakirjojen hallinnasta ja valvonnasta on vastuussa.



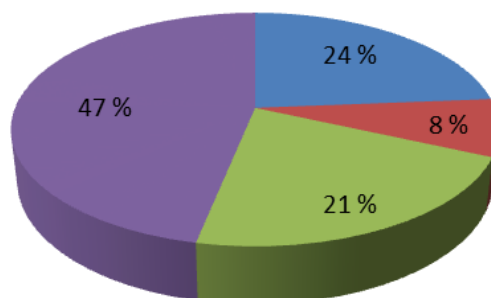
Kuvio 14. Hankinta-asiakirjojen tarkkailu yksikössä

Vastaukset jakautuivat vaihtoehtoihin melko tasaisesti (ks. kuvio 14). Suurin osa (35 %) ei kuitenkaan osannut sanoa, kuka asiakirjojen oikeellisuudesta ja laillisuudesta on vastuussa. Luku on huolestuttavan suuri, sillä nämä 35 % todennäköisesti kuuluvat siihen riskiryhmään, jotka tekevät suoraan hankintoja, koska eivät ole tietoisia oikeista käytänteistä.

Myös hankintojen asiakirjojen säilytyspaikasta ollaan montaa mieltä organisaatiossa. Osan mielestä asiakirjojen säilytyksestä on vastuussa hankinnan tekijä itse, kun taas osan mielestä esimiehellä on vastuu asiakirjojen säilytyksestä. JAMKin Twebiä käytetään myös jonkin verran säilytyspaikkana. Twebin käyttöä pitäisi lisätä, sillä se on otettu käyttöön muun muassa tähän tarkoitukseen. Huolestuttavan suuri määrä vastaajista (47 %) ei kuitenkaan tiennet lainkaan, mihin asiakirjat tulisi tallentaa. Tähän prosenttiin tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Prosenttia saataisiin pienennettyä varmasti muun muassa järjestämällä JAMKin henkilökunnalle luentoja ja koulutuksia kyseisiin asioihin liittyen. Eriävät mielipiteet hankinta-asiakirjojen säilytyspaikasta löytyvät kuviosta 15.

Mihin hankinta-asiakirjat tallennetaan?

- Hankinnan tekijä säilyttää asiakirjoja haluamassaan paikassa
- Esimies kokoaa asiakirjat samaan kansioon
- Asiakirjat viedään Twebiin (JAMKin asiakirjahallinnan väline)
- En tiedä



Kuvio15. Hankinta-asiakirjojen säilytys JAMKissa

5.4 Hankintaprosessin ongelmakohtia

Kyselyssä vastaajille annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan. Tutkija mahdollisti avoimien kysymysten käytöllä monipuolisuuden vastauksissa, ja mikäli kysymyksistä puuttui vastaajan mielestä jokin olennainen asia, oli mahdollisuus ilmaista tämä puuttuva asia. Avoimia vastauksia saatiin paljon laidasta laitaan. Seuraavassa on esitetty vastaajien mielestä olennaisia ongelmakohtia.

Hankintalainsäädäntö

Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että hankintalainsäädäntö on liian byrokraattinen. Määräykset ja ohjeet, kuinka hankinnat tulisi toteuttaa, koetaan JAMKin keskuudessa liian joustamattomiksi. Useiden mielestä hyviä toimittajia saatetaan menettää ainoastaan sen takia, että esimerkiksi tarjouspyynnöstä puuttuu jokin pieni lähes huomaamaton seikka, jolloin tarjousta ei lain mukaan voida hyväksyä. Tämä puolestaan aiheuttaa kitkaa ja turhautumista hankinnan tekijälle, sillä suuri työ koe-

taan hukkaan menneeksi, ja kovan hankintatyön jälkeen lopputulos ei vastaa haluttua tai tarvittua.

Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnön tekeminen siis koetaan liian vaikeaksi organisaatiossa. Vastaajien mukaan se vaatii liian paljon pikkutarkkoja tietoja. Koska aika on rajallista, monet eivät ehdi paneutua näihin pieniin kohtiin, ja näin ollen tarjouspyyntö voi jäädä tietyiltä osin täyttämättä, jolloin se ei ole lain mukaan pätevä. Vastaajat sanovat, että hankintamateriaaleihin tutustuminen vie liikaa aikaa, eikä omien töiden ohella tähän ole aikaa. Tämä tietenkin johtaa siihen, että henkilökunnan tietoisuus hankinnoista ei kasva, sillä omaa aktiivisuutta tarvitaan asioiden sisäistämiseen.

Henkilökunnan tietämättömyys

Suurin osa vastaajista listasi ongelmakohdaksi juuri henkilökunnan oman tietämättömyden hankintaprosessissa. Usein kun hankinta osuu omalle kohdalle, ei olla varmoja, miten hankintaa lähdetään toteuttamaan. Kun epävarmuus piilee hankintaa tehtäessä, on lopputulos usein kaikkea muuta kuin toivottiin ja tarvittiin. On hienoa, että henkilökunta jakaa tietoaan keskuudessaan ja asioista puhutaan, mutta JAMKissa henkilökunnalla ei ole täyttä varmuutta siitä, kenellä on tosiasiasa valtuudet päättää hankinnoista ja siihen liittyvistä seikoista. Näin ollen epävarmaa hankintaa aletaan ”pallotella” henkilöltä toiselle, jolloin lause: ”Kysy siltä, se tietää varmasti paremmin”, kuuluu luultavasti monta kertaa, ennen kuin hankinnasta saadaan relevanttia tietoa, jos saadaan laisinkaan. Tässäkin asiassa aika on usein sellainen tekijä, joka rajoittaa hankintaan paneutumista. Hankkijalla ei ole aikaa jäädä odottelemaan vastauksia, jolloin hän lähtee tekemään hankintaa itsenäisesti puutteellisilla tiedoilla. Tällainen hätiköity toiminta ei johda pitkälle. Tämä myös aiheuttaa sen, ettei tarjouksia ole loppujen lopuksi edes pyydetty riittävän monelta toimittajalta, jolloin kilpailutusta on mahdotonta suorittaa.

Hankintojen kilpailuttaminen

Tavaroiden ja palveluiden kilpailuttaminen aiheuttaa päänvaivaa hankintaorganisaatioissa. Useat vastaajista eivät tiedä, kuinka kilpailutusprosessi etenee, eli mistä lähdetään liikkeelle ja miten prosessi saadaan päätökseen. JAMKille suunnatussa kyselyssä 48 % vastaajista oli osittain tietoisia kilpailutuksen vaiheista. Vastaajista 13 % ei tiennyt lainkaan kilpailutuksesta, ja 39 % vastaajista sanoi olevansa täysin tietoisia kilpailutukseen liittyvistä eri vaiheista. Kilpailutuksen koetaan usein myös hidastavan hankintaprosessia kokonaisuudessaan, sillä siihen liittyy monia huomioon otettavia seikkoja.

Yhteishankinnat ja puitesopimukset

Koska JAMK kuuluu kaupungin hankintarenkaan piiriin, on hankintatoimessa hyödynnettävä kilpailutettuja yhteishankintoja. Vastaajista muutamat olivat kuitenkin sitä mieltä, että hankintarenkaan tuotteiden ja palveluiden valikoima on liian suppea. Tämä voi aiheuttaa suorahankintojen tekemisen puitesopimuksien ohi. Mikäli hankinnan suorittaja ei löydä tarvitsemaansa tuotetta toimittajalta, jonka kanssa sopimus on tehty, hän hankkii sen todennäköisesti joltain muulta toimittajalta, jolloin ostotoiminnasta tulee rakoilevaa (ks. s. 6). Villiin toimintaan ajaa myös tietämättömyys olemassa olevista puitesopimuksista. Vastaajia askarrutti kysymys, miten silloin toimitaan, mikäli tulevasta hankittavasta tuotteesta ei ole tehty sopimusta kenenkään kanssa?

Myös ostaminen sopimustoimittajalta kalliimmalla hinnalla kuin joltain toiselta aiheuttaa JAMKissa keskustelua. Onko järkevää hankkia tavaraa kalliilla hinnalla, kun saman tuotteen saisi paljon halvemmalla muualtakin? Kyselyssä ilmeni paljon matkapuhelimiin ja tietokoneisiin liittyviä seikkoja. Monien mielestä juuri nämä lyhyen elinkaaren tuotteet eivät ole kustannustehokkaita organisaatiolle, sillä puitesopimukset ja niihin kuuluvat tuotteet eivät ole tarpeeksi sopivia ja kattavia. Usein joudutaan tai ajaudutaan hankkimaan sellainen tuote, esimerkiksi matkapuhelin, joka ei vastaa tarkoitustaan. Tällaiset hankinnat aiheuttavat tietenkin lisäkustannuksia, jos niitä joudutaan vaihtamaan ja hankkimaan lyhyellä aikavälillä monia.

Johdon suhtautuminen hankintatoimeen

Johtajien ja johdon suhtautumista hankintatoimen organisointiin on kritisoitu usein. Myös JAMKissa toivottaisiin johdon suhtautumiseen tulevan muutosta. Vastaajien mielestä johto suhtautuu hankintoihin vähättelevästi eikä ymmärrä hankintoihin liittyviä kiekuroita. Mikäli johto ei suhtaudu asiaan vakavasti, on henkilökunnan vaikeaa ja lähes mahdotonta alkaa muuttaa nykyisiä käytänteitä.

Hankinta-asiakirjojen säilytys

JAMKin intranet koettiin myös joidenkin vastaajien mielestä liian sekavaksi. Intra sisältää liian paljon tietoa, ja siitä on vaikea löytää apua kysymyksiin. Hankinta-asiakirjojen säilyttäminen koettiin myös ongelmakohtaksi. Kaikki eivät tiedä, mihin asiakirjat tulisi kirjata ja näin ollen kenelläkään ei ole relevanttia tietoa siitä, kuka on hankkinut ja mitä on hankittu. JAMKiin on otettu käyttöön Tweb, joka on hankinta-asiakirjojen hallinnan väline. Tweb on kuitenkin joidenkin vastaajien mielestä liian vaikeakäyttöinen ja sekava. Mikäli monet kokevat asian näin, ei siitä ole välillistä hyötyä organisaatiolle.

5.5 Hankintavolyymit vuosina 2010 ja 2011

Vuonna 2010 Jyväskylän ammattikorkeakoulun liikevaihto oli noin 57 milj€. Seuraavaan vuoteen nähden liikevaihto nousi noin 3 milj€. Hankintakustannukset ovat myös nousseet vuosien välillä. Vuonna 2010 hankintakustannusten osuus liikevaihdosta oli 17,5 %, kun taas vuonna 2011 luku oli 18,7 %. Tutkimuksen alussa (ks. s. 5) todettiin, että palvelusektorilla hankintojen osuus on 10–40 %:n välillä. Noin 20 %:n hankintaosuus on suuri, kun aletaan miettiä kustannusten minimointia. Opetushenkilökunnan on tarjottava huomattavan paljon palvelujaan eli opetustaan ulkopuolisille tahoille, jotta mahdollisimman paljon voittoa saataisiin aikaan. Hankintakustannusten pienentämisellä tämä on paljon vaivattomampaa, ja kerralla voidaan saada suuriakin summia säästöön.

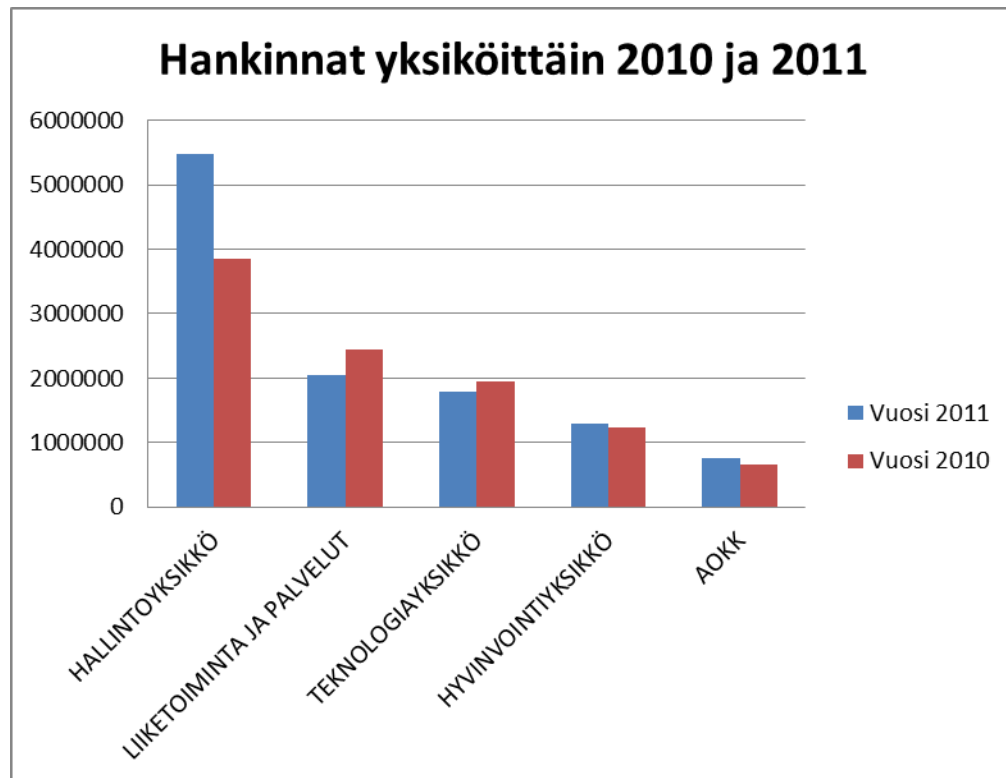
Taulukkoon 3 on koottu selvennyksen vuoksi vuosien 2010 ja 2011 taloudellisia tietoja. Henkilöstökulut on laitettu taulukkoon havainnollistamaan sitä, kuinka paljon palkkoihin ym. muihin henkilöstön kuluihin on mennyt rahaa. Toimittajien lukumäärässä on otettava huomioon samojen toimittajien esiintyminen useaan kertaan, sillä ilman sähköistä hankintatietojärjestelmää tarkkojen tietojen ulos saaminen JAMKin järjestelmistä on työlästä ja lähestulkoon mahdotonta. Nämä luvut ovat siis suuntaa antavia lukuja. Vaikka luvut eivät ole täysin paikkaansa pitäviä, eivät ne poista sitä faktaa, että toimittajien lukumäärää tulisi vähentää reilulla kädellä.

Laskujen lukumäärä kertoo, kuinka paljon laskuja on tullut vuoden aikana. Luvut ovat äärimmäisen isoja. Monista pienistä irtonaisista laskuista kasvaa hyvin nopeasti suuri laskupino, jolloin laskunkäsittelijöiden työt lisääntyvät huomattavassa määrin. Tämä osoittaa, ettei hankinnassa ole kyse ainoastaan tuotteen tai palvelun ostosta, vaan se aiheuttaa hankintayksikölle myös muita työtehtäviä. Laskujen määrää saadaan vähennettyä siirtymällä keskitettyihin yhteishankintoihin, jolloin pienemmistä ostoista saataisiin luotua suurempia kokonaisuuksia.

Taulukko 3. Lisätietoja

	VUOSI 2010	VUOSI 2011
Liikevaihto	57 912 631,19	60 774 762,59
Hankinnat	10 158 584,32	11 364 488,43
Henkilöstökulut (palkat)	35 374 056,75	38 008 536,76
Laskujen lukumäärä (kpl)/	n. 14674	n. 15145
Toimittajien lukumäärä (kpl)	n. 3331	n. 3322
Hankinnat liikevaihdosta (%)	17,5	18,7

Hankintavolyymit yksiköittäin



Kuvio 16. Hankintavolyymit JAMKissa vuosina 2010 ja 2011

Kuviossa 16 on kuvattu hallintoyksikön sekä jokaisen koulutusyksikön hankintavolyymit vuosilta 2010 ja 2011. Taulukosta nähdään, että suurin muutos on tapahtunut hallintoyksikön volyymien suhteen. Vuodesta 2010 vuoteen 2011 hankintakustannukset ovat nousseet huikeat 42 %. Hyvinvointiyksikön hankintakustannusten kasvu jää alle 5 %:n ja AOKKin alle 15 %:n. Näihin kahteen verrattuna hallintoyksikön kustannusten kasvu on todella merkittävä. Mikäli hankintatoimen organisointiin ei puuttuta, hankintakustannukset voivat kasvaa huikeasti seuraavinakin vuosina. Hankintatoimen organisoinnin yhtenä ja jopa tärkeimpänä tavoitteena on kustannusten minimoiminen, joten etenkin hallintoyksikön kustannuksiin on syytä puuttua suurella tarkkuudella. Mistä suuri kustannusten nousu sitten johtuu? Syynä tähän on se, että hallintoyksikön kustannuksiin tuli isoja varusteluinvestointeja. Kati Miettinen (2012) perustelee hallintoyksikön suurta kustannusten nousua kahden suuren tietojärjestelmän hankkimisesta johtuneista kustannuksista. Tämä pitää varmasti paikkansa,

sillä ICT-palveluiden, laitteiden ja ohjelmistojen osalta hankintakustannukset vuonna 2011 olivat 33 % korkeammat edellisvuoteen verrattuna.

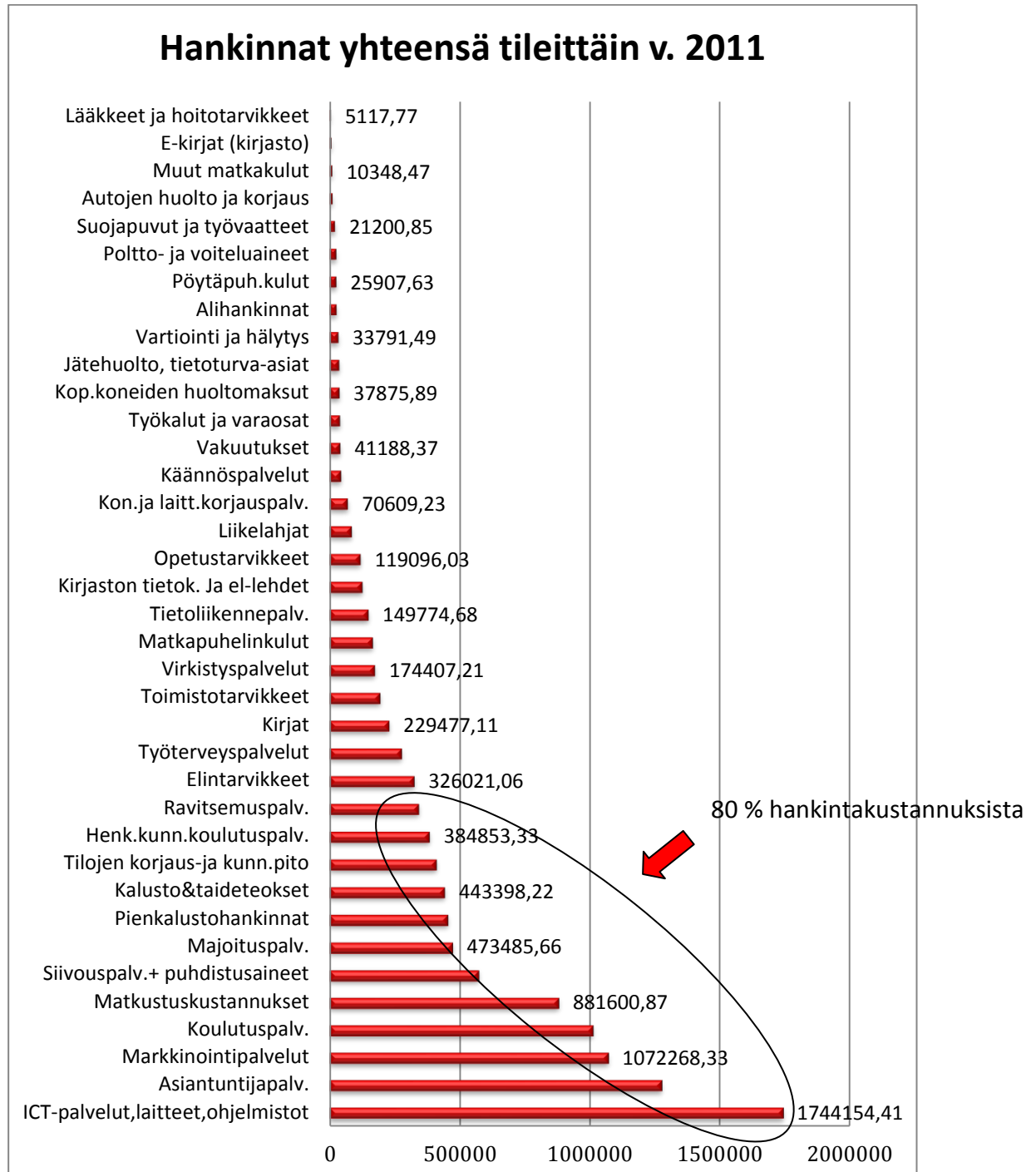
Liiketoiminta ja palvelut (LIPA) sekä teknologiayksikkö ovat onnistuneet pienentämään hankintakustannuksiaan vuoden aikana. LIPA:n hankintakustannukset ovat laskeneet noin 16 % ja teknologiayksikössä vajaat 10 %. Kustannusten pienentymisestä herää kysymys, onko hankintatoimea alettu organisoida näissä yksiköissä pienin muutoksin, minkä vuoksi kustannukset ovat laskeneet. Valitettavasti tähän kysymykseen ei voida vastata myönteisesti, sillä edelleen JAMKin hankintatoimi on hyvin rakoilevaa. Toisena vaihtoehtona voidaan pitää uusien puitesopimusten tekemistä. Mikäli uusi sopimuksia on tehty, voi olla, että hankintoja on osattu keskittää tietyille avaintoimittajalle, jolloin kustannuksia on saatu alennettua. Kuitenkin tärkeintä on havaita nämä muutokset kustannuksissa, jolloin niitä voidaan tutkia lisää ja selvittää konkreettiset syyt kustannusten alenemiseen. Taulukkoon 4 on kerätty hallintoyksikön, liiketoiminta ja palvelut -yksikön, teknologia- ja hyvinvointiyksikön, sekä ammatillisen opettajakorkeakoulun hankintakustannukset vuosina 2010 ja 2011, sekä kuinka nämä kustannukset ovat muuttuneet prosentuaalisesti.

Taulukko 4. Hankintavolyymien muutokset

	Vuosi 2010/€	Vuosi 2011/€	Muutos - %
HALLINTOYKSIKKÖ	3 856 228,59	5 486 098,76	42,3
LIIKETOIMINTA JA PALVELUT	2 452 885,88	2 047 876,01	- 16,5
TEKNOLOGIAYKSIKKÖ	1 956 762,62	1 783 672,25	- 8,8
HYVINVOINTIYKSIKKÖ	1 236 765,23	1 296 104,30	4,8
AOKK	655 942,06	750 737,11	14,5
YHTEENSÄ	10 158 584,38	11 364 488,43	

6 HANKINTOJEN ANALYSOINTI

Kuviossa 17 vuoden 2011 hankintakategoriat on luokiteltu suurimmasta pienimpään hankintavolyymin mukaisesti. Kuvio osoittaa, mitkä tuotteet ja palvelut ovat yritykselle strategisimpia.

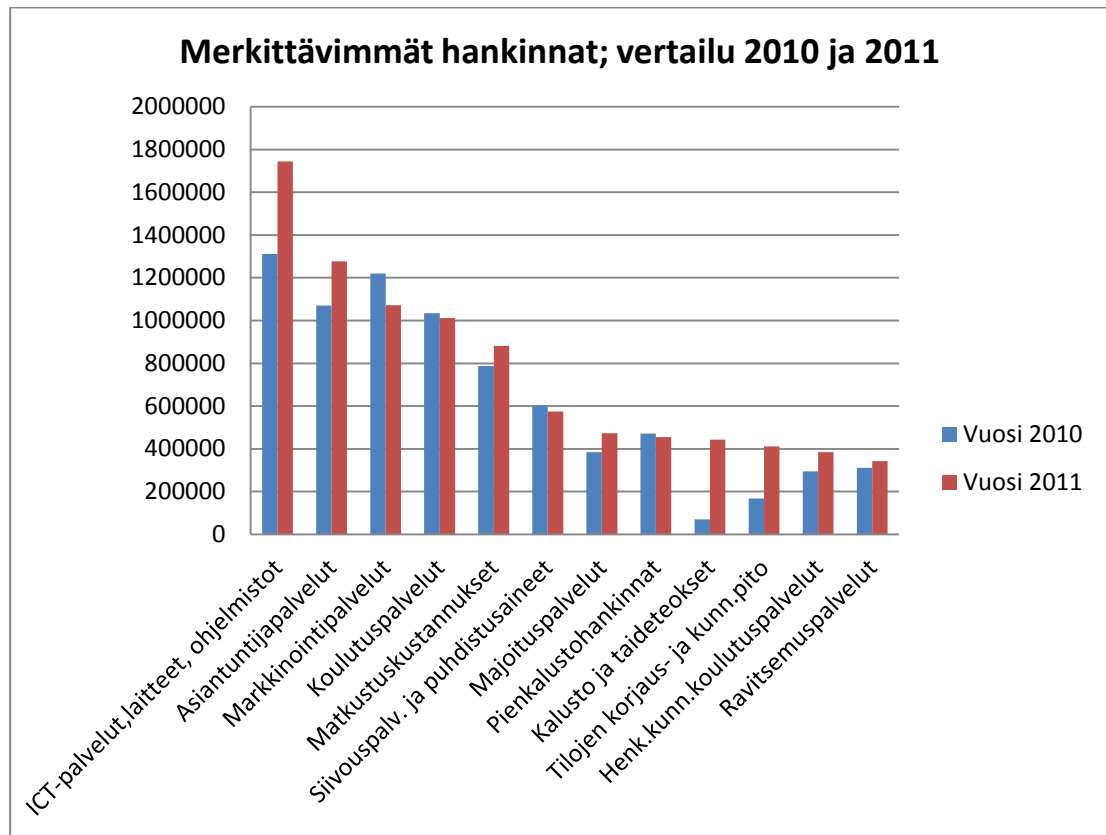


Kuvio 17. Hankintatilit vuonna 2011

Hankittujen tuotteiden ja palveluiden tärkeyden määrittelyssä tutkija käytti apunaan ABC-analyysia, joka perustuu Pareton 20/80-sääntöön, eli 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen kokonaisarvosta (ks. s. 33–34). Analyysin avulla tutkija sai selville, mitkä tuoteryhmät ovat volyymiltaan suurimpia ja näin ollen strategisesti tärkeimpiä (ks. kuvio 17) kohteita hankintayksikölle. Analyysi paljasti myös pienimmät hankintaryhmät, jotka volyymiltaan eivät ole kriittisimpiä, mutta operatiivisen työn kannalta ehdottoman tärkeitä ottaa huomioon. ABC-analyysi edellytti kaikkien hankintatilien laittamista järjestykseen, eli tilit hankintavolyymiltaan suurimmasta pienimpään. Tämän jälkeen tuli laskea jokaisen hankintatilin prosentuaalinen osuus vuoden kokonaishankintakustannuksista.

Kuvio 17 antaa jo ensisilmäyksellä melko selkeän kuvan siitä, kuinka hankinnat jakautuvat tileittäin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pääosin suurimpia ja strategisimpia tuote- ja palveluryhmiä eli ryhmiä, jotka muodostavat 80 % hankintakustannuksista. Kuvioon 18 on kerätty vuoden 2011 hankintatietojen mukaan merkittävimmät hankintatilit, ja vertailuksi on otettu mukaan samat tilit vuodelta. Kuvio osoittaa, kuinka paljon ko. tilien hankintakustannukset ovat muuttuneet. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet ICT-palveluiden, Asiantuntijapalveluiden, Kaluston (&taideteokset) sekä Tilojen korjaus- ja kunnossapitotilien osalta.

Merkittävimmät hankinnat – vertailussa vuodet 2010 ja 2011



Kuvio 18. Merkittävimpien hankintakategorioiden vertailu vuosina 2010 ja 2011

6.1 Merkittävimmät hankintakategoriat vuonna 2011

Kuten aikaisemmin todettiin (ks. 34–35) Spend-analyysi vaatii onnistuakseen suuren tietomäärän läpikäynnin. Tutkija aloitti tietojen hankinnan käymällä läpi JAMKin vuoden 2010 ja 2011 tilitietoja. Tilitiedot saatiin ulos JAMKin sisäisestä pääkirjaohjelmasta, johon on kirjattu kaikki ostotapahtumat vuoden ajalta. Tutkimukseen otettiin mukaan noin 34 eri tiliä, joissa ostotapahtumia oli yhteensä tuhansia. Ostorivejä jouduttiin muokkaamaan useasti, ennen kuin ne saatiin sellaiseen muotoon, että kokonaiskuvan ja -kustannusten hahmottaminen oli mahdollista. Tutkija kokosi kaikki tiedot Exceliin, ja tämän jälkeen ostotietoja niputettiin toimittajittain. Näin tutkija sai selville, kuinka monta eri toimittajaa kyseisellä tilillä on käytetty, kuinka monta laskua tie-

tyltä toimittajalta on tullut, sekä tärkeimpänä, mikä on yhteissumma, joka kyseisille toimittajille on maksettu. Kaikkien käytettyjen tilien yhteissummasta saatiin tietää vuoden kokonaishankintakustannukset, toimittajien lukumäärät, sekä toimittajien analysoinnilla, mitä tuotteita ja palveluita toimittajilta on hankittu.

Vuonna 2011 suurimmat kustannustekijät JAMKille olivat seuraavat kategoriat: **ICT-palvelut** (sisältää myös laitteet, ohjelmistot ja päivitykset), **Asiantuntijapalvelut**, **Markkinointipalvelut** (sisältävät painatuspalvelut, ilmoituskulut, mainos- ja media-toimistopalvelut, sähköinen mainonta sekä messut ja tapahtumat), **Koulutuspalvelut**, **Matkustuskustannukset**, **Siivouspalvelut** (sisältää puhdistusaineet), **Majoituspalvelut**, **Pienkalustohankinnat**, **Kalusto** (sisältää taideteokset), **Tilojen korjaus ja kunnossapito**, **Henkilökunnan koulutuspalvelut** sekä **Ravitsemuspalvelut**. Taulukkoon 5 on kerätty näiden hankintakategorioiden kokonaissummat JAMKin kokonaistasolla, prosentuaalinen osuus kokonaiskustannuksista sekä toimittajien lukumäärä. Toimittajien lukumäärässä on otettava huomioon samojen toimittajien määrä, sillä eri koulutusyksiköt ovat käyttäneet muutamia samoja sopimustoimittajia sekä satunnaisia samoja toimittajia hankinnoissaan.

Taulukko 5. Suurimmat hankintakategoriat vuonna 2011

	Hankintatili	€	% / kokonaiskustannukset	Toimittajat / lukumäärä
1	ICT-palvelut, laitteet, ohjelmistot	1744154,41	15,3 %	212
2	Asiantuntijapalvelut	1276704,69	11,2 %	238
3	Markkinointipalvelut	1072268,33	9,4 %	375
4	Koulutuspalvelut	1012425,15	8,9 %	253
5	Matkustuskustannukset	881600,87	7,8 %	137
6	Siivouspalv. ja puhdistusaineet	574411,36	5,1 %	52
7	Majoituspalvelut	473485,66	4,2 %	210
8	Pienkalustohankinnat	455353,11	4,0 %	199
9	Kalusto ja taideteokset	443398,22	3,9 %	10
10	Tilojen korjaus ja kunnossapito	411262,62	3,6 %	70
11	Henk.kunn.koulutuspalvelut	384853,33	3,4 %	310
12	Ravitsemuspalvelut	343660,85	3,0 %	213

ICT-palvelut

Suurimmat kustannukset JAMKille aiheutti vuonna 2011 ICT-palvelut. Tähän kategoriaan on kerätty myös ICT-laitteet ja ohjelmistot, sillä pienemmät tilit on viisasta niputtaa isommaksi kokonaisuudeksi hankintavolyymien saavuttamiseksi. Näiden hankintojen kokonaissumma oli noin 1,7 M€, joka on noin 15,3 % kokonaiskustannuksista.

ICT-palveluiden tiliin on kirjautunut monia eri toimittajia. JAMKilla on voimassa oleva puitesopimus *sopimustoimittajan* kanssa, jonka KL Kuntahankinnat on kilpailuttanut yhteishankintasopimukseksi. Tämän puitesopimuksen piiriin kuuluvat HP- työasemat, näytöt, kannettavat tietokoneet sekä muut ICT-laitteet ja tarvikkeet. Kyseinen sopimus on laadittu vuonna 2010 ja on voimassa vuoteen 2014 asti. JAMK on itse myös kilpailuttanut *Toimittaja A:na* esiintyvän toimittajan tuotteet, ja sopimus on voimassa toistaiseksi. On hienoa huomata, että jokaisen koulutusyksikön hankintatiedoista löytyvät nämä sopimustoimittajat, ja lähes jokaisessa yksikössä nämä toimittajat kiipuvat top 10 -kärkeen hankintavolyymien suhteen. Tämä osoittaa, että sopimuksia noudatetaan ja yhteistyötä tehdään. (Miettinen 2012.)

Vaikka sopimustoimittajat löytyvät toimittajalistauksen kärkisijoilta, herää kysymys, mitä ovat nämä noin 200 muuta toimittajaa, joilta tuotteita ja palveluita on hankittu. Toimittajalistauksia tutkittaessa huomataan, että nämä ovat yhden kaupan toimittajia. Toisin sanoen joku on tarvinnut jotain, ja hän on hankkinut sen satunnaiselta toimittajalta. Vaikka euromääräisesti nämä hankinnat olisivatkin pieniä, näistä pienistä satunnaisista kertaostoista kasvaa huomattavan suuri menoerä yksikölle. Tutkija halusi saada selville, mitä näiltä toimittajilta on hankittu. Ostolaskuista tuli ilmi, että muun muassa erilaiset lisenssit ja näiden ylläpidot, ohjelmistot ja näiden asennukset ja päivitykset, ICT-tarvikkeet sekä määräaikaisten käyttöoikeudet ohjelmiin olivat näitä hankintoja. JAMKin tulisikin tarkkailla ohjelmistojen hankintaa erityisesti. Nykyään muutkin kuin tietohallinnossa työskentelevät tekevät ohjelmistojen hankintoja, jolloin tarkkaa kuvaa siitä mihin tarkoitukseen ohjelmistoa tarvitaan ja käytetään, on mahdotonta saada. Eri yksiköt ostavat myös varmasti täysin samoja ohjelmistoja toisistaan tietämättä, jolloin keskitetyistä yhteishankinnoista saatavat edut eivät ole

organisaation tavoitettavissa. ICT-palvelujen osalta toimittajamäärien pienentämisellä saavutettaisiin huomattavia säästöjä ja etuja.

Asiantuntijapalvelut

JAMK joutuu turvautumaan melko paljon ulkopuolisiin asiantuntijoihin. Kun oman organisaation osaaminen ja ammattitaito sekä aika eivät riitä toteuttamaan esimerkiksi haluttuja seminaareja, on apuun pyydyttävä ulkopuolinen taho. JAMKissa asiantuntijapalveluihin luetaan muun muassa ulkopuoliset luennoitsijat, konsultoinnit, asiantuntijapuheenvuorot, esitelmät, selvitykset ja analyysipalvelut. Hankintayksikön ei kannata tuhlaata resurssejaan sellaisen luennon järjestämiseen, mikäli tiedetään, etteivät resurssit yksinkertaisesti riitä sen toteuttamiseen käytännössä. Asiantuntijapalveluihin kuuluvat myös lakipalvelut sekä erilaiset suunnittelukustannukset. Ulkoistamalla asiantuntijapalveluja säästetään muun muassa aikaa.

Asiantuntijapalveluja voi olla vaikeaa ryhtyä kilpailuttamaan, sillä palvelujen tarve vaihtelee ajankohdasta riippuen. Usein ajaudutaan vain etsimään paras ja kenties halvin luennoitsija hoitamaan koulutuksia. Asiantuntijapalveluja kannattaisi kuitenkin keskittää. Olisi viisasta yrittää tehdä mahdollisimman pitkiä sopimuksia eri yritysten kanssa, sillä esimerkiksi yksittäisen koulutuspäivän hankkimisen hinta voi olla todella suuri verrattuna sopimushintoihin. Asiantuntijapalveluiden osalta tulisi ensimmäisenä selvittää, millaisia koulutuksia on hankittu, ja onko samantyyppistä koulutusta hankittu usealta eri toimittajalta. Tämän jälkeen hankintoja tulisi niputtaa yhteen niiden sisällön mukaan ja alkaa miettiä, kuinka sopimuskokonaisuuksia voitaisiin kilpailuttaa mahdollisimman pitkälle aikavälille.

Ehdottoman tärkeää on myös selvittää, onko JAMKin yhteistyökumppaneilla tarjota haluttua palvelua. Esimerkiksi Jyväskylän yliopistolla on varmasti paljon asiantuntevaa palvelua, mutta usein yhteistyökumppaneiden ammattitaito jätetään käyttämättä. Asiantuntijapalvelut kattoivat hieman yli 10 % vuoden 2011 kokonaiskustannuksista.

Markkinointipalvelut

Markkinointipalveluihin on luettu mukaan painatuspalvelut, ilmoituskulut, mainokset ja mediatoimistopalvelut, sähköinen mainonta sekä messut ja tapahtumat. Markkinointipalvelut sijoittuivat molempina vuosina (2010 ja 2011) kolmen kärkeen hankintavolyymiltaan verrattaessa kokonaiskustannuksia. Tämä osoittaa, että markkinointiin kuuluu huomattava osuus budjetista. Vuonna 2011 markkinointipalvelujen osuus kokonaiskustannuksista oli 9,4 %.

JAMKilla on voimassa olevat puitesopimukset markkinointipalveluiden osalta. Sopimustoimittajat tarjoavat mainostoimistopalveluja, Offset-painopalveluja ja digitaalisia painopalveluja. *Toimittaja B:n*, *C:n* sekä *D:n* kanssa JAMKilla on sopimukset vuoteen 2014 asti. *Toimittaja E:n* kanssa, joka tarjoaa asiakaslehtipalveluja, JAMKilla on vuonna 2009 tehty sopimus, joka päättyi vuonna 2011. Yhteistyötä jatkettiin väliaikaisella sopimuksella vuoden 2012 huhtikuuhun saakka. Uusi kilpailutus on kuitenkin jo tehty. Taittoapupalveluista vastaa *Sopimustoimittaja F*. *Toimittaja G:n* palvelut ovat kilpailutettu, ja sopimus on voimassa toistaiseksi. Tämä toimittaja tarjoaa mediapalveluita. Näiden sopimusten voimassaoloajat ja sisällöt löytyvät JAMKin omasta puitesopimuslistasta. (Miettinen 2012.)

Markkinointipalvelutilille on ostettu tuotteita ja palveluita noin 375:ltä eri toimittajalta. Tässäkin suhteessa luku on suuntaa antava, sillä sama toimittaja voi esiintyä kirjauksissa useamman kerran. Luku kuitenkin kertoo eri toimittajien valtavasta määrästä. Mikäli kuuden toimittajan kanssa on tehty puitesopimukset, mitä ovat nämä monet sadat muut toimittajat? Markkinointipalveluiden osalta olisi kenties hyvä tehdä uusia laajempia puitesopimuksia, sillä toimittajien suuri määrä kertoo, että tuotteita ja palveluita hankitaan yksinkertaisesti voimassa olevien puitesopimuksien ohi.

Koulutuspalvelut

Koulutuspalvelutiliin kirjautuvat muun muassa yhteistyöstä aiheutuvat kulut muiden oppilaitosten kanssa sekä ulkopuolisten kouluttajien tarjoamat palvelut. Koulutuspalvelut käyttäytyvät lähes samalla tavalla kuin asiantuntijapalvelut. Tarkoituksena näi-

denkin osalta on niputtaa samoin käyttäytyvät palvelut samaan kategoriaan ja tavoitella mahdollisimman pitkiä puitesopimuksia toimittajien kanssa.

Matkustuskustannukset

Matkustuskustannuksiin lukeutuvat pääasiassa työntekijöiden työmatkat. JAMKilla on matkustuspalveluiden osalta vuonna 2001 kilpailutettu sopimus *Toimittaja H:n* kanssa, ja se on voimassa toistaiseksi. Tällä hetkellä JAMKin henkilökunta on hankkinut matkapalveluita muiltakin kuin sopimustoimittajalta, mikä aiheuttaa lisää työtä laskujen kanssa. Usein matkustuspalvelu hankitaan muualta edullisemman hinnan vuoksi. Hankintakoordinaattori on tehnyt tällaisia tilanteita varten intranettiin esityksen, jossa sopimuksien noudattamisen syyt tulevat ilmi. Yhteiskyytien suosiminen olisi ihanteellista kulujen säästämiseksi, mutta valitettavasti JAMKin kohdalla yhteiskyytien hyödyntäminen on hyvin rajallista henkilökunnan eri matkustusajankohdista johtuen. Tärkeää olisi hyödyntää nykyteknologiaa palaverien järjestämisessä. Ei ole viisasta matkustaa monen sadan kilometrin päähän pienen palaverin takia, jos sen voi hoitaa esimerkiksi videoneuvottelujen avulla. Nykyään on paljon eri vaihtoehtoja kommunikoida verkossa, kuten muun muassa Skype ja Adobe Connect Pro -välineet.

Siivouspalvelut ja puhdistusaineet

Siivouspalvelut on kilpailutettu jo siitäkin syystä, että yleinen toimitilojen siisteys organisaatiossa säilyisi. Toimitilojen siisteys vaikuttaa suuresti ammattikorkeakoulun imagoon, joten on erittäin tärkeää, että tilat siivotaan säännöllisesti. JAMKilla on voimassa oleva puitesopimus *Toimittaja I:n* kanssa, joka tarjoaa vaihtomatto- ja hygieniapalveluja. Jyväskylän kaupunki on kilpailuttanut tämän yhteishankintasopimuksen. Sopimus on voimassa vuoden 2013 toukokuuhun asti, minkä jälkeen se jatkuu toistaiseksi voimassa olevana, ellei sitä irtisanota 6 kuukautta ennen sopimuksen päättymistä. Tutkimusaineiston etsimisen aikaan JAMKilla oli vielä puitesopimus erään *Toimittaja J:n* kanssa. *Toimittaja J* tarjoaa yleisiä siivouspalveluja. Tämän toimittajan osalta ei löytynyt merkintää JAMKin omasta voimassa olevien puitesopimuksien listasta, mikä aiheutti sekaannusta. Tutkija joutui erikseen selvittämään, onko ko. toimittajan kanssa sopimusta, sillä toimittaja esiintyi kuitenkin useasti sii-

vouspalveluiden tileillä. Tutkimuksen julkaisemisajankohtana tämä sopimus on kuitenkin jo irtisanottu. (Miettinen 2012.)

Majoituspalvelut

Majoituspalveluiden tiliin on kirjautunut tapahtumia työntekijöiden yöpymisiltä eri kaupungeissa sekä esimerkiksi virkistyspäivien yöpymisiä eri hotelleissa ja majapaikoissa. *Toimittaja K* esiintyy monien eri yksiköiden suurimpana toimittajana. Tämän toimittajan tarjoamia hotelleja on suurimmassa osassa Suomea, minkä vuoksi sen yöpaikat ovat suosittuja yöpymispaikkoja. JAMKilla on kilpailutettu sopimustoimittaja, joka tarjoaa 49 eri hotellia ympäri Suomea. Ennen tätä sopimusta JAMKilla ei ollut sopimusta minkään ketjun kanssa. Tämä sopimus tehtiin kesällä 2012, ja se on voimassa vuoteen 2015 saakka. Majoitusta mietittäessä tulisi valita *Toimittaja L:n* tarjoamista vaihtoehdoista sopivin. (Mt.)

Pienkalustohankinnat

Pienkalustohankintoihin voidaan sanoa lukeutuvan kaikki toimitilojen kalusteisiin verrattavissa olevat pienemmät tavarat ja tuotteet. Näitä tuotteita ovat muun muassa valot, väliseinät, selkätuet, rannetuot, vetotasot, robotit koulutuksiin, pöydät, tasset sekä pyöräsarjat välisermeihin. JAMKilla on sopimus *Toimittaja M:n* kanssa toimisto- ja koulukalusteiden osalta. Pienkalustohankintojen osalta on usein epäselvää, mitkä kaikki tuotteet kuuluvat tähän hankintaryhmään. Ko. tiliin on kirjautunut paljon tapahtumia monien eri toimittajien kanssa. Esimerkiksi matkapuhelimien osalta JAMK on kilpailuttanut *Toimittaja N:n*, ja tämä toimittaja on esiintynyt pienkalustohankintojen tilitapahtumissa. Matkapuhelimet eivät kuulu pienkalustohankintoihin. Samoin muunneltavia tietokoneen näppäimistö-hankintoja on kirjautunut kyseiselle tilille, mutta tällaiset hankinnat kuuluisivat ICT-palvelujen ja laitteiden alaisuuteen. Väärien tapahtumien kirjaaminen väärälle tilille sekoittaa hankintayksikön tilitietoja. Hankintojen kehittämisen suhteen väärät tapahtumat antavat väärän summan esimerkiksi kustannusten hahmottamisessa. Suurta kehitystä tulisi saada aikaan hankintojen kirjaamisen suhteen. (Mt.)

Kalusto ja taideteokset

Kaluston ja taideteoksien tilit laitettiin tutkimusta varten yhteen, sillä ammattikorkeakouluun hankitut taideteokset, kuten taulut ja patsaat, kuuluvat osana kalustoon. Kuten pienkalustohankintojen osalta kerrottiin, JAMKilla on sopimus *Toimittaja M:n* kanssa. KL Kuntahankinnat on kilpailuttanut nämä tuotteet ja palvelut. Kalustoon lasketaan kuuluvan toimitilojen kaikki kalusteet, kuten pöydät, tuolit ja sohvut. Ongelmakohta kalusteiden hankintojen osalta on usein se, että kun joku tahoo tarvitsee esimerkiksi luokkahuoneeseen uusia kalusteita, ensimmäisenä turvaudutaan JAMKin varastossa oleviin vanhoihin ja ylimääräisiin kalusteisiin. Kustannusten pienentämisen kannalta ajatus ja toimintatapa ovat hyviä, mutta eriparikalusteet luovat sekavan tunnelman toimitiloihin. JAMKin tulisi hankkiutua eroon vanhoista ja ylimääräisistä kalusteista (huutokauppa tai kirpputori) ja luoda kalusteiden hankintaan toimiva ja yhtenäinen strategia, jolloin hankittavien tuotteiden valikoima pienenesi ja toimitilojen teema pysyisi yhtenäisenä. *Toimittaja O* esiintyy myös kalustehankintojen tilillä useasti. JAMKilla ei kuitenkaan ole sopimusta kyseisen toimittajan kanssa. *Toimittaja O:n* esiintyminen usein toimittajana antaa näyttöä siitä, että kenties heidän tuotteensa ovat parempia ja soveltuvampia JAMKin tarpeisiin. Jos näin on, JAMKin tulisi miettiä uudelleen, onko viisasta pitää sopimusta *Toimittaja M:n* kanssa vai kilpailuttaa kalustotoimittajat uudelleen. (Mt.)

Tilojen korjaus ja kunnossapito

Tilojen korjaus- ja kunnossapitokustannukset ovat nousseet merkittävimpien hankintojen listalle vuonna 2011. Tämä johtuu osaksi mittavista sisäilmaongelmista, joita ammattikorkeakoulun tiloissa on havaittu. Tiloja jouduttiin tyhjentämään, ja kattavat puhdistus- ja remonttitoimenpiteet käynnistettiin. Suuret kunnossapitotoimenpiteet kasvattivat hankittujen korjauspalveluiden osalta hankintakustannuksia huomattavasti. Vuonna 2010 tilojen korjaukseen ja kunnossapitoon kului noin 1,6 milj.€, kun taas vuonna 2011 kustannukset olivat huikeat 4,1 milj.€. Muutosprosentti kyseisten hankintojen osalta on noin 60 %. Nyt kun korjauksia on tehty, kustannukset tulevat toivottavasti laskemaan huomattavasti seuraavien vuosien aikana. Tilojen korjaus- ja kunnossapitotilillä esiintyvät useasti *Toimittajat P* ja *Q*. JAMKilla ei kuitenkaan ole

sopimusta *Toimittaja P:n* kanssa. Hankintakoordinaattori uskoi näiden tapahtumien kuuluvan kiinteistön omistajalle eli tässä tapauksessa Education Facilitiesille, jolla voi olla sopimukset näiden toimittajien kanssa kyseisistä palveluista.

Henkilökunnan koulutuspalvelut

Henkilökunnan koulutuspalvelut olisi voitu yhdistää koulutuspalveluiden tiliin, mutta tutkija halusi selvittää, kuinka paljon henkilökunnan koulutuspalveluihin itsessään kuluu rahaa. Henkilökunnan koulutuspalvelut -tiliin on kirjautunut muun muassa osallistumismaksuja seminaareihin, erilaisia jäsenmaksuja, asiantuntijaluentoja ja kunnossapitopäiville osallistumisesta aiheutuvia kuluja. Kuten koulutuspalveluissa, tulisi henkilökunnan koulutuspalveluiden osalta saada selville, mitä kyseiset hankitut palvelut pitävät sisällään. Koulutuksien niputtaminen samaa aihetta koskeviin kategorioihin voisi mahdollistaa kilpailutuksen koulutuksien osalta. Henkilökunnan koulutuspalveluiden tiliin on vuonna 2013 kirjautunut 310 eri toimittajaa. Ammattitaitoisessa ja koko ajan kehittyvässä maailmassa on tuskin sellaista tilannetta, että vain ja ainoastaan yksi toimittaja pystyisi tarjoamaan haluttua koulutusta. Toimittajien suurta lukumäärää ei siis tue tämä teoria. JAMKin kohdalla on todennäköisesti toimittu niin, että se, joka koulutusta on tarvinnut, on hankkinut sitä haluamaltaan taholta, jolloin toimittajia on satoja.

Ravitsemuspalvelut

Ravitsemuspalveluiden tiliin ovat kirjautuneet henkilökunnan business-lounaat, virkistyspäivien tarjoilut sekä kokouksiin hommatut pienet purtavat. Tähän tiliin kirjautuvat JAMKin omien ravintoloiden, Ravintola Idean ja Dynamon kustannukset. JAMKilla on sopimustoimittaja kyseisten palveluiden osalta. Sopimus ei ole puitesopimus, vaan lakisääteinen ravintolapalvelujen järjestämistä koskeva sopimus. Sopimuksessa mainitaan, että jos talossa järjestetään tarjoiluja, ne tulee tilata ravintolan kautta. Tämä tulee ilmi JAMKin edustusohjeessa.

6.2 Kategoriakohtaiset hankintastrategiat

Hankinnat ovat luonteeltaan ja vaikutukseltaan hyvin erilaisia, ja niitä onkin käsiteltävä ja ohjattava niille sopivilla keinoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että hankintaorganisaation täytyy luoda jokaiselle hankintakategorialle oma hankintastrategia, jonka mukaan hankintoja käsitellään. Organisaation tulee siis tunnistaa hankintojensa luonteet. Portfolio-analyysi on hyvä apuväline hankintojen suunnitteluvaiheessa, sillä sen avulla saadaan selkeä ero eri lailla käyttäytyvien hankintojen välillä. Usein monet hankintaryhmät osoittautuvat käyttäytyvän samalla tavalla, ja näille samoille ryhmille organisaatio voi kehittää samanlaisen hankintastrategian. Hankintojen niputtamisessa täytyy kuitenkin varoa liian monen ryhmän niputtamista yhteen, sillä silloin voi jäädä huomaamatta strategisesti hyvinkin tärkeitä asioita.

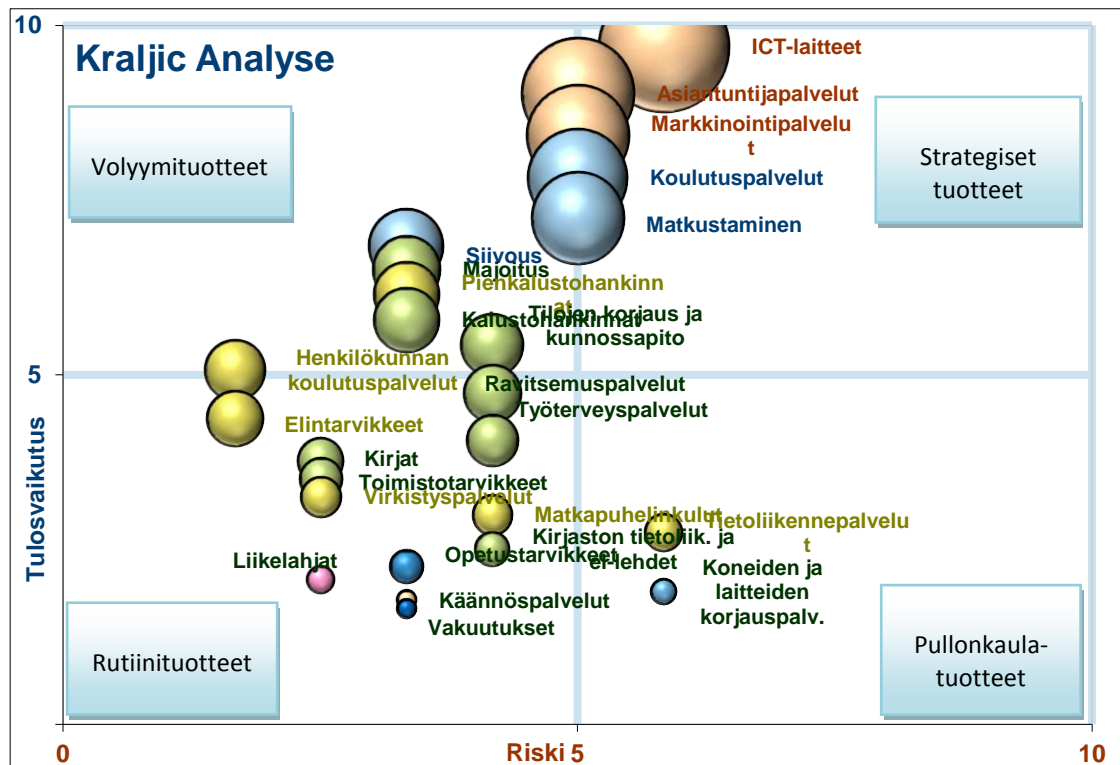
Portfolio-analyysissä hankintaryhmät sijoitellaan nelikenttämatriisiin niiden tulospainotuksen ja hankintariskin mukaan. Tarkasteluun on hyvä ottaa strategisesti ja hankintavolyymiltaan suurimmat hankintaryhmät, tietenkin tilanteesta riippuen. Tuotteet ja palvelut jaotellaan volyyymi-, strategisiin, rutiini- ja pullonkaulatuotteisiin. Portfolio-analyysiä on hyvä soveltaa omaan organisaatioon parhaiten sopivaksi. Analyysin käytössä ei ole siis ainoastaan yhtä ja ainoaa oikeaa vaihtoehtoa. Soveltamalla analyysiä organisaatio saa parhaimman hyödyn analyysin käytöstä.

Tutkija käytti valmista Portfolio-analyysimallia. Valmiin pohjan käyttäminen oli hyvä vaihtoehto, sillä riskiarvojen arviointi oli erittäin haastavaa JAMKin kohdalla (x-akseli). Malli on alkujaan hollantilainen, ja tutkija ryhtyi soveltamaan sitä omaan tapaukseensa. Mallissa otetaan huomioon 25 suurinta hankintakategoriaa ja seurataan näiden ryhmien sijoittumista nelikenttämatriisissa. Taulukkoon sijoitetaan näiden hankintaryhmien euromääräiset arvot: tässä tapauksessa vuoden 2011 hankintavolyymit. Tämän jälkeen jokaista hankintakategoriaa on arvioitava erillisenä tapauksena, jolloin hankinnoissa piilevät riskit saadaan arvioitua.

Riskien arvioinnissa mietitään kunkin kategorian osalta seuraavia kysymyksiä:

- Mitä seurauksia tuotteiden/palveluiden häiriöistä voi aiheutua organisaatiolle?
- Kuinka paljon on olemassa vaihtoehtoisia tuotteita ja palveluita?
- Kuinka nopea on tuotteen teknologinen kehitys ja elinkaari?
- Kuinka nopeasti ja helposti organisaatio voi siirtyä vaihtoehtoiseen toimittajaan/tuotteeseen?

Näiden kysymysten perusteella jokaista hankintakategoriaa arvioidaan asteikolla 0–3 (0 = Ei riskiä, 1 = Matala riski, 2 = Keskitaso, 3 = Korkea riski). Taulukkoon merkitään riskiarvio, minkä jälkeen malli laskee automaattisesti jokaisen hankintaryhmän sijainnin nelikenttämatriisissa (x-akseli). Y-akselin sijainti sekä ryhmän pallon koko määräytyvät euromääräisen hankintavolyymin mukaan. Tutkimuksessa käytetty portfolio-analyysimalli laskee hankintaryhmien sijainnin sekä sitä vastaavan pallon koon tarvittavien tietojen syötön jälkeen, joten tutkijan ei tarvitse puuttua tähän. Jotta riskejä osataan arvioida oikeasta mittasuhteesta, tutkija päätti kysyä JAMKin asiantuntijoilta apua tähän. Riskien arviointikysely laitettiin sähköpostilla kahdeksalle henkilökunnan jäsenelle. Tarkoituksena oli laskea näiden saatujen arvioiden keskiarvot. Kyselyyn vastasi viisi henkilöä, jolloin vastausprosentti oli noin 63 %. Tutkija laski jokaiselle hankintaryhmälle keskiarvot saatujen tuloksien perusteella, ja näin ollen tuloksena syntyi kuvion 19 mukainen matriisi.



Kuvio 19. Portfolio-analyysi (Gratis Kraljic Model in Excel)

Analyysistä huomataan, että suurin osa JAMKin hankinnoista sijoittuu volyyymi- ja rutiinituotekategorioidiin. JAMKilla ei siis ole varsinaisesti sellaisia hankintoja, jotka asettaisivat hankintayksikön puun ja kuoren väliin. Minimaaliset strategiset- ja pullonkaulatuotteet osoittavat, että organisaatiolla on liikkumavaraa hankintojen tekemisessä. Organisaatio ei siis ole riippuvainen jostain tietystä toimittajasta. Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin hankintakategorioiden sijoittumista nelikenttämatriisissa JAMKin näkökulmasta.

Viisi suurinta hankintakategoriaa eli ICT-laitteet, asiantuntijapalvelut, markkinointipalvelut, koulutuspalvelut ja matkustuskustannukset sijoittuvat volyyymi- ja strategisten tuotteiden rajamaastoon. Analyysin mukaan ne kuuluvat sekä volyyymi- että strategisiin tuotteisiin. Tutkija kyseenalaistaa kuitenkin saatuja tuloksia näiden osalta, sillä näiden viiden kategorian toimittajamäärät huomioon ottaen (vuonna 2011 jokaisessa reilusti yli 100 toimittajaa) nämä tuotteet ja palvelut eivät voi olla strategisia hankintoja, sillä toimittajamäärät kertovat tutkijalle suoraan, että markkinoilla on

olemassa paljon vaihtoehtoisia tavaroiden ja palveluiden tarjoajia. Se, että hankintaryhmät sijoittuivat analyysissä liiaksi strategisten tuotteiden puolelle, johtuu osaksi siitä, että vastaajat ovat luultavasti arvioidessaan ajatelleet hankintoja omalla kohdallaan liian suppeasti. Kyselyssä neuvottiin ajattelemaan hankintoja kokonaisvaltaisesti koko Suomen mittakaavassa, ei siis ainoastaan ottamalla huomioon paikallisia toimittajia tai jo olemassa olevia yhteistyökumppaneita. Vastaajat ovat voineet ajatella myös liikaa oman alansa hankintoja. He ovat voineet arvioida riskejä hieman yläkanttiin, jolloin hankintaryhmä helposti sijoittuu strategiselle puolelle, vaikka tämä ei koko organisaation laajuudella mitattuna pitäisi paikkaansa. Näiden argumenttien vuoksi tutkija siirtäisi viittä suurinta hankintakategoriaa hieman vasemmalle matriisissa, jolloin ne olisivat volyymituotekategoriassa.

Keskiarvojen laskemisessa haasteita tutkijalle aiheutti se, että kaikki vastaajista eivät olleet arvioineet ihan kaikkia kategorioita. Tämä aiheutti vaikeuksia, koska vastaajien määrä ei jokaisen ryhmän kohdalla ollut sama, jolloin keskiarvot heittivät. Myös tuloksien analysointi saattoi aiheuttaa virhearvioita Portfolio-analyysiin, sillä mikäli keskiarvoksi saatiin 1,5, oli tutkijalla tulkitsemisen varaa, luetaanko tämä kuuluvaksi ensimmäiseen vai toiseen riskiryhmään. Onneksi tämä ei aiheuttanut kuitenkaan erittäin suuria heittoja analyysissä.

Portfolio-analyysistä kävi siis ilmi, että Jyväskylän ammattikorkeakoulun lähes kaikki hankinnat ovat volyymi- ja rutiinihankintoja. Näille hankinnoilla ominaista on helppo kilpailuttaminen, jolloin markkinoita voidaan kutsua ostajan markkinoiksi. Koska vaihtoehtoisia tuotteita ja palveluita on paljon tarjolla, on hankintayksikön helppo asettaa tarvittavat vaatimuksensa hankintaa kohtaan ja järjestää kilpailutus, johon monet eri tahot voivat osallistua. JAMKilla on siis melko ihanteellinen tilanne, eikä hankintayksikkö ole sidoksissa johonkin tiettyyn toimittajaan. Tämä mahdollistaa myös toimittajien korvaamisen jollakin toisella toimittajalla, jolloin hankinnan riski on melko pieni.

Volyymituotteet kattavat yleensä hankintayksikön hankinnoista suurimman osan ja ovat arvoltaan suurimpia. Volyymituotteiden kohdalla tavoitteena on kokonais kustannusten pienentäminen. JAMKin kohdalla kustannusten pienentämisessä ensim-

mäinen askel olisi toimittajamäärien vähentäminen. Toinen kustannusten pienentämisen keino on tarkkailla ja vertailla toimittajia, jolloin voidaan huomata, mikäli jonkin toimittajan kanssa ei ole järkevää jatkaa yhteistyötä, vaan kustannustehokkaampaa on tehdä sopimus uuden ja edullisemmän toimittajan kanssa.

Rutiinituotteille ominaista on, että markkinoilla on tarjolla paljon eri tuotteita ja toimittajia. Rutiinituotteet ovat euromäärältään pienempiä kuin volyymituotteet, mutta muuten nämä kaksi ryhmää käyttäytyvät melko samalla tavalla. JAMKin kohdalla 12 eri hankintaryhmää sijoittuu tähän kategoriaan. Tärkeää olisi saada näiden rutiinihankintojen kohdalle operatiivista tehokkuutta. Tämä onnistuu muun muassa yhdistämällä pienempiä hankintaryhmiä isommiksi kokonaisuuksiksi. Näin ollen las-
kujen määrä vähenisi ja keskittämisen hyödyt saataisiin hankintatoimeen.

Kaksi kategoriaa osoittautui analyysissä pullonkaulatuotteiksi/palveluiksi. Nämä ovat tietoliikennepalvelut sekä koneiden ja laitteiden korjauspalvelut. Pullonkaulatuotteet aiheuttavat organisaatiolle haasteita. Pullonkaulatuotteilla toimittajamarkkinat ovat hyvin rajalliset ja toimittajilla on usein monopoliasema. Vaikka kyseisen ryhmän hankinnat ovat usein hankintavolyymiltaan pieniä, piilee niissä suuri riski. Mikäli tavaran saatavuudessa tai toimitusajoissa ilmenee ongelmia, on hankintayksikön vaikea löytää vaihtoehtoista toimittajaa, jolloin hankinnassa ilmenneistä ongelmista voi aiheutua hankintayksikölle suuria taloudellisia vahinkoja. Tietoliikennepalvelut sijoittuivat tähän ryhmään sen vuoksi, että JAMKilla on käytössä jonkin tietyn toimittajan tarjoamia laitteita ja yhteyksiä, ja voi olla, että tämä kyseinen toimittaja on ainut, joka voi tarjota päivityksiä ja lisäosia. Koneiden ja laitteiden korjauspalveluissa on sama tilanne, sillä tiettyjä koneita ja laitteita voi huoltaa ainoastaan siihen perehtynyt toimittaja ja asiantuntija. Hankintayksikön tulisi päästä eroon näistä toimittajan markkinoista. JAMKin tulisi selvittää kyseisten toimialojen toimittajien olemassaolo markkinoilla ja selvittää, olisiko mahdollista tehdä yhteistyötä muiden toimittajien kanssa.

JAMKn hankinnoista ei ole aikaisemmin tehty Portfolio-analyysiä, joten tämä tutkimus on hyvä lähtölaukaus jatkotoimenpiteisiin. Tutkimus osoittaa, mihin kategoriaan hankintaryhmät sijoittuvat tällä hetkellä, joten hankintatoimen kehittymistä voidaan mitata uudella Portfolio-analyysillä esimerkiksi seuraavana vuonna. Tämän luvun

alussa mainittuihin ongelmakohtiin (ryhmien liiallinen sijoittuminen strategisiin tuotteisiin) johto voisi ottaa analyysin jatkojalostukseen. Riskien arviointiin voisi kehittää työryhmän, joka arvioisi riskejä suurella tarkkuudella. Näin ollen hankintojen strategisuus saataisiin realistiseen malliin.

7 PÄÄTELMÄT JA KEHITYSIDEAT

7.1 Hankintaorganisaatio ja asiakirjahallinta

Jyväskylän ammattikorkeakouluun on nimetty hankintakoordinaattori, joka vastaa tällä hetkellä yksin hankintatoimesta. Hajallaan oleva hankintatoimi aiheuttaa suuria taloudellisia riskejä hankintaorganisaatiolle. JAMKin hankintaorganisaation tulisi siirtyä kohti keskitettyä tai hajakeskitettyä mallia, jolloin hankintojen johtaminen ja kehittäminen olisi vaivattomampaa ja hankinnoissa piilevät edut saataisiin hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän opinnäytetyön toisena tavoitteena oli miettiä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Seuraavassa tutkijan näkemyksiä, kuinka hankintatoimea voi kehittää.

Hankintakoordinaattori sekä tietohallinnon suunnittelija ovat suunnitelleet vuonna 2012 esitystä, kuinka hankintatoimi tulisi järjestää JAMKissa mahdollisimman kustannustehokkaasti. He ovat ottaneet esitykseen mukaan myös asiakirjahallinnan. He esittävät myös, että JAMKissa siirryttäisiin hajakeskitettyyn hankintamalliin. Tutkija yhtyy tähän ehdotukseen. JAMKin organisointia tulisi siis kehittää siten, että jokaiselle tulosityksikölle (TEKNOLOGIA, LIPA, HYVI ja AOKK) määrättäisiin oma hankintavastaava sekä arkistovastaava. Nämä nimetyt henkilöt vastaisivat yksikkönsä hankinnoista, mutta tekisivät myös tiivistä yhteistyötä hallinnon alaisuudessa toimivan hankintatoimen kanssa. Tiettyjen henkilöiden nimeäminen hankintavastaaviksi poistaisi muun muassa päällekkäiset hankinnat, sillä ainoastaan asiaan koulutetut ja perehtyneet henkilöt tekisivät hankintoja. Näiden henkilöiden nimeämisessä johdon tulee tarkkaan miettiä, kuka on sopiva kyseiseen tehtävään. Johdon suhtautumisen hankin-

tatoimen organisointiin on myös radikaalisti muututtava, jotta kyseisiä muutoksia voidaan alkaa tehdä.

Digium-kyselyn tuloksista selvisi, että henkilökunnalla ei ole tietoa, mihin hankinta-asiakirjat tulisi tallentaa. Tämä johtuu osittain siitä, ettei JAMKilla ole organisoitua asiakirjahallinnon palveluita toiminnassaan. Asia on todella puuttumisen arvoinen, sillä opinnäytetyön tutkimuksen mukaan 47 % ei tiedä lainkaan, mihin asiakirjat tulisi tallentaa. Niin kuin Miettinen ja Nojonen esittävät (2012), jokaiselle tulostyksikölle tulisi määrätä hankintavastaavan lisäksi myös arkistovastaava. Arkistovastaavan tehtäviin kuuluisi tarkkailla ja hallinnoida yksikkönsä hankinnoista tulevia asiakirjoja. Mikäli yksi taho huolehtisi asiakirjoista, ne eivät hukkuisi muiden dokumenttien sekaan vaan olisivat hyödynnettävissä tarvittaessa. Asiakirjahallinta toisi JAMKille kustannussäästöjä, tiedonhaku helpottuisi, päällekkäiset hankinnat saataisiin kuriin, oikeusturva tulisi niin koko JAMKille että asiakkaille ja muutostilanteisiin reagoiminen helpottuisi.

Tietenkään nämä muutokset eivät tapahdu hetkessä. Kesällä 2012 JAMKin tietohallinnon ohjausryhmässä on otettu esille hankintatoimen ja asiakirjahallinnan organisointi ensisijaiseksi kehityskohteeksi. Ennen kuin hankinta- ja arkistovastaavia on mahdollista nimetä, johtoryhmä voisi tehdä alustavan tutkimuksen siitä, ketkä voisivat olla näitä vastuuhenkilöitä. Vastuuhenkilöitä pitäisi alkaa kouluttaa ja tiedottaa välittömästi, jotta sitten kun mahdollisuus hajakeskitetyn organisaation rakentamiseen on ajankohtaista, olisivat vastuuhenkilöt valmiita siirtymään tehtäviinsä.

7.2 Toimittajien hallinta

Toimittajien hallintaan pitäisi puuttua suurella tarkkuudella Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Kuten tämän opinnäytetyön yhteydessä on useasti todettu, ammattikorkeakoulu käyttää aivan liian paljon eri toimittajia hankintoja tehdessään. Hankinnoissa tulisi suosia toimittajia, joiden kanssa hankintayksiköllä on puitesopimus. Mikäli hankittavaa tuotetta tai palvelua ei löydy sopimustoimittajan valikoimasta, tulisi

tästä heti ilmoittaa johdolle, jolloin uusien ja laajempien sopimusten neuvottelut voitaisiin aloittaa. Näin ollen ”*yhden kaupan*”-ostotapahtumat vähenisivät tilitiedoista ja toimittajien lukumäärät laskisivat huomattavasti.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tulisi huomattavasti vähentää toimittajien määrää. Toimittajamäärän vähentäminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja tarkkailua. Toimittajien hallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen hankintastrategiaa. Yhä enemmän organisaation pitäisi muistuttaa hankintaorganisaation henkilökuntaa sopimustoimittajien olemassaolosta. Yritys voi esimerkiksi ABC- tai Portfolio-analyysin avulla ensin selvittää, mitkä tuoteryhmät ovat hankintayksikölle tärkeimpiä. Tämän jälkeen näiden ryhmien toimittajatiedot täytyisi selvittää. Toimittajatietoja analysoimalla yritys voi jakaa toimittajia eri kategorioihin, ja kategorioiden mukaan alkaa joko syventää yhteistyötä tai jättää jokin toimittaja kokonaan pois. Nykyaikana läheiset välit ostajan ja myyjän välillä on avainasemassa onnistuneen ja pitkäaikaisen yhteistyön onnistumisessa. Lisää toimittajan hallinnasta ja kehittämisestä löytyy luvusta 3.7.

7.3 Sähköinen hankintajärjestelmä avuksi

JAMKin hankintojen hajanaisuudesta johtuen hankintayksikön tulisi miettiä sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönottoa. Sopimusten ohi ostaminen voitaisiin saada kuriin, sillä järjestelmästä löytyisivät vain ja ainoastaan ne tuotteet, joita organisaatiolla on lupa hankkia. Tietojärjestelmä helpottaisi hankintojen tekemistä, sillä sähköisessä muodossa olevat hankintakatalogit ja hankintoihin liittyvät dokumentit, kuten tarjouspyynnöt ja hankintasopimukset, olisivat samassa paikassa hankintavastaavan saatavilla. Mikkonen (2012) on käsitellyt opinnäytetyössään hankintakanavien kehittämistä, jossa tarkkaillaan e-katalogin käytön vaikutuksia yrityksen kustannuksiin. Mikkonen on laatinut taulukon, josta käy ilmi sähköisen katalogihankinnan ja ilman tilausta tehtävän hankinnan välinen hintaero. Jos e-katalogin kautta tehtävän hankinnan ostotilausrivi on yhden euron, ostajan tekemän tilausrivin hinnaksi tulee huikeat 15 euroa. Tämä osoittaa, että prosessikustannuksissa on suuri ero. Sähköisen

katalogin käyttäminen vähentää siis operatiivista työtä sekä pienentää hankintaprosessikustannuksia. (Mikkonen 2012, 55–56.)

Muun muassa Hämeen ammattikorkeakoululla (HAMK) on käytössään Baswaren Purchase Management -sähköinen hankintajärjestelmä, joten miksi JAMK ei voisi siirtyä samalle viivalle? (Miettinen 2010, 36.) Järjestelmän käyttöönotto ei tapahdu tietenkään hetkessä, mutta tulevaisuutta ajatellen se helpottaisi hankintatoimen järjestämistä julkisessa hankintayksikössä. Investointi vaatii rahamääräisesti varmasti paljon, mutta JAMKin hankintojen tunnuslukuja tarkkailemalla on selvää, että se maksaisi itsensä vuosien saatossa takaisin.

7.4 Tiedottaminen

Henkilökunnan tietämättömyys hankintaprosessista on suuri ongelma organisaatiossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun henkilökunnalle, niin hankintarajapinnassa työskenteleville kuin muillekin henkilökunnan jäsenille, tulisi järjestää säännöllisin väliajoin koulutusta hankintoihin liittyen. Henkilökunnan koulutusosuuteen voisi luoda oman hankintaosuuden. Varsinkin hankintoja useasti tekeville henkilöille olisi hyvä järjestää koulutuspäiviä, joissa käytyä läpi yleisimpiä ja tavanomaisia hankintatilanteita sekä lain vaatimia pykäläitä. Koulutuksiin olisi syytä ottaa mukaan vaihe, jossa yhdessä tehtäisiin jokin hankinta. Näin ollen osallistujat pääsisivät itse konkreettisesti näkemään, mitä tulee ottaa huomioon ja kuinka hankinta toteutetaan oikeapoisesti. Osallistujat voisivat tehdä muistiinpanoja prosessista, mikä varmasti auttaisi seuraavassa hankintatilanteessa.

EU-hankkeiden hankinnoissa on myös omat vaatimuksensa, joita tulisi käydä läpi suurella tarkkuudella. JAMKissa on paljon projektitoimintaa, ja hankinnat kuuluvat oleellisena osana projektien ympäristöön. Projektien hankintoihin pitäisi saada enemmän tukea organisaatiolta, sillä heikosti tehdyt hankinnat voivat aiheuttaa suuria taloudellisia vahinkoja. Projektipäälliköiden niskaan voi kaatua paljon riskejä, mikäli hän on yksin vastuussa hankintojen onnistumisesta.

Tiedottamista tulisi lisätä myös JAMKin oman hankintaohjeen ja voimassa olevien puitesopimuksien saralla. JAMKilla on sisäisessä verkossa saatavilla oma hankintaohje, jonka hankintakoordinaattori on tehnyt. Digium-kyselyssä ilmeni, että intranetistä löytyvä ohje on monien mielestä liian raskas ja esimerkiksi monimutkaisempi kuin hankerahoittajan vaatima. JAMKille kaivataan siis yksinkertaisempaa hankintaohjetta; pienhankinnoista erityisesti kaivataan selkeämpää ohjetta. Myös intranetin sekavuudesta on haittaa hankintaohjeen hyödyntämisen kannalta. Muutamat vastaajista eivät jaksakaan etsiä ohjetta monien eri linkkien takaa. JAMKiin kaivataan myös lisätietoa voimassa olevista puitesopimuksista niin, että kaikki sopimukset ovat samassa dokumentissa, ja siitä löytyvät kaikki tarvittavat tiedot, muun muassa voimassaoloajat ja se, mitä tuotteita ja palveluita hankintasopimus kattaa. Puite- ja hankintasopimuslistalta tulisi käydä myös ilmi, kenen puoleen kääntyä, mikäli ongelmia ilmenee.

Hankintoihin liittyvät dokumentit ja ohjeet tulisi sijoittaa sellaiseen paikkaan, että ne olisivat mahdollisimman helposti ja vaivattomasti kaikkien tavoitettavissa. On selvää, että intranetistä ei voida alkaa poistaa mitään tietoja sen selkeyttämiseksi, mutta heti etusivulle voisi luoda näkyvän ja selkeän kohdan, jossa ohjataan siirtymään hankintoihin liittyviin asioihin. Henkilökunnalle voisi määräjain myös tiedottaa asiasta sähköpostilla, jotta hankintojen osuus vahvistuisi henkilökunnan mielissä.

8 YHTEENVETO

Yrityksen liikevaihdosta kuluu huomattava summa hankintoihin. Palvelusektorilla hankintojen osuus liikevaihdosta vaihtelee 10–40 %:n välillä. Ennen ostotapahtuman ajateltiin olevan vain nopea tapahtuma, jossa tavara ja raha vaihtavat omistajaa. Nykyään hankinta nähdään kuitenkin suurempana prosessina, jossa operatiivisesta hankintaprosessista siirrytään koko ajan strategisempaan suuntaan. Ne yritykset, jotka ovat oivaltaneet hankinnoissa piilevät kustannusedut, ovat säästäneet huomattavia summia hankintakustannuksissa. Teoriatietoon perustuen hankintatoimen organisoinnilla voidaan saavuttaa 2–25 %:n säästöt kokonaiskustannuksista. Hankintatoi-

men organisointi mahdollistaa myös hankintojen kehittämisen, jolloin osto-organisaation tuloksetko paranee ja asema markkinoilla vahvistuu. Hankintatoimen organisoinnilla saavutetaan huomattavia etuja ja säästöjä.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimi on hyvin hajallaan. Hankinta tehdään esimiehen luvalla, mutta varmuutta käytetystä toimittajasta ei ole. Hankinta-asiakirjojen säilytys on myös pääasiassa hankinnan tekijällä. Tällainen hajallaan oleva hankintatoimi aiheuttaa hallaa koko organisaatiolle, sillä hankintojen tarkkailu ja ohjaaminen on mahdotonta. Koska hankinta-asiakirjoja ei säilytetä samassa paikassa, kukaan ei tiedä hankintojen kokonaiskuvaa, ja päällekkäisiä hankintoja tehdään. Budjettivastaavat seuraavat yksikkönsä rahaliikennettä ja samalla myös hankintoja, mutta selvästi erillään olevat hankintatiedot helpottaisivat budjettien seuraamisesta. Julkisissa hankinnoissa hankittavien tuotteiden ja palveluiden kilpailuttaminen ja puitesopimuksien noudattaminen on erittäin tärkeää, sillä noudattamatta jättämisestä voi joutua markkinaoikeuden eteen. Kukaan ei voi valvoa lakisääteisten velvoitteiden noudattamista, jos nykyinen hajallaan oleva hankintatoimi säilyy.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun tulisi luoda hajakeskitetty organisaatiomalli hankintojen osalle. Hajakeskitetyssä mallissa jokaiselle tulosityksikölle nimettäisiin omat hankinta- ja arkistovastaavat. Nämä henkilöt olisivat vastuussa oman yksikkönsä hankinnoista. Vastuuhenkilöt olisivat tiiviissä yhteistyössä johdon ja hallinnon alaisuudessa toimivan hankintatoimen kanssa. Vastuuhenkilöiden nimeämisellä hajallaan oleva hankintatoimi saataisiin kuriin, ja hankintaprosessi menisi lakipykälien mukaisesti. Tällainen hajakeskitetty hankintatoimi vaatii johdolta paljon huomiota ja tarkkuutta. Johdon tulee suhtautua hankintatoimen organisointiin vakavasti, ja tavoitteena olisi nostaa se yrityksen yhdeksi päätoiminnoksi.

Ennen kuin organisaatio voi alkaa uudelleenorganisoida hankintatoimeaan, ovat edellisvuosien hankintavolyymit saatava selville. Organisaatio voi analysoida hankintojaan esimerkiksi ABC -, Spend – ja Portfolio-analyysin avulla. Kun strategisimmat hankintavolyymit on saatu selville, tulisi näille tuote- ja palveluryhmille luoda hankintastrategiat. Yrityksen tulee siis määrittää omat tavoitteensa hankintojen suhteen ja tämän myötä suunnitella strategiansa siten, että ne tukevat hankintatoimea. Hankin-

tavolyymien säännöllinen tarkkailu on myös välttämätöntä, jotta muutoksiin osataan varautua ja puuttua. Asiakirjojen säilytyksellä on suuri merkitys hankintojen organisoinnissa, sillä samassa paikassa olevat asiakirjat mahdollistavat helpon tiedonhaun ja hankintojen tarkkailun. Sähköinen tietojärjestelmä on erinomainen apukeino hankintojen johtamisessa, sillä kaikki hankintoihin liittyvät tiedot ja tapahtumat löytyvät samasta paikasta selkeässä ja hyödynnettävässä muodossa.

Tehokkaassa hankintatoimiympäristössä on erittäin tärkeää, että jokainen organisaation henkilö on tietoinen hankintaprosessin etenemisestä sekä siitä, mistä löytyvät tarvittavat ohjeet ja materiaalit. Hyvin usein varsinkin suuressa hankintaorganisaatiossa joitakin toimihenkilöitä saattaa helposti jäädä asioiden ulkopuolelle, mikäli sisäisessä asioiden tiedottamisessa on puutteita. Hankintatoimi pitäisi saattaa kaikille tutuksi. Jos kaikki hankintojen parissa työskentelevät olisivat tietoisia hankintaprosessin kulusta ja tarvittavista toimenpiteistä, joita hankinnat aiheuttavat, organisaatio saavuttaisi tehokkuutta hankintojen tekemisessä sekä välttyisi turhilta hankintoja viivyttäviltä tekijöiltä. Jokaisessa hankintaorganisaatiossa tulisi olla oma räätälöity hankintaopas, joka olisi kaikkien saatavilla. Hankintaohjeet ja muut materiaalit tulisi sijoittaa sellaiseen ympäristöön, josta ne löytyvät mahdollisimman vaivattomasti. JAMKin oma hankintaohje löytyy intranetistä, ja jokaisen tulisi olla tietoinen sen olemassaolosta. Digium-kyselyssä kävi ilmi, että noin 22 % vastaajista ei tiennyt lainkaan, mistä hankintaohje löytyy.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatiedoista ilmenee, että eri toimittajien lukumäärä on huikea. Tilitiedoista ilmenee, että toimittajia on satoja, vaikka vain muutamien toimittajien kanssa on tehty kilpailutetut sopimukset. Toimittajamääriä analysoimalla organisaatio saa selville, miten paljon ostoja tehdään sopimuksien ohi. Sopimusten ohi ostaminen lisää satunnaisten toimittajien esiintymistä tilitiedoissa. Toimittajien vähentäminen toisi organisaatiolle huomattavia säästöjä. Toimittajakenttään puuttuminen olisi erittäin tärkeää hajanaisessa organisaatiossa. Organisaation tulisi selvittää, mitkä toimittajat ovat strategisesti tärkeimpiä ja mitkä toimittajat eivät anna organisaatiolle mitään hyödyllisiä etuuksia. Kartoittamalla toimittajamarkkinoita osto-organisaatio pääsee eroon yhdentekeivistä toimittajista, löytää strategi-

sesti tärkeimmät yhteistyökumppanit sekä muita potentiaalisia yrityksiä, joiden kanssa voisi mahdollisesti luoda yhteistyötä. Tärkeimmät toimittajat kannattaa pitää itselleen lähellä ja syventää yhteistyötä. Tiivis ja luotettava suhde takaa pitkäaikaisen yhteistyökumppanin.

Jyväskylän ammattikorkeakoululla on edessään pitkä ja välillä kenties kivinenkin tie hankintatoimen uudelleenorganisoinnin kanssa. Paljon on jo tehty, mutta paljon on vielä kehitettävääkin. Iso ja positiivinen askel JAMKin taipaleella on ollut hankintakoordinaattorin nimeämisellä toimeensa. Tämä ei kuitenkaan missään nimessä tarkoita sitä, että hankintatoimi olisi yksin ja ainoastaan hankintakoordinaattorin varassa, vaan jokaisen on laitettava kortensa kekoon, jotta muutoksia saadaan aikaan. Erityisesti johdon tulee tulevaisuudessa ottaa hankintatoimi vakaasti mukaan muun muassa strategioiden suunnitteluprosesseihin. JAMKilla on hyvät puitteet alkaa viedä hankintatoimeaan strategisemmalle tasolle, mutta tämä vaatii onnistuakseen työtä ja kärsivällisyyttä. Tämä opinnäytetyö on tukena tulevaan muutosprosessiin.

LÄHTEET

- Eskola, S. & Ruohoniemi, E. 2011. Julkiset hankinnat. Viitattu 15.10.2012.
<http://jamk.fi/kirjasto>, 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hafner, A. 2001. Paretos' Principle: 80/20 Rule. Viitattu 12.11.2012.
<http://www.bsu.edu/libraries/ahafner/awh-th-math-pareto.html>. Dean of University Libraries.
- Halttunen, J. 2011. Suomen parhaimmista. www.jamk.fi, esittely.
- Hytönen, T. & Lehtimäki, L. 2010. Valtion hankintakäsikirja. Viitattu 21.9.2012.
<http://www.vm.fi/>, haku, valtion hankintakäsikirja.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen; ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. Osaaminen kilpailukyvyksi – Organisaatiotaikenne 1.8.2011 alkaen.
- Jyväskylän kaupunki. 2012. Hankintakeskus. Viitattu 15.10.2012.
<http://www.jyvaskyla.fi>, Päätöksenteko ja hallinto, hankintakeskus.
- Karjalainen, K. 2009. Challenges of Purchasing Centralization: Empirical Evidence from Public Procurement. Viitattu 20.11.2012.
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a344.pdf>. Helsinki School of Economics.
- Kraljic, P. 1983. Purchasing must become Supply management. Viitattu 1.11.2012.
<http://www.nevi.nl>, Harvard Business Review 61 (5), 109 - 117. Google Scholar.
- Kuntahankinnat. Tehokasta toimintaa yhteishankinnoilla. Viitattu 15.10.2012.
<http://www.kuntahankinnat.fi>.
- Kuntaliitto. 2007. Suuntaviivoja pienhankintojen tekemiseen. Viitattu 6.11.2012.
<http://www.hankinnat.fi>. Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat osana hankintaohjeiden laadintaa.
- L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 21.9.2012. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.
- Manninen, O. 2011. Visio, 1, 9–11.
- Miettinen, K. 2010. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintatoimen kehittäminen. Opinnäytetyö. Hankinta 3 – koulutusohjelma.
- Miettinen, K. 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankintaohje.

Miettinen, K. 2012. Voimassa olevat puitesopimukset Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.

Miettinen, K & Nojonen, M. 2012. Esitys hankintatoimen ja asianhallinnan organisoinnista JAMKissa.

Mikkonen, K. 2012. E – katalogi – Hankintakanavan kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Padhi, S., Wagner, S. & Aggarwal, V. 2012. Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 1–8.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4.painos. Jelgava Printing House, Latvia.

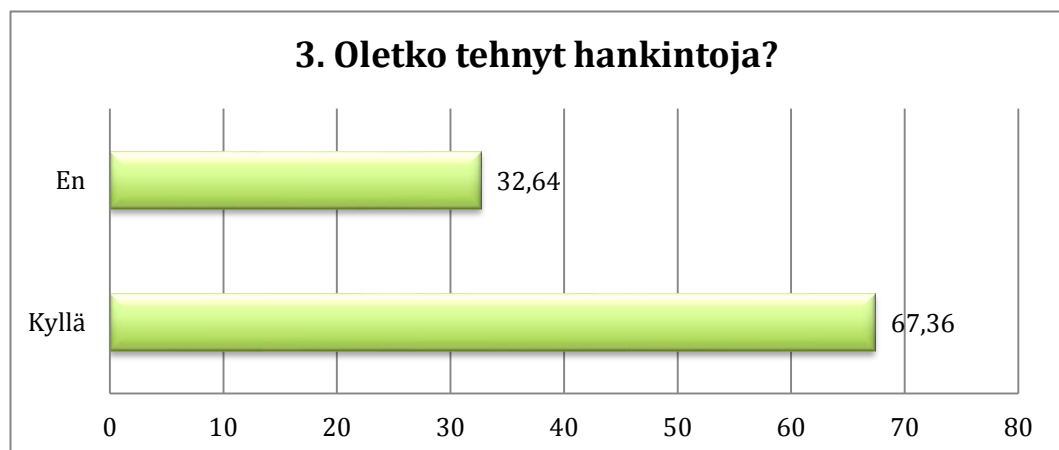
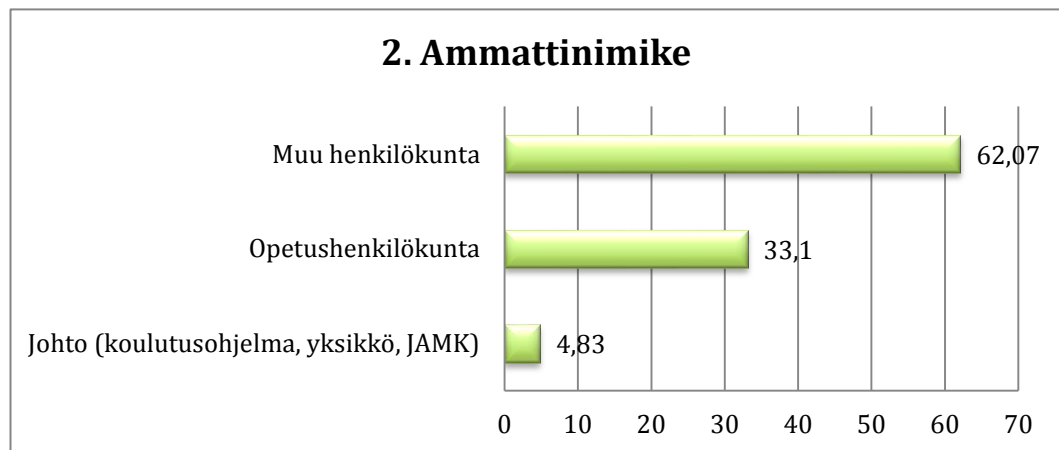
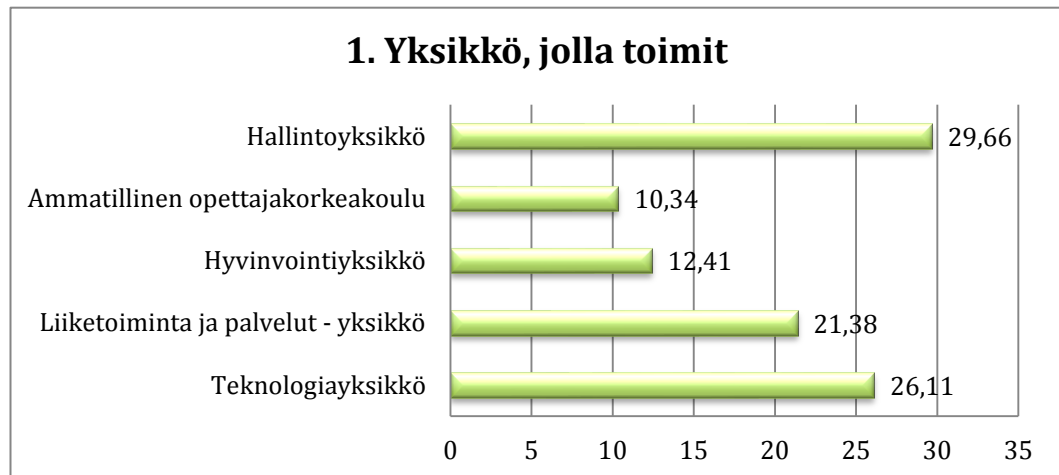
Purfacts. N.d. Kraljic actie! Viitattu 16.1.2013. <http://www.purfacts.nl/kraljic.html>,
Gratis Kraljic Model in Excel.

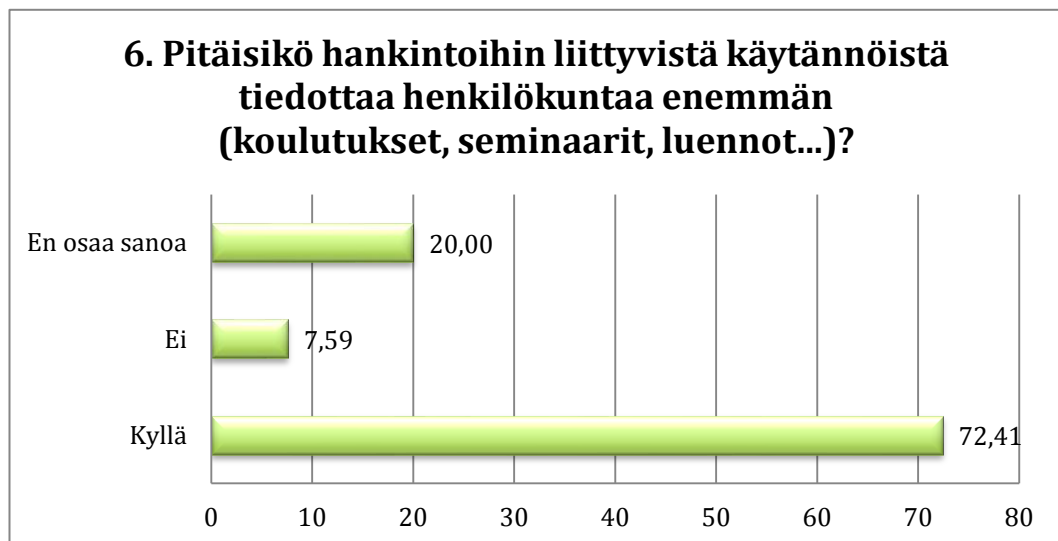
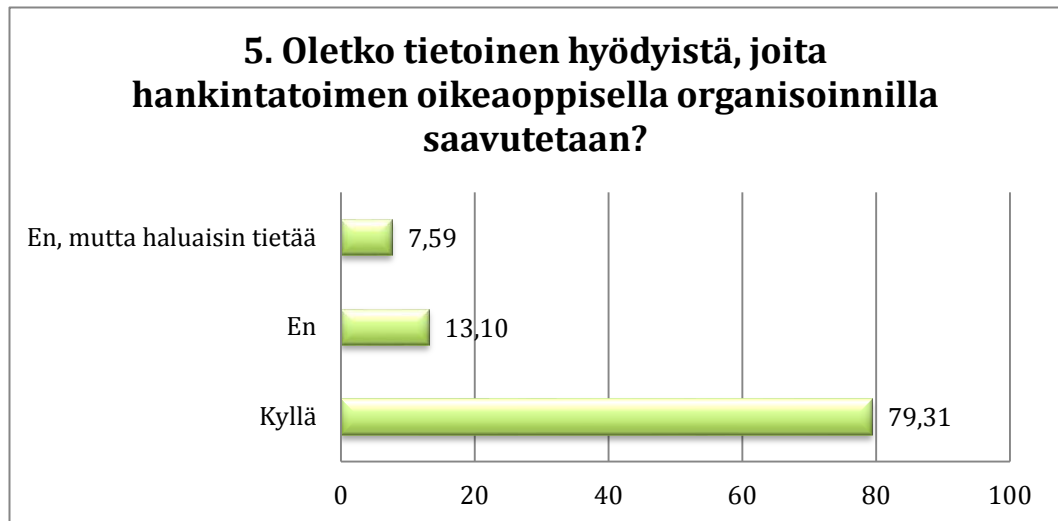
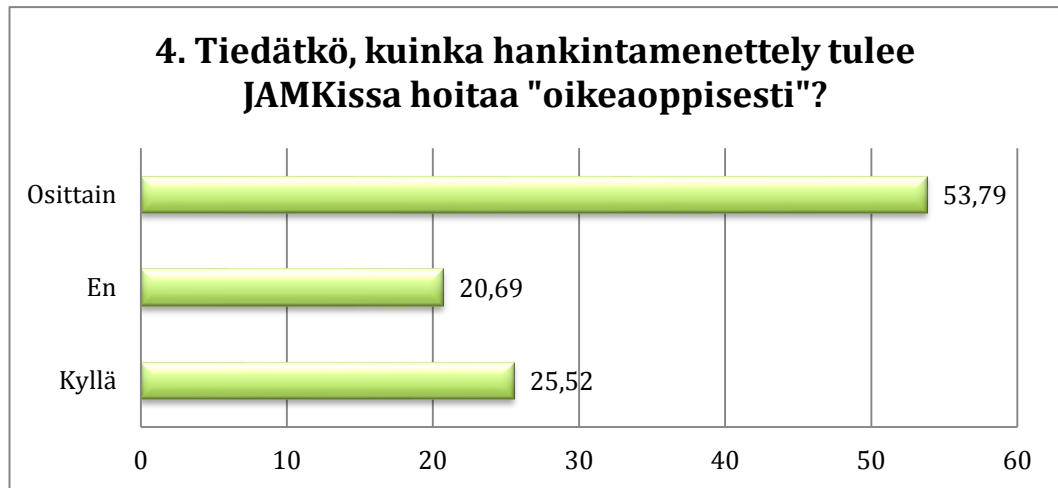
Ultsch, A. 2002. Proof of Pareto's 80/20 Law and Precise Limits for ABC-Analysis. Viitattu 12.11.2012. <http://www.informatik.uni-marburg.de/~databionics/papers/ultsch02proof.pdf>. Technical Report, DataBionics Research Group.

van Weele, A. 2010. *Purchasing & Supply chain Management – Analysis, Strategy, Planning and Practise*. 5th edition. United Kingdom: Cengage learning EMEA.

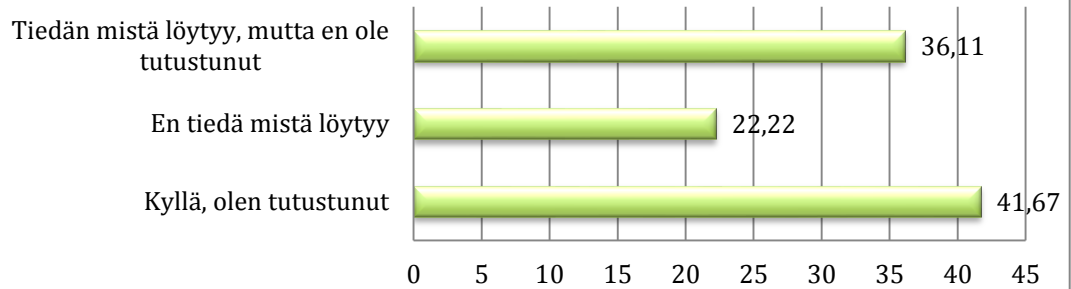
LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

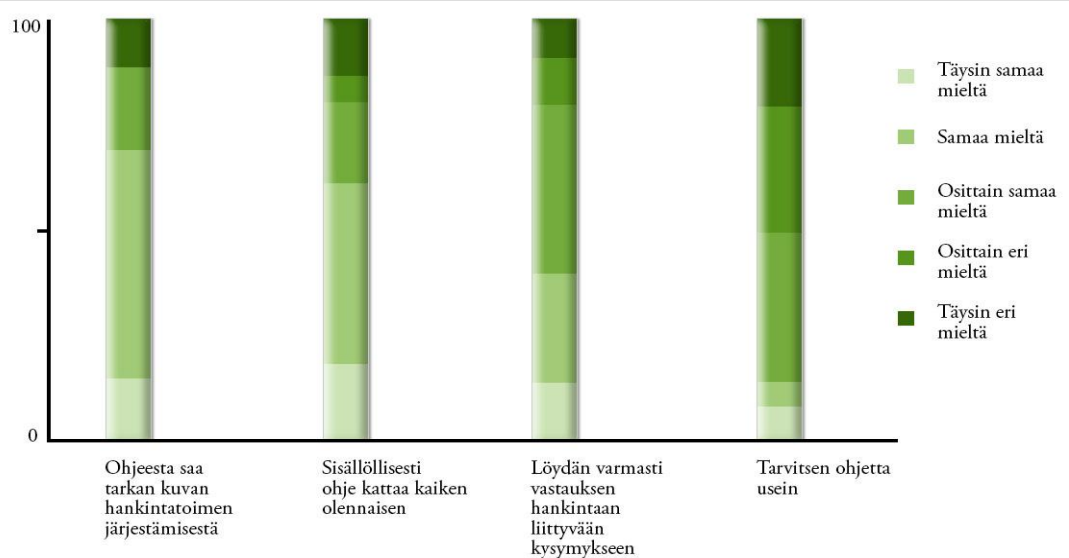




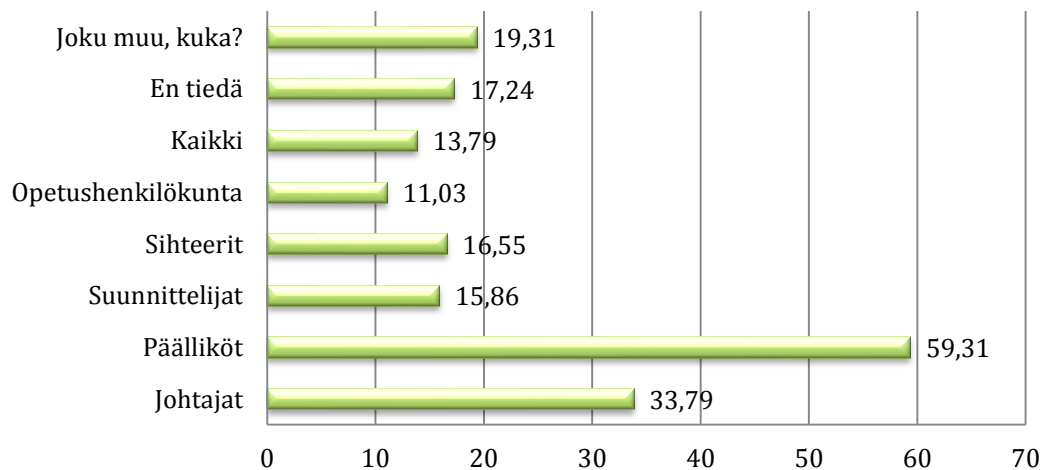
7. Oletko tutustunut JAMKin omaan hankintaohjeeseen ja tiedätkö mistä se löytyy?



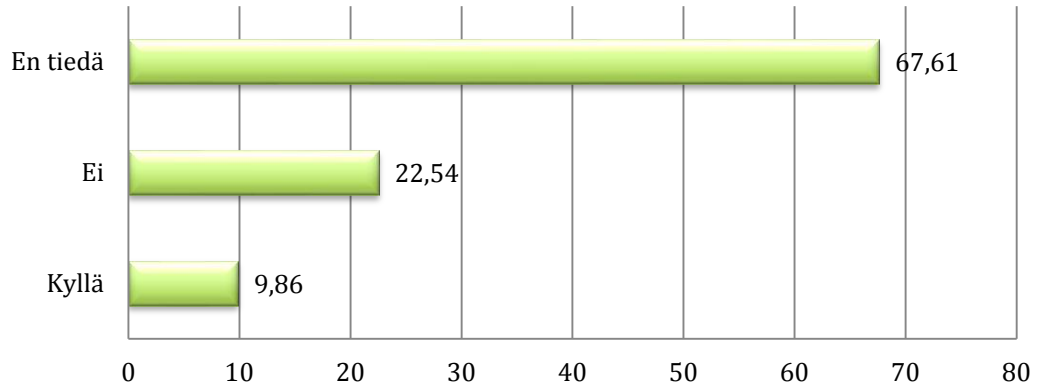
8. Jos olet lukenut ko. ohjeeseen, arvioi sen hyödyllisyyttä. Muutoin siirry seuraavaan kysymykseen.



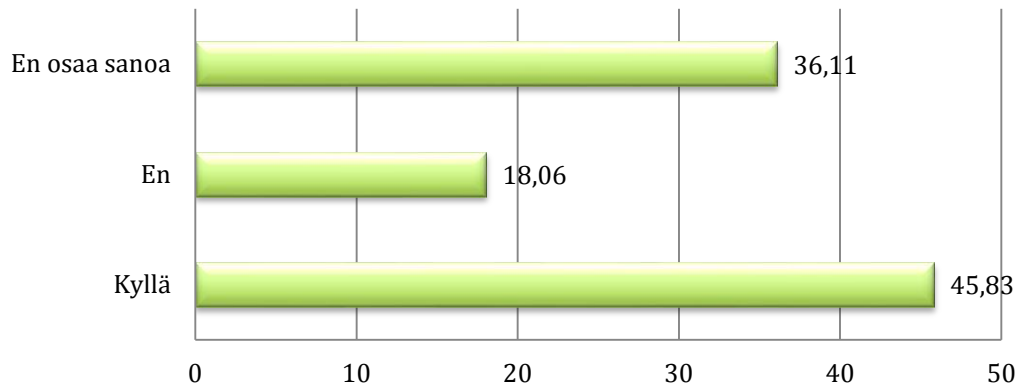
9. Ketkä yksikössäsi tekevät hankintoja?



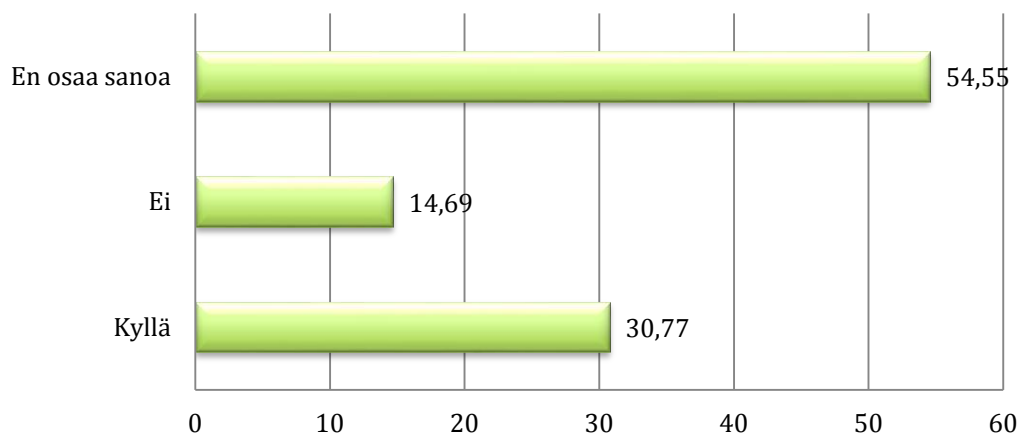
10. Ovatko kyseiset hankintoja tekevät henkilöt koulutettuja julkisten hankintojen tekemiseen?

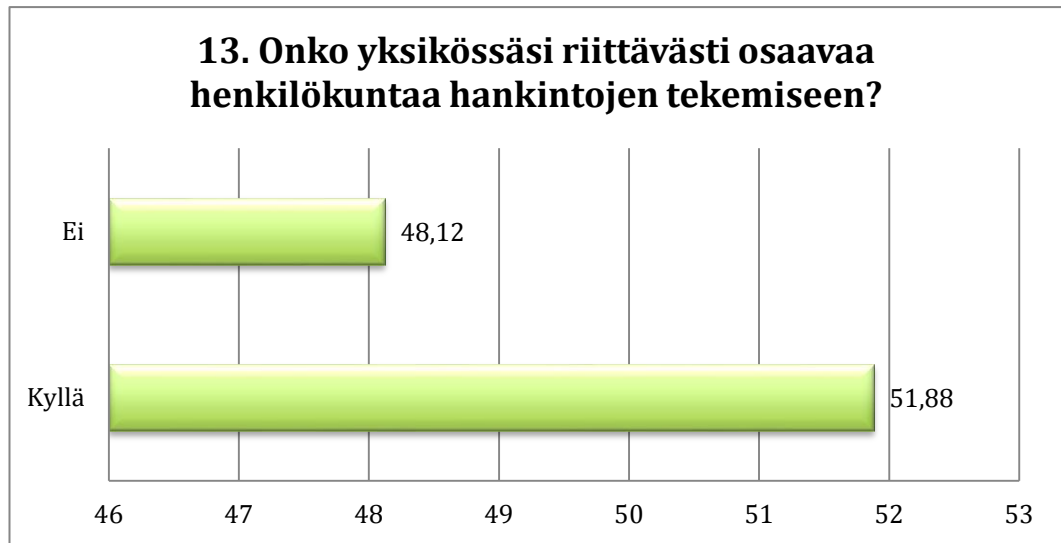


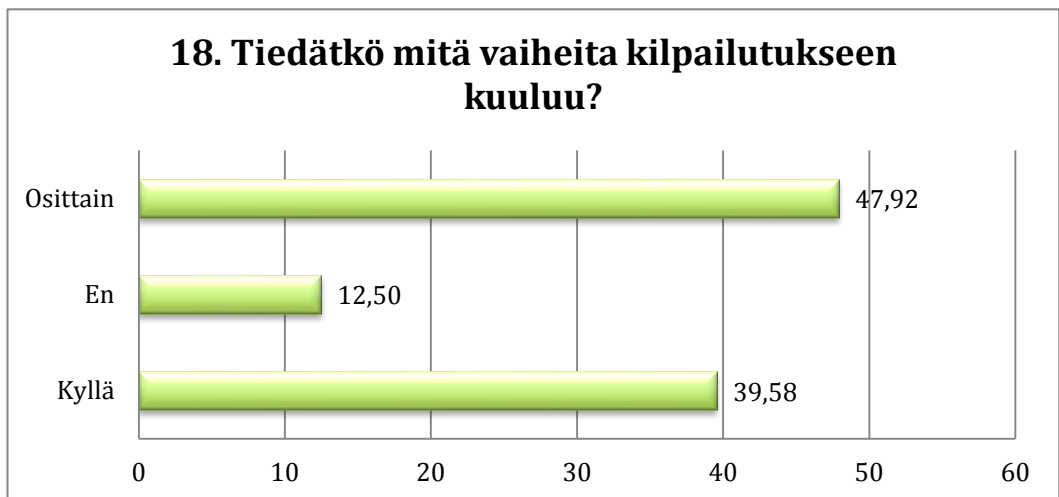
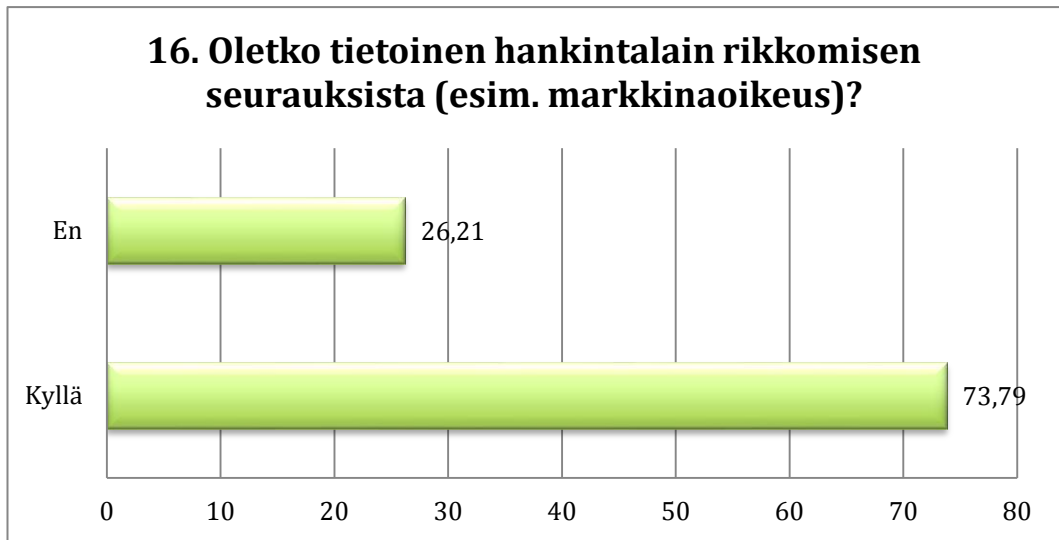
11. Tiedätkö, mitkä ovat yksikkösi/tulosalueesi/kustannuspaikkasi merkittävimmät hankinnat?



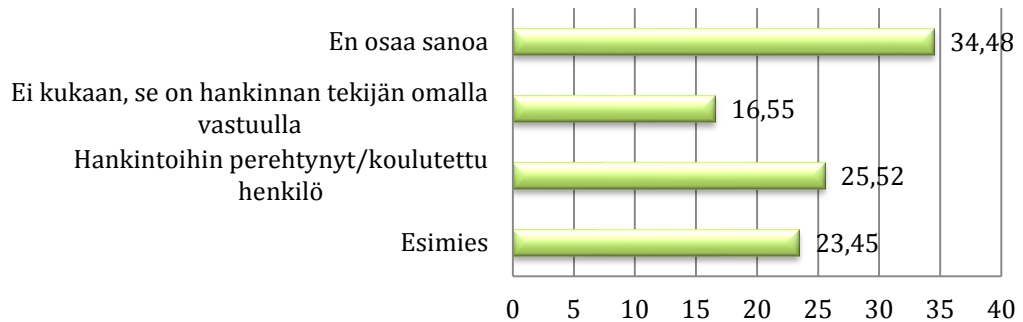
12. Onko yksikkösi hankintatoimi suunniteltua?



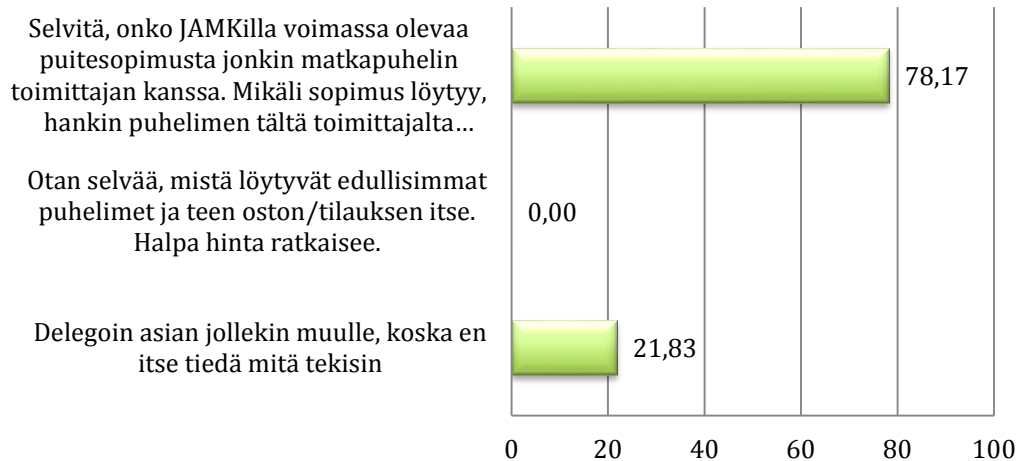




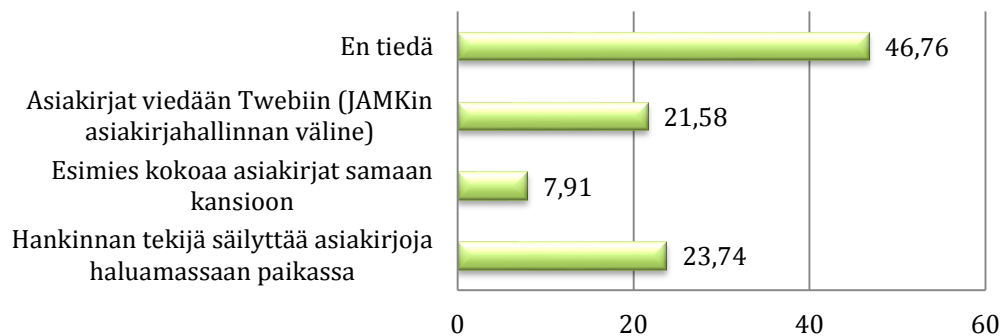
19. Kuka yksikössäsi valvoo hankinta-asiakirjojen oikeellisuutta/laillisuutta aina tarjouspyynnöstä sopimukseen saakka?

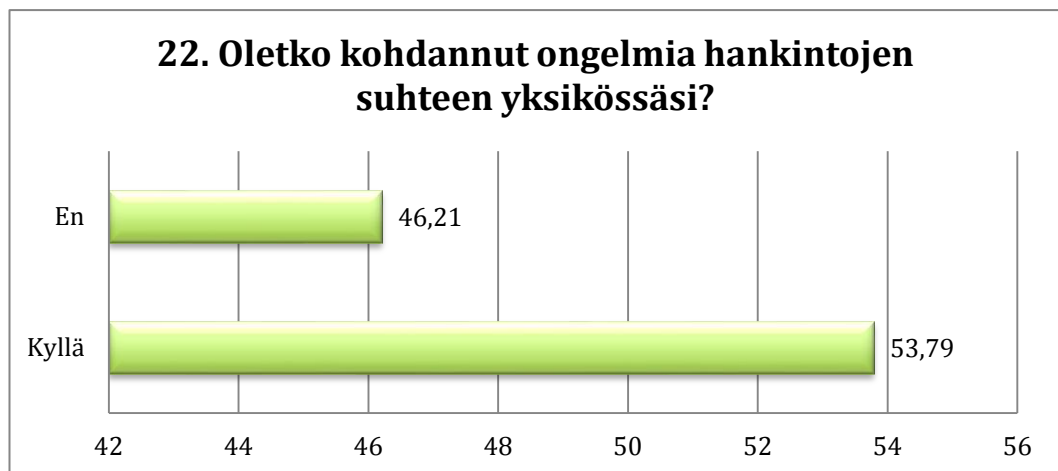


20. Sinun tulee hankkia uusi matkapuhelin, kuinka toimit?



21. JAMKilla ei ole käytössä sähköistä tietojärjestelmää, johon kaikki hankintoihin liittyvät materiaalit tallentuisivat. Mihin hankintojen asiakirjat nykyään yksikössäsi tallennetaan?





Avoimet kysymykset:

23. Jos ongelmia on ollut, millaisia?

24. Miten toivoisit JAMKin hankintatoimea kehitettävän?

25. Muita kommentteja?

Avoimia vastauksia ei julkaistu.