

Essi Majalahti

HANKINTOJEN HYVÄKSYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto ja rahoitus

2014

HANKINTOJEN HYVÄKSYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Majalahti, Essi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2014
Ohjaaja: Ari Vahteristo
Sivumäärä: 32
Liitteitä: 1

Asiasanat: Hankintatoimi, tilaus-toimitusketju, hankinta, hankintaprosessi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli hankintojen hyväksyttämisen prosessin kehittäminen ja tehostaminen kohdeyrityksessä. Kohdeyritys on suuri logistiikan alan yritys, jonka toiminta on valtakunnallista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tehostamiskeinoja kohdeyrityksen keskitetyn hankintajärjestelmän käyttöön, sekä siihen liittyvään laskutukseen. Tutkimus on rajattu yrityksen yhteen toimipisteeseen.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään hankintatoimen määritelmä sekä hankintaprosessin vaiheet. Myös tilaus-toimitusketjun vaiheet on kuvattu tutkimuksen teoriaosuudessa. Tutkimuksen ongelmat ja ratkaisut on kerätty haastattelemalla yrityksen työntekijöitä.

Haastattelujen avulla suurimmaksi ongelmaksi nousi keskitetyn hankintajärjestelmän tehottomuus ja hitaus. Hankintajärjestelmä oli monimutkainen ja vaati useamman eri tahon toimia hankintoja tehdessä. Hankintajärjestelmän tehostaminen ja nopeuttaminen vaatii järjestelmän yksinkertaistamista, sekä valtuuksien jakamista useammille toimijoille.

DEVELOPING OF THE SOURCING ACCEPTANCE PROCEDURE

Majalahti, Essi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

December 2014

Supervisor: Vahteristo, Ari

Number of pages: 32

Appendices: 1

Keywords: sourcing, sourcing process, billing

Subject of this thesis is to improve the sourcing process in case-company. The company in this study is a nationwide logistics organisation. Focus is on one position located in west of Finland. The office is medium size and largest in Satakunta. The goal of this study is to increase the performance of sourcing process and billing.

The theory part is a review of the meaning of sourcing and steps of the process. The problems and the present state of the practise are described in this chapter. The study material was collected by interviews. The interviews were made with superiors of the company position.

The interviews showed that the biggest problem whit the sourcing process was inefficiency and complexity. By simplifying the process company might get quicker and easier way to work with the sourcing process.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Käsitteellinen viitekehys.....	6
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	7
2	HANKINTATOIMI	8
2.1	Hankinta yleisesti.....	8
2.2	Julkiset hankinnat	9
2.3	Pienhankinnat.....	10
2.4	Hankintaprosessin vaiheet	11
2.5	Toimittajan etsintä	12
2.6	Kilpailuttaminen	13
2.7	Neuvottelut.....	14
3	HANKINTADOKUMENTTIEN KÄSITTELY JA HYVÄKSYMINEN.....	15
3.1	Yleiset sopimusehdot.....	15
3.2	Hyvä hallintotapa	16
3.3	Tilaus-toimitusprosessi	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	20
4.1	Tutkimuskohde	20
4.2	Tutkimusmenetelmät	20
4.3	Tutkimusaineisto.....	21
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	22
5.1	Hankintaprosessin nykytila.....	22
5.2	Hankintaprosessin ongelmat.....	24
5.3	Ratkaisuja hankintaprosessin tehokkuuteen	25
6	POHDINTA.....	26
6.1	Johtopäätökset.....	26
6.2	Toimintasuositus.....	27
6.3	Jatkotutkimus	28
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hankintaprosessin kulku ja siihen liittyviä ongelmia kohdeyrityksessä ja löytää ratkaisuja niihin. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään hankintaprosessin kulku vaihe vaiheelta sekä tilaus-toimitusketjun vaiheet. Hankintaprosessin kuvaus alkaa hankintatoimen esittelyllä. Teoriaosuudessa käsitellään hankintatoimen muodostuminen ja sen tehtävät. Tilaus-toimitusketjun teoriaosuus pitää sisällään tilaus-toimitusketjun vaiheet sekä siihen liittyvän dokumentoinnin peruseriaatteet.

Opinnäytetyö toteutetaan kohdeyritykselle, joka on maanlaajuinen logistiikka-alan yritys. Yrityksen hankintaprosessissa aiheutuvia ongelmia pyritään tutkimuksen avulla selvittämään ja löytämään ratkaisuja niihin. Hankintaprosessin tehostaminen kohdeyrityksessä on tutkimuksen päätavoite. Myös laskutuksen ja dokumentoinnin ongelmia pyritään selvittämään ja ratkaisemaan.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusmateriaali kerätään haastattelemalla pientä joukkoa yrityksen työntekijöitä. Työntekijät toimivat samassa toimipisteessä ja tutkimus onkin rajattu käsittelemään vain yhden toimipisteen toimintaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää hankintaprosessin kulku ja siihen liittyvä dokumentointi. Tutkimuksen toimeksiantajana on suuri maanlaajuinen yritys, mutta tutkimus kohdistuu yrityksen yhteen toimipisteeseen. Tutkimuksella pyritään löytämään kyseisen toimipisteen ongelmat hankintaprosessin kulussa ja löytämään ratkaisuja ongelma-kohtiin.

Yrityksessä ongelmia aiheuttaa hankintaprosessin hitaus ja siihen liittyvien hyväksymiskäytäntöjen monimutkaisuus. Yritys haluaa kehittää ja nopeuttaa prosessin kulua ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimipisteessä ilmenevät ongelmat ja löytää ratkaisuja niihin.

Tutkimuksen päätavoite

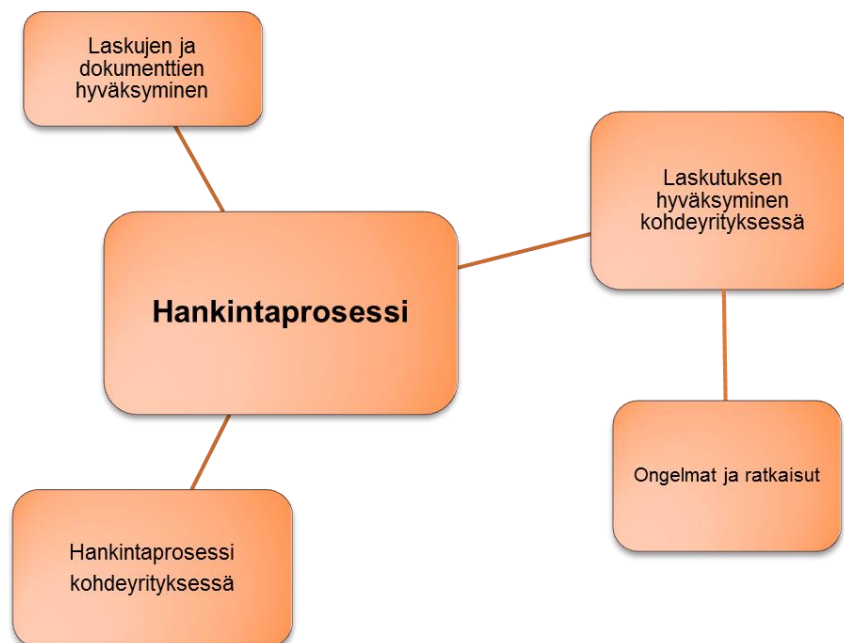
- Hankintaprosessin sisäisen käsittelyn tehostaminen

Tutkimuksen osatavoite

- Tilausten ja laskujen hyväksymiskäsittelyn tehostaminen

1.2 Käsitteellinen viitekehys

Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeinen sisältö. Tutkimuksen keskeisessä osassa on hankintaprosessin kulku ja siihen liittyvät toimenpiteet. Laskujen ja dokumenttien hyväksymiskäytäntöä kohdeyrityksessä tarkastellaan ja pyritään löytämään ratkaisuja sen ongelmiin.



Kuva 1. Käsitteellinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmateriaalin kerääminen tapahtuu haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa. Haastatteluun osallistuu 5 henkilöä yrityksestä, jotka työssään osallistuvat hankintaprosessin kulkuun. Haastattelumateriaalia pyritään keräämään hankintaprosessin eri vaiheista, jolloin kaikki prosessiin liittyvät ongelmat saadaan selville. Haastattelujen avulla yritetään paikantaa ongelmat, joita prosessissa ilmentyy ja tarjoamaan yritykselle ratkaisuja niihin.

2 HANKINTATOIMI

Tässä luvussa käsitellään hankintatoimen osa-alueita ja niiden vaikutusta hankintojen onnistumiseen. Hankinnan määritelmä, josta koko hankintaprosessi saa alkunsa, käsitellään luvussa 2.1. Julkisia hankintoja säätelee suurelta osin hankintalaki ja niihin liittyvät säädökset. Julkisiin hankintoihin kuuluvat esimerkiksi viranomaisyksiköt ja eräät julkishallintoihin kuuluvat oikeushenkilöt. Julkisia hankintoja käsitellään laajemmin luvussa 2.2. Julkisia hankintoja koskevia EU:n kynnysarvoja on esitetty taulukossa. Taulukosta selviävät ajankohtaiset vuoden 2014 alussa päivitettyt kynnysarvot. Näitä kynnysarvoja alittavia hankintoja kutsutaan pienhankinnoiksi, joita on tarkemmin esitelty myöhemmin tässä kappaleessa. Koko hankintaprosessi on kuvattu vaiheittain luvussa 2.4. Prosessiin kuuluvat toimittajan etsintä, kilpailuttaminen ja neuvottelut.

2.1 Hankinta yleisesti

Hankinnat muodostavat suurimman osan yrityksen kustannuksista, joten niiden merkitys yrityksen menestykseen on huomattava. Ostamisen ammattimaistumisen johdosta, yhä useammassa yrityksessä ostoista vastaa hankintaorganisaatio. Tämä organisaatio keskittyy vain yrityksen hankintoihin. Niin hankintaorganisaation kuin yksittäisenkin ostajan tavoite on hankinnan onnistuminen niin, että tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä on tyytyväinen. (Balac 2009, 16-17.)

Hankinta voidaan määritellä useilta eri näkökulmilta, tilanteesta ja tarpeesta riippuen. Voidaan ajatella, että hankinta kattaa koko organisaation ulkopuolisten resurssien käytön ja hallinnan. Hankinnan muodostaa tarve. Tarve voi olla ulkopuolinen tuote tai palvelu, tai mahdollisesti ulkopuolinen osaaminen ja tietämys. Yrityksen kehityksen ja toiminnan kannalta tarpeiden täyttäminen on usein välttämätöntä. Hankinnalla pyritään kehittämään koko yritystä ja maksimoimaan yrityksen kokonaisetua. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67.)

Juridisesti hankinnan määritelmä on laaja. Mikä tahansa yrityksen tekemän tavaran tai palvelun hankkiminen voi lain mukaan olla hankinta. Hankinnaksi voidaan kutsua

myös omistus- tai käyttöoikeuksin eli osamaksulla tai vuokrasopimuksella hankittua tuotetta tai palvelua. Tavarana ja palvelun yhdistelmää voidaan lain mukaan kutsua myös hankinnaksi. (Nettilaki www-sivut.)

Hankintaan liitettävät peruskysymykset ovat mitä tarvitaan, mistä sen saa ja mitä se maksaa. Prosessi lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta, jolloin organisaation ulkopuolista tuotetta tai palvelua tarvitaan yrityksen sujuvan toiminnan takaamiseksi. Toimitajan löytäminen markkinoilta on keskeinen asia, koska kilpailukyky lisääntyy vapautuvan maailmankaupan mukana. Tuotteen tai palvelun kustannukset nousevat kovenevan kilpailun myötä tärkeäksi osaksi hankintaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 67-69.)

2.2 Julkiset hankinnat

Viranomaisyksiköt, joihin luetaan valtion ja kuntien viranomaiset, valtion liikelaitokset sekä eräät julkishallintoon kuuluvat oikeushenkilöt, ovat julkisia hankintayksiköitä. Nämä yksiköt noudattavat hankintalakia hankintoja tehdessä. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan hankinnan kohteen ostamista tai vastaavaa toimenpidettä, kuten vuokraamista tai osamaksulla ostoa. Yksikön tuotantoa tai työsuoritusta, jonka yksikkö toteuttaa omana työnään organisaation sisällä, ei pidetä hankintana. Hankinnaksi ei myöskään lueta kiinteän omaisuuden ostamista tai vuokraamista. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 406.)

Suomen julkisten hankintojen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan yhteisöjen lainsäädäntöön. Hankintalain keskeinen osa on kilpailuttaminen. Kilpailun aikaansaaminen ja tarjousmenettelyyn osallistuvien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu ovat hankintalain päätavoitteet. Tärkeimmät julkista hankintaa koskevat lait ovat hankintalaki sekä erityisalojen laki, jota sovelletaan vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 406.)

Hankinnan suurin mahdollinen ennakoitu arvo määrittää sen, ylittääkö hankinta Euroopan Unionin asettaman kynnysarvon. Kynnysarvon ylittyessä hankintaan sovelle-

taan hankintalakia ja siitä tehdään hankintailmoitus Euroopan Unionin laajuisesti. EU:n kynnysarvoja tarkistetaan kahden vuoden välein. Taulukossa 1 on vuoden 2014 määritellyt EU:n kynnysarvot. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut.)

Taulukko 1. EU-kynnysarvot 1.1.2014 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut.)

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 16 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	134 000	207 000
Rakennusurakat	5 186 000	5 186 000
Käyttöoikeusurakat	5 186 000	5 186 000
Suunnittelukilpailut	134 000	207 000

Vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alla toimivien yksiköiden hankinnoista annettu laki (349/2007, ns. erityisalojen hankintalaki)

KYNNYSARVOT (ERITYISALOJEN HANKINTALAIN 12 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	414 000
Rakennusurakat	5 186 000
Suunnittelukilpailut	414 000

2.3 Pienhankinnat

Pienhankinnoiksi katsotaan kaikki hankinnat, jotka arvoltaan alittavat kansalliset kynnysarvot. Työ- ja elinkeinoministeriön arvioinnin mukaan pienhankintoja tehdään vuositasolla jopa miljoonia. Hankintayksikkökohtaiset selkeät ohjeet pienhankintojen osalta ovat tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen hankintatoimen kannalta erittäin tärkeitä. (Julkisten hankintojen neuvonta yksikön www-sivut.)

Pienhankinnoissa ei sovelleta hankintalakia, joten hankintatapojen arviointi jää hankintayksiköiden omaan harkintaan. Pitämällä pienhankinnat hankintalainsäädännön ulkopuolelle, yksinkertaistetaan hankintaprosessia ja vähennetään hallinnollisia kus-

tannuksia pienissä hankinnoissa. Pienhankintoja tehdessä on kuitenkin otettava huomioon markkinoiden hyödyntäminen, hyvä hallintotapa, EU-säädökset sekä innovaation näkökulma. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut.)

2.4 Hankintaprosessin vaiheet

Hankintaprosessin käynnistyessä on yrityksellä jo tiedossa hankittava tuote tai palvelu. Kustannusrakenteita on tutkittu ja toimittajamarkkinoiden tilannetta kartoitettu. Yrityksellä on siis jo olemassa karkea käsitys siitä, mistä päin maailmaan hankinta on mahdollista saada ja millaiselta toimittajalta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 251.)

Hankintastrategian luominen edellyttää toimittajamarkkinoiden tuntemusta ja niiden hyödyntämistä. Kun tarve hankintaan muodostuu, on siis tärkeää tehdä hankintastrategia. Yrityksen tavoitteena on luoda strategia, joka auttaa sitä täyttämään tarpeensa mahdollisimman hyvin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2011, 131-136.)

Strategian luomisen jälkeen alkaa toimittajien etsintä ja arviointi. Toimittajamarkkinoiden tuntemus on tärkeää toimittajaa etsiessä. Kansainväliset rajat ylittävässä hankinnassa uusien toimittajien ja alueiden löytäminen voi olla kustannusten kannalta erittäin kannattavaa. Hintataso eri maantieteellisillä alueilla on hyvinkin vaihtelevaa ja se voi olla ratkaisevassa asemassa toimintaa valittaessa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2011, 227-228; Baily, Farmer, Crocker, Jessop, Jones 2008)

Toimittajavalinnan jälkeen valitut toimittajat kilpailutetaan ja mahdollisten toimittajien kanssa sovitaan neuvottelut. Kilpailuttamalla toimittajat, yritys voi saada suuria hyötyjä. Kilpailuttamalla potentiaaliset toimittajat, voidaan saada muutoksia hankinnan kustannuksiin sekä laatuun. Kilpailuttamalla voidaan parhaimmassa tapauksessa saada muitakin toimittajia kehittymään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2011, 247.)

Neuvottelut ja niihin valmistautuminen ovat tärkeää yrityksen päämäärän saavuttamiseksi. Neuvotteluissa tulee ottaa huomioon mahdolliset kulttuurierot ja niiden vaikutus hankintaneuvotteluihin. Tieto ja tuntemus hankintaa koskevista yksityiskohdista saattavat ratkaista hankintaneuvottelujen suunnan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2011, 256.)

2.5 Toimittajan etsintä

Kun mietitään oikeaa lähestymistapaa toimittajiin, on toimittajamarkkinaymmärrys tärkeässä asemassa. Eri toimialojen pelisääntöjen ymmärtäminen on tärkeää, kun toimittajaa etsitään. Toimittajamarkkinaymmärrys on jaettu eri tasoihin, jotka perustuvat erilaisiin kilpailutekijöihin. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 251-252.)

- Hintakeskeinen
 - Kilpailukeskeinen
 - Hintadynamiikkakeskeinen
- Tehokkuuskeskeinen
- Kyvykkyysskeskeinen
- Teknologiakeskeinen

Kilpailukeskeisessä mallissa kilpailun ajatellaan olevan runsasta. Kilpailuttamalla tuote tai palvelu, pyritään saamaan hankinnalle paras mahdollinen hinta. Tätä toimintatapaa suositaan erityisesti silloin, kun tuotteen arvo on vähäinen ja sen valmistusprosessin merkitystä pidetään vähäisenä. Hintadynamiikkakeskeisen toimintatavan taas ajatellaan toimivan niin että, yksittäisellä hankkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tuotteen tai palvelun hintaan. Hankkijan ainoa mahdollisuus vaikuttaa hankinnan hintaan on tiivis markkinoiden seuranta ja sitä kautta parhaan markkinahinnan tavoittelu. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 253.)

Tehokkuuteen keskittyvä hankinta perustuu tuotantoprosessin tehokkuuteen. Toimittajia pyritään tehostamaan toimintaansa, jolla pyritään vaikuttamaan myös hankinnan kustannuksiin. Tässä ajattelumallissa otetaan huomioon hinnan sijasta hankinnan kokonaiskustannukset. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 254.)

Toimittajan mahdollisuus toimittaa tavaroita tai palveluita, on tärkeää kyvykkyysskeskeisessä toimitavassa. Jos yhteistyö toimittajan kanssa tulee olemaan pitkäkestois- ta, on hyvä kiinnittää huomioita tähän asiaan. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 254.)

Teknologiakeskeisessä ajatusmallissa tarkastellaan toimittajia niiden teknologisten erilaisuuksien kautta. Uusien erilaisten teknologioiden vaikutus tuotteen tai palvelun prosessiin ja kustannuksiin voi olla olennainen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 255.)

2.6 Kilpailuttaminen

Kilpailuttamalla toimittajat voidaan saada merkittäviä säästöjä aikaan, sekä löytää juuri omiin vaatimuksiin sopiva toimittaja. Omien vaatimusten määrittelemine ja toimitusvaatimusten asettaminen ovat hyviä lähtökohtia kilpailuttamisen aloittaiselle. Ostajan kannalta kilpailutus on tehokas keino saada toimittajilta paras mahdollinen vastaus hankinnan vaatimusten täyttämiseksi. Kilpailuttamalla toimittajia on mahdollista saada toimittajat kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 272-274.)

Omia päämääriä vastaavien toimittajien löydyttyä, valituille toimittajille lähetään tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö sisältää hankintaan liittyvät yksityiskohdat ja vaatimukset. Toimittajat vastaavat tarjouspyyntöön omalla tarjouksella, jonka jälkeen aloitetaan neuvottelut potentiaalisten toimittajien kanssa. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 39-40.)

Julkisia hankintoja tehdessä on otettava huomioon sitä säätelevä laki. Julkisessa hankintaprosessissa on lain mukaan toimittava tasapuolisesti syrjimättä hankintamenettelyyn osallistuvia tahoja. Syrjinnällä tarkoitetaan esimerkiksi tietyn alueen suosimista, jolloin muut hankintamenettelyyn osallistuvat tahot jäävät huonompaan asemaan. Tasapuolisella toiminnalla taas tarkoitetaan sitä, että kaikkia tarjoajia koskevat samat vaatimukset. Kaikki hankintaan liittyvät yksityiskohdat ovat samanlaiset kaikille tar-

joajille, ellei toisenlainen kohtelu ole objektiivisesti perusteltua. Julkisia hankintoja koskee myös avoimuusperiaate, joka takaa sen, että hankintaan liittyvät tiedot ovat julkisia eikä niitä salata keneltäkään osapuolelta. Suhteellisuusperiaate on myös otettava huomioon julkisia hankintoja tehdessä. Oman päämäärän pitää vastata hankinnan vaatimuksia, jolloin tarjoajien mahdollisuuksia voidaan arvioida juuri oman päämäärän mukaan. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön www-sivut.)

2.7 Neuvottelut

Valmistautuminen on tärkeä osa neuvotteluita. Keskeinen osa valmistautumista on tunnistaa valta-asemiin vaikuttavia tekijöitä. Tutustumalla asiakkaiden ja toimittajien määrään sekä kilpailun voimaan, voidaan saavuttaa neuvotteluille asetetut päämäärät paremmin. Myös mahdollisten uusien kustannusten laskeminen on keskeinen osa valmistautumista. Toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset tulee ottaa huomioon ennen neuvottelutilannetta. Myös uuden toimittajan etsinnän kustannukset on selvitettävä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 259.)

Ennen varsinaista neuvottelutilannetta, on myös luotava selkeä ja yhtenäinen neuvottelustrategia. Strategia määrittää keinot, jolla tavoitteet ja päämäärät pyritään saavuttamaan. Strategian lisäksi voidaan määrittää tietyt neuvottelutaktiikat ja jakaa roolit neuvotteluun osallistuville tahoille. Onnistuneiden neuvotteluiden avulla saadaan aikaan sopimus, joka on molempia osapuolia tyydyttävä. (ITC Standar Forumin www-sivut.)

Yritysten keskinäiset valtasuhteet saattavat vaikuttaa neuvottelujen lähtökohtiin ja valmistautumiseen merkittävästi. Ostajan markkinoilla tarkoitetaan tilannetta, jossa esimerkiksi valtaosa myyjän tuotteista myydään samalle, neuvotteluissa olevalle ostajalle. Tällaisessa tilanteessa myyjän on otettava ostajan toiveet ja näkemykset tosisaan, jotta neuvotteluille saadaan molempien osapuolien päämäärien mukainen päätös. Jos taas hallitseva osa ostajan ostoista tulee samalta myyjältä, voidaan puhua myyjän markkinoista. Myyjän eli toimittajan markkinat voivat huonossa tapauksessa johtaa siihen, että toimittaja pitää asiakassuhdetta vakiintuneena eikä koe tarvetta kohdistaa kehittämispanoksiaan kyseisiin tuotteisiin. Neuvotteluissa toimittaja ei

välttämättä näe tarvetta joustaa, koska pitää asiakassuhdetta vakaana. Toimittajan markkinoihin on usein syynä huono toimittajamarkkinatietämys. Valtasuhteiden vaikutus neuvotteluiden kulkuun voi olla erittäin merkittävä ja neuvotteluihin valmistautuessa on valtasuhteiden vaikutus tärkeää selvittää. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 259.)

3 HANKINTADOKUMENTTIEN KÄSITTELY JA HYVÄKSYMINEEN

Hankintadokumentit ovat hankintaprosessin eri vaiheissa luotuja asiakirjoja, kuten tarjouspyyntö, tilaus ja lasku. Valitun toimittajan kanssa tehdään hankintasopimus, joka säätelee dokumenttien sisältöä. Hankintasopimus perustuu toimialakohtaisiin yleisiin sopimusehtoihin, joilla pyritään vähentämään hankintaan liittyviä riskejä ja ongelmia. Yleisiä sopimusehtoja käsitellään laajemmin luvussa 3.1. Hyvän hallintotavan käsite tarkoittaa tasapuolista kohtelua eri osapuolten välillä. Hyvän hallintotavan perusoikeuksiin kuuluu esimerkiksi asioiden julkinen käsittely. Hankintadokumenttien avulla saadaan toimiva tilaus-toimitusketju, joka on esitelty luvussa 3.3. Ketju alkaa tarpeesta ja hankintaehdotuksesta ja päättyy toimittaja-arviointiin sekä seurantaan. Ketju on myös kuvattu kuviolla, josta kaikki ketjun vaiheet käyvät ilmi.

3.1 Yleiset sopimusehdot

Hankintasopimuksessa on määritelty siihen kuuluvat dokumentit ja laskutus. Hankintaprosessiin voi liittyä monenlaisia sopimuksia ja dokumentteja, riippuen organisaatioiden käytännöistä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 42-43.)

Yleisillä sopimusehdoilla tarkoitetaan ehtoja, jotka on usein laadittu toimialajärjestöjen aloitteesta. Niiden tarkoituksena on vähentää hankintaan liittyviä riskejä ja ongelmia. Yleiset sopimusehdot ovat toimialakohtaisia, eri aloilla ovat voimassa eri sopimusehdot. Yleisissä sopimusehdoissa määritellään esimerkiksi korvauksiin ja muihin ongelmiin liittyvät yksityiskohdat, mikäli sellaisia hankinnan toimituksessa

tapahtuu. Sekä toimittajan, että ostajan on siis syytä tarkistaa yleiset sopimusehdot jokaista sopimusta tehdessä. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 307-308.)

3.2 Hyvä hallintotapa

Hyvällä hallintotavalla tarkoitetaan tasapuolista toimintaa kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen kohdalla. Toiminnan on oltava puolueetonta ja tarkoituksen mukaista tavoiteltua päämäärää kohden. Prosessia koskevien tietojen tulee olla kaikille toimijoille samat. Hallintolaki määrittää hyvän hallintotavan periaatteet ja lain tarkoituksena on edistää palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. (Finlexin www-sivut.)

Kirjassa Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet (Mäenpää, O. 2008), on hyvän hallinnon perussäännös kuvattu seuraavalla luettelolla. Luettelo sisältää hyvän hallinnon perusoikeudet.

- oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti
- oikeus saada asiansa käsitellyksi ilman aiheetonta viivytystä
- oikeus saada asiansa käsitellyksi toimivaltaisessa viranomaisessa
- hallintoasian käsittelyn julkisuus
- oikeus tulla kuulluksi hallintoasiaa käsiteltäessä
- oikeus saada perusteltu päätös hallintoasiassa
- oikeus hakea muutosta hallintoasiassa annettuun päätökseen.

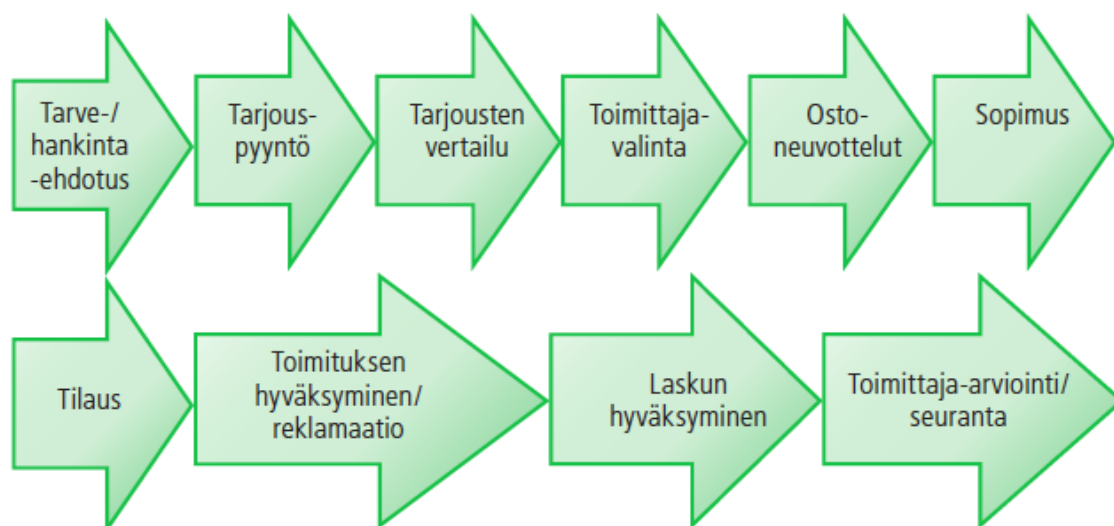
Hallintolaki ja virkamieslait täydentävät pykälillään edellä olevaa luetteloä. Tasapuolinen kohtelu, objektiivisuus, neuvonta ja puolueettomuus kuuluvat myös keskeisesti hyvän hallintotavan takuisiin. (Mäenpää, 2008, 2)

3.3 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaustoimitusketju alkaa asiakkaan tilauksesta, jolloin tietovirta alkaa kulkea tavarrantoimittajille. Ketju koostuu kokonaisuudessaan tavarän, tiedon ja rahan liikkeestä.

Koko ketju voidaan tiivistäen jakaa kahteen eri toimintoon, ohjaamiseen ja toteuttamiseen. Ohjaaminen tarkoittaa suunnittelua, tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa sekä muutoksista ja tapahtumista ilmoittamista. Toteuttaminen taas puolestaan on tavarankäsittelyä, kuljettamista, varastointia, tehdastyötä, asiakirjojen tuottamista, laskuttamista sekä saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. Ketjun toimenpiteisiin osallistuu usein suuri osa yrityksen henkilöstöä, jolloin myös kustannuksia syntyy paljon. Liiketoiminnan strategisilla linjauksilla pystytään kuitenkin vaikuttamaan kustannusten suuruuteen. (Sakki 2009, 21,27; Van Weele 2005.)

Prosessin kulku lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy toimituksen hyväksymiseen. Kuvassa 2 on kuvattu tilaus-toimitusprosessin vaiheet ostajan näkökulmasta.



Kuva 2. Tilaus-toimitusketjun vaiheet (Logistiikan maailman www-sivut.)

Tilaus-toimitusketju syntyy asiakkaan tarpeesta, jolloin tietovirta asiakkaalta toimittajalle alkaa. Ennen tätä on kuitenkin eri toimittajien tarkastelu, kuten luvussa 2.5 on kuvattu. Toimittaja valinnan jälkeen tehdään tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on tehtävä yksiselitteisesti ja kirjallisesti. Toimittaja tekee tarjouksen tarjouspyynnössä olevien yksityiskohtien perusteella. Tarjous on aina sitova ja hankintayksikkö on oikeutettu luottamaan siinä annettuihin tietoihin. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön [www-sivut](#).)

Tarjoukset on aina käsiteltävä suljettuna eikä niissä olevaa tietoa saa antaa ulkopuolisille osapuolille. Tarjousten käsittelyssä käydään läpi tarjoajien soveltuvuus, varmistetaan tarjouspyynnön mukaisuus ja suoritetaan arviointi tarjouspyynnön mukaisten tarjousten välillä. Kun arviointi on suoritettu, todetaan tarjouskilpailun voittaja. (Julkisten hankintojen neuvontayksikön [www-sivut](#).)

Hankintasopimus tehdään parhaaksi valitun toimittajan kanssa. Sopimuksessa käsitellään lukuisia asioita kuten sopijaosapuolet, hinta, toimitusaika ja toimitusehto. Myös takuut ja sanktiot mainitaan sopimuksessa. Keskeiset asiat on mainittu jo tarjouspyynnössä, mutta ne on kirjattava myös hankintasopimukseen. Kun sopimus on tehty, tehdään tilaus toimittajalle. Jossain tapauksissa varsinaista tilausta ei tehdä, vaan katsotaan, että hankintasopimus toimii myös tilauksena. (Logistiikan maailman [www-sivut](#).)

Toimitusketjussa läpinäkyvyys on olennaista, ja siksi ketjun osapuolten on jaettava tietoa keskenään. Ketjusta saadaan nopeampi ja vaihtelua pystytään pienentämään, jos virheet ja tuhlaus minimoidaan. Näillä toimenpiteillä ketjusta saadaan kustannustehokkaampi ja tuottavampi. (Logistiikan maailman [www-sivut](#).)

Toimitukseen liittyvien asiakirjojen hoidosta vastaa tavaran toimittaja. Toimitukseen pitää liittää pakkausluettelo, joka selvittää pakkauksen sisällön. Alkuperä on myös ilmoitettava toimituksessa. Toimitukset tulisi aina vakuuttaa kuljetuksen ajaksi. Hankintasopimuksessa on sovittu siitä, kumpi osapuoli on vastuussa toimituksen vakuutuksen ottamisesta. (Finpron [www-sivut](#).)

Tilauksen vastaanottamisen ja tarkistamisen jälkeen lasku hyväksytään, jos toimitus vastaa tilausta. Lasku suoritetaan, jolloin tilaus-toimitusprosessi on saatu päätökseen. Hyväksymisen jälkeen on kuitenkin tärkeää, että hankintatoimi arvioi toimittajan. Toimittajan arviointi pienentää riskiä seuraavissa hankinnoissa ja on strategisesti yritykselle tärkeää. (Logistiikan maailman [www-sivut](#).)

Hankintaa liittyvien asiakirjojen säilytys ja dokumentointi on myös osa hankintaprosessia. Julkisessa hankinnassa hankintaa koskevat asiakirjat ovat pääsääntöisesti julkisia. Asiakirjojen julkisuutta säätelee julkisuuslaki. Kun asiakirjat on allekirjoitettu ja valmiita, ne tulevat julkiseksi, näin toimitaan tilanteissa, jossa asiakirjat eivät sisällä salassa pidettävää tietoa. Salassa pitoa koskevat asiat tarkastetaan, ennen kuin salassa pito hyväksytään. Ensimmäinen julkiseksi tuleva asiakirja on tarjouspyyntö. Kun tarjouspyyntö on allekirjoitettu ja otettu vastaan se tulee julkiseksi. Tarjouspyyntöä seuraava tarjous tai tarjoukset tulevat julkisiksi, kun viranomainen on vastaanottanut tarjouksen.

Toimittajan valinnan tehtyään yritys tekee hankintapäätöksen, joka on myös julkisuus lain mukaan julkinen asiakirja. Hankintapäätös tulee julkiseksi heti päätöksen synnyttyä. Kun toimittaja on valittu ja hankintaprosessi on saatu lähes loppuun, tehdään hankintasopimus valitun toimittajan kanssa. Hankintasopimus tulee julkiseksi allekirjoittamisen jälkeen. Hankintasopimuksen salassa pidolle pitää olla yksilöity peruste. (Hyvönen, Kess, Piisi, Tuomela, Uotila 2007, 281-286.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuskohde, tutkimuksen toteutustapa sekä tutkimukseen käytetty aineisto. Tutkimuskohteena on valtakunnallinen logistiikanalan yritys, jonka toimintaa selvitetään sen sallimissa rajoissa. Tutkimukseen on valittu yrityksen yksi toimipaikka ja sen toimintaa esitellään. Yrityksellä on lukuisia toimipisteitä ympäri Suomea ja tutkittava kohde on keskisuuri toimipaikka. Tutkimuksen toteutuksessa selvitetään tutkimusmenetelmät, joilla tutkimuksia voidaan suorittaa. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla.

4.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen case-yritys on valtakunnan laajuudella toimiva logistiikanalan yritys. Toiminta on laajaa ja monipuolista, joten tutkimuskohteen tarkempi rajaaminen oli välttämätöntä. Tutkimuksen kohteena on yksi yrityksen toimipiste Satakunnan alueelta. Toimipiste on Satakunnan alueen suurin ja yksikössä työskentelee useita hankintaprosessiin osallistuvia toimijoita. Tutkimuskohde on myös tutkijalle tuttu, koska hän on työskennellyt kyseisessä toimipisteessä useita vuosia.

Yrityksen hankinnoista vastaa jokaisen toimipisteen esimiehet ja heidän esimiehensä eli palveluesimiehet. Yrityksen hankintaprosessi kuuluu julkisten hankintojen alaisuuteen eli sen tulee noudattaa julkisten hankintojen asettamia määräyksiä, joita tutkimuksen teoria osuudessa on käsitelty.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Menetelmä valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaan, jolloin arvioidaan tutkimuksen toteuttamiselle sopivin vaihtoehto. Tarvittaessa tutkimusmenetelmiä voidaan myös yhdistää.

Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi. Aineiston keruu tapahtuu haastattelemalla. Tutkija määrittää ennalta aihepiirejä ja kysymyksiä tutkimushenkilöille, joiden tehtävänä on vastata kysymyksiin ja kertoa vapaasti tutkimusaiheesta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkittavasta aiheesta laajan ymmärryksen, koska haastattelu pyritään tekemään vapaamuotoisesti ilman tarkasti ennalta laadittuja kysymyksiä. (Tilastokeskuksen [www-sivut](#).)

Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös määrälliseksi tutkimukseksi. Tässä tutkimusmenetelmässä tutkija pyrkii kehittämään mahdollisimman tarkkoja mittaamenetelmiä, joiden avulla tutkimusaineisto kerätään. Määrällinen tutkimus sopii hyvin menetelmäksi, jos tutkimushenkilöitä on lukuisia. (Tilastokeskuksen [www-sivut](#).)

Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tavoitteena on saada yksilöllinen ja yksityiskohtainen kokonaiskuva kohteesta ja tämän saavuttamiseksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on valittu. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluiden pohjalta.

Teemahaastattelussa haastattelutilanne on vapaamuotoinen. Haastattelua ohjaa kuitenkin ennalta määritelty teema ja suunta. Haastattelijä voi määrätä keskustelun etenemistä haluttuun suuntaan niin, että haastattelun etukäteen päätetty tarkoitus täyttyy. Teemahaastattelussa tulee vahvasti esille haastateltavan kokemukseen perustuvat mielipiteet. Jos haastateltavien määrä on suuri, saattaa vaarana olla joukko sekavia ja eriäviä mielipiteitä. (Tilastokeskuksen [www-sivut](#).)

4.3 Tutkimusaineisto

Koska tutkimus on kvalitatiivinen, suoritetaan tutkimusmateriaalin keruu haastattelemalla. Tarkoituksena on haastatella tutkimushenkilöitä vapaamuotoisesti, aihepiirejä seuraten. Haastateltavien määrä on pieni ja haastattelut tehdään yksilöhaastatteluinä. Tutkimuksessa henkilöt saavat vapaasti kertoa tunteuksiaan tutkimusaiheesta. Aineistoa kerätään laajasti, jonka pohjalta löydetään ongelmat ja etsitään ratkaisuja niihin.

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla hankintaprosessin eri vaiheissa toimivia henkilöitä. Kaikki tutkimushenkilöt toimivat kuitenkin samassa hankintaketjussa. Haastateltavat ovat esimiehiä, ja heidän vastuullaan on päivittäisten hankintojen hoito.

Haastatteluja tehdessä tutkija käyttää avointa haastattelu lomaketta, johon on kerätty kysymyksiä aihepiireittäin. Lomakkeen on kuitenkin vain tarkoitus ohjata vapaata keskustelua, eikä tarkkoja vastauksia oli tarkoitus saada. Lomake sisältää seuraavia kysymyksiä ja aiheita, joiden avulla keskustelua haastattelutilanteessa ohjataan.

- Nykytilanne
- Vaiheet
- Ongelmat
- Ratkaisut

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksessa tutustuttiin kohdeyrityksen hankintajärjestelmään. Hankintaprosessin nykytila on kuvattu kokonaisuudessaan luvussa 5.1. Tällä hetkellä prosessi on monimutkainen ja hidas. Hankinnan toteuttamiseen tarvitaan monilta eritahoilta osallistumista ja hyväksyntöjä. Ongelmaksi muodostui hankintojen viivästyminen ja prosessi vaatii tehostusta toimiakseen paremmin. Luvussa 5.2. prosessin ongelmat on kuvattu tarkemmin. Ongelmat nousivat pääsääntöisesti esille suoritetuista teemahaastatteluista.

5.1 Hankintaprosessin nykytila

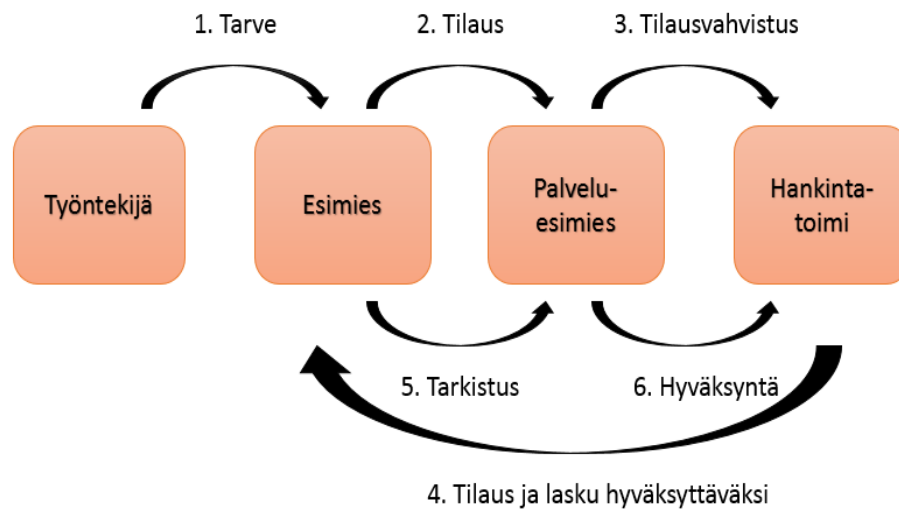
Haastatteluiden avulla saatiin selville kohdeyrityksen hankintaprosessin nykytila. Kohdeyrityksen hankinta tapahtuu keskitetyn hankintajärjestelmän kautta. Hankintayksikkö sijaitsee Helsingissä. Yksikkö on jaettu osa-alueisiin, toiminnan ja tarpei-

den mukaan. Jokaisesta osa-alueesta vastaa hankintatoimen asiantuntija. Hankintayksikkö vastaa toimittajien kilpailuttamisesta ja valinnasta. Toimittajia valittaessa karroitetaan toimittajien toimintatavat ja tutkitaan toimittajan soveltuvuus kohdeyrityksen toimintatapojen mukaiseksi. Yritys toimii julkisen hankinnan alaisena, joten toiminta pitää olla julkisen hankinnan lakien mukaista. Myös eettisyys ja hyvän liiketoiminta periaatteen noudattaminen ovat keskeisiä asioita toimittajaa valitessa.

Tutkimuksessa tarkastellaan kuitenkin yhden toimipisteen toimintaa hankintaketjussa. Toimipiste sijaitsee Satakunnassa, joten kyseinen toimipiste ei osallistu toimittajien valintaan tai kilpailutukseen. Hankintaketjun kyseisessä toimipisteessä muodostavat esimiehet ja palveluesimiehet. Hankinnat, joihin tutkimuksessa keskitytään, ovat pienhankintoja, joita käytetään tuotannossa päivittäin.

Esimiehet ovat tiiviissä yhteistyössä tuotannon työntekijöiden kanssa päivittäin. Kun tuotannossa ilmentyy puutteita työvälineissä, esimiehen tehtävänä on rekisteröidä puute ja tehdä tilaus keskitetyssä järjestelmässä. Esimies tekee tilauksen, jonka jälkeen esimiehen esimies eli palveluesimies vahvistaa tilauksen. Vahvistuksen jälkeen tilaus menee suoraan ennalta määritellylle tavaran toimittajalle. Tavaran toimittajien kanssa on tehty sopimukset hankintayksikön toimesta.

Kun tilaus saapuu toimipisteeseen, tekee tilauksen tehnyt esimies asiantarkastuksen tuotteelle ja hyväksyy toimituksen järjestelmässä. Myös lasku kyseisestä tilauksesta tulee järjestelmään, ja esimies tarkistaa myös sen paikkansapitävyyden. Tavaran toimittaja lähettää laskun sähköiseen järjestelmään, jolloin myös esimiehellä on mahdollisuus laskun tarkistukseen. Kun esimies on hyväksynyt toimituksen ja laskun, vahvistaa palveluesimies tämän. Lasku menee sähköisessä muodossa suoraan myös hankintayksikköön, ja hyväksymisten jälkeen hankintayksikkö suorittaa maksun. Asiakirjojen dokumentointi suoritetaan myös hankintayksikössä, joten yksittäisillä toimipaikoilla dokumentointia ei tehdä. Kuvassa 3 on esitetty kyseinen hankintaprosessi.



Kuva 3. Hyväksymiskäytäntö kohdeyrityksen hankintaprosessissa.

Palveluesimiehille on asetettu rajat, joiden puitteissa he saavat hyväksyä tilauksia ja laskuja. Rajat määritellään laskun suuruuden mukaan niin, että eri tason esimiehillä on eri valtuudet. Tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin vain palveluesimiesten rajoissa tapahtuvaa hankintaa. Palveluesimiesten valtuudet on rajoitettua muutamiiin tuhansiin toimipaikasta riippuen.

5.2 Hankintaprosessin ongelmat

Keskitettyä hankintajärjestelmää voivat käyttää jokaisen toimipisteen esimiehet. He kuitenkin pystyvät tekemään vain tilauksen, mutta tilauksen eteneminen vaatii hyväksynnän myös hänen esimieheltään eli palveluesimieheltä. Jokaisen tilauksen kohdalla tarvitaan siis hyväksyntä myös palveluesimieheltä, jotta tilaus saadaan eteenpäin hankintajärjestelmässä. Palveluesimiehen alaisuudessa toimii useita toimipaikkoja, joten läsnäolo omalla työpisteellä ei aina ole mahdollista. Vaikka järjestelmä on sähköinen, eikä vaadi läsnäoloa, saattaa tämä hyväksynnän saaminen kestää ja aihe-

uttaa ongelmia. Akuutin tarpeen ilmaantuessa, hyväksynnän saaminen nopeasti olisi tärkeää, jotta välttyttäisiin mahdollisilta ongelmilta tuotannon puolella.

Kun tilaus on hyväksytty, se lähtee prosessissa eteenpäin. Kun toimitus tulee toimipisteeseen, sen tilannut esimies tarkistaa tilauksen paikkansapitävyyden ja kuittaa sen hankintajärjestelmään. Samalla esimies tarkastaa myös tilauksesta tulleen laskun. Esimiehen hyväksyntä ei kuitenkaan riitä, vaan järjestelmä vaatii myös palveluesimiehen hyväksynnän, jotta lasku saadaan järjestelmän kautta kulkemaan hankintayksikköön, joka hoitaa laskun maksun.

Haastatteluja tehdessä huomattiin myös muita ongelmia, joita keskitetty hankintajärjestelmä sisältää. Vaikka tutkimus keskittyy hankintajärjestelmän tehostamiseen ja nopeuttamiseen oli myös tämä ongelma mielenkiintoinen ja mahdollisesti sopiva jatkotutkimus aihe tälle tutkimukselle. Keskitetty hankintajärjestelmä sisältää siis päivittäisesti tarvittavia tuotteita, joiden toimittajat on valittu ja kilpailutettu hankintayksikön toimesta. Toimipaikalla ilmentyy kuitenkin yllättäviä tarpeita, joita ei järjestelmän kautta saada tilattua. Ongelmia aiheutuu, kun tuotetta ei löydy hankintajärjestelmästä ja se pitää hankkia järjestelmän ulkopuolelta.

5.3 Ratkaisuja hankintaprosessin tehokkuuteen

Teemahaastattelut toteutettiin pienelle ryhmälle työntekijöitä. Kolme haastateltavista toimii esimiestehtävissä ja kaksi heistä toimii palveluesimiestehtävissä. Haastattelut tehtiin työpaikan toimitiloissa yksilöhaastatteluina. Haastattelut tehtiin syyskuun 2014 aikana. Haastatteluiden pohjalta selvisi työntekijöiden tyytymättömyys keskitettyyn hankintajärjestelmään. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että järjestelmä kaipaa tehostamista ja muutoksia. Yksi haastateltava oli tyytyväinen nykyiseen käytäntöön, eikä kokenut sen vaativan tehostusta tai muutoksia. Erityisesti hyväksymisjärjestelyyn ja tilausten käsittelyyn kaivattiin nopeutta.

Haastatteluista selvisi erityisesti esimiesten tyytymättömyys hankintajärjestelmän tehottomuuteen. Haastateltavat kertoivat suurimman ongelman olevan hankintojen hyväksyminen monelta taholta. Koska sekä esimiehen, että palveluesimiehen tulee hyväksyä hankinta, voi prosessin loppuun saattaminen kestää kauan. Ratkaisuksi esitettiin palveluesimiehen vapautusta hankintaprosessista. Kaikki haastateltavat olivat ongelman ratkaisusta samaa mieltä.

6 POHDINTA

Haastatteluiden pohjalta voitiin kehittää ratkaisu hankintajärjestelmän tehostamiseen. Johtopäätöksissä on koottu yhteen prosessissa havaitut ongelmat ja niiden avulla on tehty ehdotus sen tehostamiseksi. Luvussa 6.2. on kuvattu toimintasuositus, joka voisi nopeuttaa hankintaprosessia. Teemahaastatteluiden perusteella selvisi myös aihetta jatkotutkimukselle. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajauksen vaikutuksia.

6.1 Johtopäätökset

Haastattelujen avulla selvisi hankintajärjestelmää käyttävien esimiesten tyytymättömyys nykyiseen keskitettyyn hankintajärjestelmään ja sen käyttöön. Kaikki haastateluun osallistuneet esimiehet toivoivat hankintajärjestelmään nopeutta ja tehokkuutta. Palveluesimiesten kohdalla nykyiseen järjestelmään oltiin tyytyväisiä. Tämän kuitenkin selittää se, että esimiehet ovat vastuussa työntekijöidensä päivittäisistä tarpeista ja näin ollen palaute, joka viivästyksistä saadaan, tulee suoraan esimiehelle. Palveluesimiehet eivät kuitenkaan ole joka päiväisessä työssä läsnä.

Saavuttaakseen tehokkaamman ja nopeamman keskitetyn hankintajärjestelmän, kohdeyrityksen on yksinkertaistettava järjestelmää. Yksi ratkaisu tähän ongelmaan on prosessin nopeuttaminen jättämällä palveluesimies hankintaprosessin ulkopuolelle. Esimiesten vastuu kasvaa ja samalla jätetään yksi aikaa vievä välivaihe tekemättä. Vastuun ja valtuuksien jakaminen useammille esimiehille nopeuttaa hankintaproses-

sin kulkua ja sen avulla taataan työntekijöille sujuvampi työteko. Työhön vaikuttavien työvälineiden saanti helpottuu ja nopeutuu.

Vastuu ja valtuudet tilauksia tehdessä jakautuvat myös uudelleen. Esimiesten vastuu kasvaa, eikä heidän tilauksiaan enää kierrätetä palveluesimiehen kautta. Palveluesimiesten vastuun siirtyminen esimiehille on kuitenkin käytännöllistä, koska palveluesimies ei työntekijöiden tilauksia kaikissa tapauksissa edes konkreettisesti näe. Esimies taas toimittaa tilauksen työntekijälle, joten kaikki tilaukset kulkevat aina esimiehen kautta. Vastuun siirtyminen on siis täysin luonnollista.

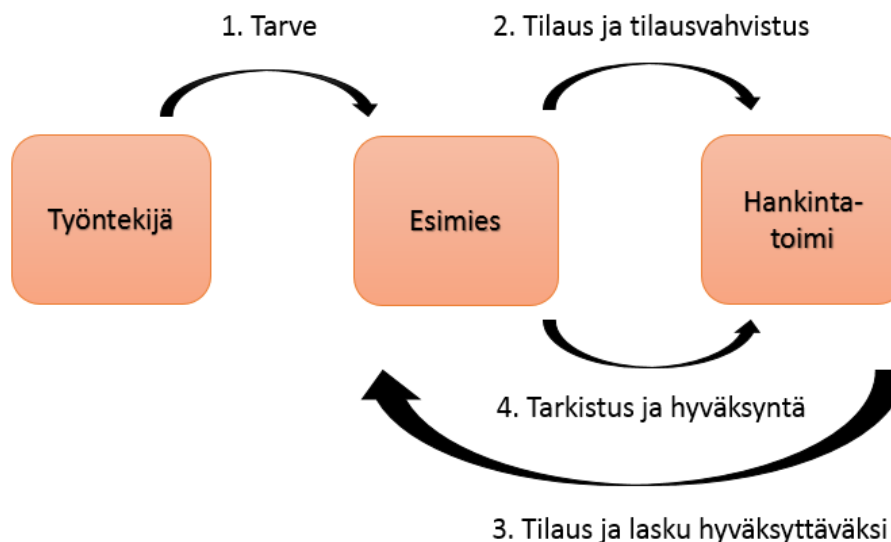
6.2 Toimintasuositus

Keskitetty hankintajärjestelmä aiheuttaa ongelmia monitahoisuutensa ja hitautensa osalta. Tilaukset ja laskujen hyväksynyt vaativat hyväksynnän aina eri tasoilta ja niiden tehostamiseen kaivattiin ratkaisuja.

Haastatelluilta työntekijöiltä, jotka toimivat lähes päivittäin hankintajärjestelmän parissa, tehostamiseen löydettiin ratkaisuja. Haastateltavista 80 % oli samaa mieltä ratkaisusta, ja vain 20 % haastateltavista ei muuttaisi nykyistä käytäntöä. Haastateltava, joka ei muuttaisi käytäntöä, käyttää kuitenkin hankintajärjestelmää huomattavasti vähemmän kuin tehostamisen kannalla olevat työntekijät.

Ratkaisu keskitetyn hankintajärjestelmän tehostamiseen olisi palveluesimiehen hyväksynnästä luopuminen päivittäisissä, tuotannon jokapäiväisissä tarpeissa. Esimiehille annettaisiin mahdollisuus tehdä tilauksia ja hyväksyä laskuja, jotka liittyvät päivittäisesti tuotantoon. Tälläkin hetkellä palveluesimiehillä on rajattu valtuuksia hyväksyä tilauksia ja laskuja järjestelmässä, niiden rahallisen arvon perusteella. Tämä käytäntö voitaisiin pitää edelleen, mutta valtuuksia voitaisiin jakaa pienemmässä määrin myös esimiehille. Esimiehet saisivat siis tilata rahalliselta arvoltaan vähäisiä tilauksia, joiden merkitys tuotannossa on kuitenkin suuri. Palveluesimiehille valtuuksia voitaisiin jakaa suurempiin hankintoihin, jolloin sama hyväksymiskäytäntö joka tällä hetkellä koskee kaikkea hankintaa, koskisi tulevaisuudessa vain suurempia han-

kintoja. Kuvassa 4 on esitetty tehostettu hankintaprosessi, jonka avulla prosessi saadaan nopeammaksi. Kuvan prosessissa palveluesimies on jätetty pois, kuten edellä kuvattiin.



Kuva 4. Tehostettu hyväksymiskäytäntö hankintaprosessissa.

Tehostamalla keskitettyä hankintajärjestelmää, yrityksen tuotannon tarvikkeet olisivat ajan tasalla, eikä hankintajärjestelmän hitaus aiheuttaisi puutteita tuotannon tarvikkeissa. Samalla vastuu tilauksesta saadaan myös suoraan sen tehneelle esimiehelle eikä välikäsiä tilauksissa ja laskujen hyväksynnässä olisi. Esimies tekisi tilauksen loppuun asti ja myös hyväksyisi toimituksen ja siihen sisältyvän laskun.

6.3 Jatkotutkimus

Haastattelujen avulla esiin nousi myös toinen ongelma, jonka keskitetty hankintajärjestelmä ajoittain aiheuttaa. Keskitettyyn hankintajärjestelmään on siis ennalta määritellyt tuotteet ja toimittajat, joita toimipaikat käyttävät tilauksia tehdessään. On kuitenkin tapauksia, jolloin keskitetty hankintajärjestelmä ei sisällä tarvittua tuotetta.

Edellä kuvattu tapaus on esimerkiksi sellainen, jossa tarve ei ole keskeinen osa tuotantoa. Erityistarpeita kuitenkin tulee vastaan aika ajoin ja kyseisissä tilanteissa keskitetty hankintajärjestelmä ei palvele tilaajaa toivotusti.

Tämän tutkimuksen pohjalta tarpeelliseksi ja mielenkiintoiseksi aiheeksi nousi esiin keskitetyn hankintajärjestelmän ulkopuolelta tehdyt hankinnat. Tällä hetkellä kyseiset hankinnat hoidetaan monimutkaisesti ja ongelmaan kaivataan ratkaisuja, jotka tekisivät ulkopuolisesta hankinnasta selkeämpää ja helpompaa. Esimiehet maksavat itse hankintajärjestelmän ulkopuolelta tehtävät arvoltaan pienet hankinnat. He laskuttavat ulkopuoliset hankinnat matkalaskun avulla myöhemmin. Esimiesten henkilökohtaiset rahat sitoutuvat yritykseen ja rahan takaisin maksussa on aina viive. Tähän ratkaisuksi voisi esimerkiksi harkita yrityksen luottokorttia.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta ja paikkansa pitävyyttä voidaan arvioida tutkimusmenetelmästä riippuen kahdella tavalla. Määrällistä tutkimusta arvioidaan usein sen validiteetin pohjalta eli arvioidaan miten hyvin tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä mittaa valittua tutkimusongelmaa. Laadullista tutkimusta arvioidaan taas usein sen reliabiliteetin tarkastelun avulla. Reliabiliteettia arvioimalla, halutaan selvittää miten luotettavan ja toistettavan kuvan tutkimusmenetelmä antaa. (Tilastokeskuksen www-sivut)

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen rajaus. Tutkimus on rajattu koskemaan vain yhtä yrityksen toimipistettä. Kyseinen toimipiste on kuitenkin Satakunnan alueen suurin ja sen sisältä löytyy monia hankintajärjestelmää käyttäviä toimijoita. Keskitetty hankintajärjestelmä tunnetaan siis hyvin kyseisessä toimipisteessä ja sitä käyttävät eri tahot. Tutkimuksen kohteeksi valittiin juuri tämä toimipiste, koska siellä hankintajärjestelmää käyttävät sekä esimiehet ja palveluesimies, jonka työpiste sijaitsee tässä toimipisteessä.

Haastateltujen joukossa on sekä esimiehiä, että heidän hankinnoistaan vastaava palveluesimies. Vaikka tutkimus on rajattu vain yhteen toimipisteeseen, tutkimus antaa

kuitenkin oikea kuvan keskitetyn hankintajärjestelmän käytöstä ja tehokkuudesta. Jokaisessa toimipaikassa pätevät samat toimintatavat, joten kohteen rajaaminen yhteen toimipaikkaan ei vaikuta juurikaan tutkimuksen luotettavuuteen. Jos tutkimukseen lisättäisiin haastatteluja monista toimipisteistä, saataisiin kuitenkin laajempi kuva koko yrityksen tilanteesta. Valittu toimipiste on sijaintinsa ja kokonsa puolesta sopiva tutkimuskohde, koska sen antamat tulokset pätevät suurimmassa osassa maata. Suuri osa yrityksen muista toimipisteistä on samankaltaisia tutkimuskohteen kanssa. Tekemällä tutkimusta myös muissa toimipaikoissa saataisiin tuloksista entistä luotettavimpia ja toistettavimpia.

Haastatteluissa käytiin läpi sekä esimiesten, että palveluesimiehen mielipiteet ja kokemukset keskitetystä hankintaprosessista. Haastattelujen avulla saatu tutkimusmateriaali antaa oikean kuvan tilanteesta nykyhetkellä, sekä tarvittavien kehitysmahdollisuuksien osalta.

LÄHTEET

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D., Jones, D. 2008. Procurement principles and management. Hampshire. Financial Times.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Saarijärvi. Yrityskirjat Oy.

Finlexin www-sivut 2014. Viitattu 18.09.2014.
<http://lex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Finpron www-sivut 2013. Viitattu 21.09.2014.
http://www.finpro.fi/c/document_library

Hyvönen, O., Kess, K., Piisi, T., Tuomela, H., Uotila, J. 2007. Julkiset hankinnat hankintayksikössä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2011. Hankintojen johtaminen. Helsinki. Tietosana.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki. Tietosana.

Julkisten hankintojen www-sivut 2014. Viitattu 20.8.2014.
<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi>

Logistiikan maailman www-sivut. Viitattu 18.09.2014.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ostoprosessi>

Mäenpää, O. 2008. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nettilaki www-sivut. Viitattu 20.08.2014. <http://www.nettilaki.com/a/mik%C3%A4-on-hankinta>

Ritvanen, V., Inkiäinen, A., Von Bell, A., Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen logistiikkayhdistys.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Helsinki. Hakapaino Oy.

Tietohallintomallin www-sivut 2014. Viitattu 21.08.2014.
<https://www.tietohallintomalli.fi/malli/hankinnat-ja-toimittajayhteistyö/neuvottelusopimukset-ja-paatokseteko>

Tilastokeskuksen www-sivut 2014. Viitattu 08.10.2014. 23.10.2014. 01.12.2014.
<http://www.stat.fi/meta/kas>

Tilastokeskuksen www-sivut 2014. Viitattu 27.11.2014.
<https://www.stat.fi/virsta/teruu/04/03/>

Työ ja elinkeinoministeriön www-sivut 2014. Viitattu 13.6.2014.
tp://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/julkiset_hankinnat/kynnysarvot

Van Weele, A. 2005. Purchasing & supply chain management. Thompson Learning.

LIITE 1

Haastattelurunko

1. Hankintaprosessin kulku tällä hetkellä
2. Prosessin vaiheet kohde toimipisteessä
3. Oma osallistuminen prosessin vaiheisiin
4. Prosessissa ilmentyvät ongelmat
5. Ongelmien ratkaisuehdotukset
6. Ratkaisuehdotusten vaikutukset