

Hankintojen kehittäminen

Keuda, auto- ja logistiikkapalveluiden toimiala

Sauli Lehtinen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Lehtinen, Sauli | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä Huhtikuu 2017 |
| | Sivumäärä 115 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Hankintojen kehittäminen Keuda, auto- ja logistiikkapalveluiden toimiala | | |
| Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), | | |
| Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen, Sanna Nieminen | | |
| Toimeksiantaja(t) Keuda, Auto- ja logistiikkapalveluiden toimiala | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tilaaja oli Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda. Ammatillinen koulutus on kovassa muutoksessa. Pienenevä tulorahoitus on pakottanut koulutuksenjärjestäjät etsimään säästökohteita toiminnastaan. Keuda on nimennyt yhdeksi säästökohdeeksi hankinnat. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa hankinnan nykytilaa ja tuottaa sen pohjalta kehitysehdotus hankintojen kehittämiseksi ja säästöjen aikaansaamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä perehdyttiin auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankintoihin. Ostotietoja käytiin läpi vuoden 2016 kirjanpidosta. Hankintoja analysoitiin spend- ja ABC-analyysien avulla. Hankintojen johtamista ja organisoimista tutkittiin koko Keudan osalta. Hankintojen johtamisesta saatiin tietoa tutkijan havaintojen ja talouspäällikön haastattelun perusteella.</p> <p>Merkittävä tulos oli, että hankintoja ei ole organisoitu eikä niitä johdeta aktiivisesti. Tuotteiden tai palveluiden hankinnassa ei hyödynnetä synergiaa toimipisteiden kesken.</p> <p>Johtopäätöksenä on se, että esimerkiksi pienhankinnoissa (alle 1000 euroa) ja poltto- ja voiteluaineissa olisi mahdollisuus saada säästöjä aikaiseksi yhdistelemällä hankintoja toimipisteiden kesken. Poltto- ja voiteluaineissa kansallinen kynnysarvo ylittyy ja julkinen hankintalainsäädäntö edellyttää kilpailutusta ja tarjouspyynnön viemistä Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämään sähköiseen ilmoituskanavaan (HILMAan). Hankintojen johtamisessa näkyy se, että Keudassa ei ole omaa hankintaorganisaatiota vaan hankinnat on hajautettu ja niitä toteutetaan oman toimen ohella. Hankintoja ei aktiivisesti johdeta, josta seuraa, että hankintatietoa ei kyetä hyödyntämään hankintojen toteutuksessa ja kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hankintatoimen kehittämisessä toimialan hankinnoista koko kuntayhtymän hankintoihin asti sekä hankintastrategian luomisessa.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Hankinnat, julkiset hankinnat, hankintojen analysointi, hankintojen johtaminen | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|--|--|---|
| Author(s) Lehtinen, Sauli | Type of publication Master's thesis | Date April 2017 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 115 | Permission for web publication: x |
| Title of publication Developing procurement Vehicle and logistics sector | | |
| Degree programme Master's Degree Programme in Logistics | | |
| Supervisor(s) Kervinen, Minna; Nieminen, Sanna | | |
| Assigned by Keuda, Vehicle and logistics sector | | |
| Abstract <p>The thesis was assigned by Educational Consortium of Keski-Uusimaa Keuda. Vocational training is under fundamental changes. Decreased funding has made the organizer of the training seek for savings. One of the interests of Keuda today is to focus on the procurement. The objective of the thesis was to make proposal on how to develop procurement and the management of procurement in Keuda's organization by analyzing the current state of purchases in vehicle and logistics sector.</p> <p>The purchase data was collected from 2016 accounting. The data was analyzed by using spend- and ABC-analysis. The management and organizing of procurement was studied in the entire organization. The data was collected by observing procurement activities in Keuda and by interviewing the finance manager.</p> <p>The main result was that procurement is not organized, but the same products and services are purchased from different suppliers without making use of synergy benefits between the different units.</p> <p>As a conclusion, savings could be achieved by combining and tendering products and services in larger entities in certain categories such as small purchases (under 1000 euros) as well as fuel and lubricants. Furthermore the purchases in the category of fuel and lubricants is mandatory to tender by public procurement law and invitation to tender needs to be taken to the electronic ordering channel (HILMA) maintained by the Ministry the Economic Affairs and Employment. Keuda has not its own actual organization in procurement and the procurement activities are done in addition to normal duties. Since the procurement is not actively managed the purchase data is not made available for monitoring and the procurement cannot be developed.</p> <p>The result of this study can be used in developing procurement in all activities at Keuda and in creating of procurement strategy.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) | | |
| Analyzing purchases, public Procurement, purchase, procurement management | | |
| Miscellaneous | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä | 7 |
| 3 | Hankinnat osana organisaation toimintaa | 11 |
| | 3.1 Hankintojen määrittely | 11 |
| | 3.2 Hankinnan rooli yrityksen logistiikassa | 13 |
| | 3.3 Hankintojen rooli ja merkitys liiketoiminnassa | 14 |
| | 3.4 Hankintojen jaottelu..... | 16 |
| | 3.5 Hankintaprosessi | 18 |
| 4 | Julkiset hankinnat..... | 20 |
| | 4.1 Julkiset hankinnat osana hankintaprosessia | 20 |
| | 4.2 Hankintalainsäädännön periaatteet..... | 22 |
| | 4.2.1 Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön soveltaminen | 23 |
| | 4.2.2 Tarjouspyyntö | 30 |
| | 4.2.3 Hankintapäätös..... | 33 |
| 5 | Hankintojen analysointi..... | 34 |
| | 5.1 Spend-analyysi..... | 35 |
| | 5.2 ABC-analyysi | 39 |
| | 5.3 Portfolio-analyysi..... | 41 |
| 6 | Hankintojen johtaminen | 45 |
| | 6.1 Hankintojen organisointi ja koordinointi | 45 |
| | 6.2 Hankintaorganisaatio | 46 |
| | 6.3 Hankintaorganisaation asema yrityksessä | 50 |
| | 6.4 Hankintaosaaminen..... | 52 |
| 7 | Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus | 53 |
| | 7.1 Tutkimusongelma | 53 |

| | |
|---|------------|
| | 2 |
| 7.2 Tutkimusmenetelmät | 54 |
| 8 Spend-analyysi (auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat) | 55 |
| 8.1 Tutkimuksen toteutus | 55 |
| 8.2 Tulokset | 58 |
| 8.2.1 Toimiala yhteensä..... | 58 |
| 8.2.2 Toimipistekohtainen analysointi | 64 |
| 8.2.3 Logistiikan osaaamisala eriteltyinä..... | 67 |
| 8.3 Johtopäätökset | 70 |
| 8.3.1 Toimipistekohtainen tarkastelu..... | 70 |
| 8.3.2 Toimialakohtainen tarkastelu..... | 72 |
| 8.3.3 Tiliöintikategoriakohtainen tarkastelu | 74 |
| 9 ABC-analyysi (auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat) | 76 |
| 9.1 Tutkimuksen toteutus | 76 |
| 9.2 Tulokset | 78 |
| 9.3 Johtopäätökset | 83 |
| 10 Hankintojen johtaminen | 83 |
| 10.1 Hankintojen ja organisoitumisen nykytila Keudassa | 83 |
| 10.2 Keudan hankintaohje | 88 |
| 10.3 Hankintaprosessi | 91 |
| 10.4 Hankintojen johtamisen analysointi..... | 96 |
| 10.4.1 Pienhankinnat..... | 96 |
| 10.4.2 Suuret hankinnat | 97 |
| 10.4.3 Hankintojen johtamisen ja organisointi | 98 |
| 10.5 Johtopäätökset | 99 |
| 11 Loppuyhteenveto | 102 |
| 11.1 Tavoitteisiin pääseminen..... | 102 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 11.2 Tulokset ja kehitysehdotus..... | 103 |
| 11.3 Lopputuloksen arviointia..... | 106 |
| 11.4 Jatkokehittäminen..... | 107 |

| | |
|----------------------|------------|
| Lähteet | 108 |
|----------------------|------------|

| | |
|----------------------|------------|
| Liitteet..... | 110 |
|----------------------|------------|

| | |
|--|-----|
| Liite 1. Tiliöintikategoriat | 110 |
| Liite 2. Pienhankinnat alle 1000 euroa. Toimittajat A, B, C ja D | 113 |
| Liite 3. Hankintayhdistelmä-/hankintaesitys -lomake | 114 |
| Liite 4. Talouspäällikkö Jonna Koskisen haastattelu | 115 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Keudan organisaatiorakenne 1.1.2017 alkaen..... | 9 |
| Kuvio 2. Keudan toimipisteiden sijainti..... | 10 |
| Kuvio 3. Keudan toimintamenojakauma 2016..... | 11 |
| Kuvio 4. Hankintojen osuus yrityksen kuluista..... | 15 |
| Kuvio 5. Hankintaprosessin vaiheet. | 18 |
| Kuvio 6. Laaja-alainen käytännön hankintaprosessi ja kehittäminen julkisen sektorin organisaatiossa..... | 22 |
| Kuvio 7. Julkisen hankinnan toteutus vaiheittain. | 23 |
| Kuvio 8. ABC-analyysi | 40 |
| Kuvio 9. Tuotteiden sijoittuminen Portfolioanalyysin nelikenttään..... | 42 |
| Kuvio 10. Esimerkki tuote- ja palveluryhmien sijoittumisesta matriisiin..... | 44 |
| Kuvio 11. Keskitetty hankintatoimi. | 47 |
| Kuvio 12. Hajautettu hankinta. | 48 |
| Kuvio 13. Hybridiorganisaatio. | 49 |
| Kuvio 14. Spend-analyysin toteutusprosessi..... | 57 |
| Kuvio 15. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat pääkategorioittain..... | 59 |
| Kuvio 16. Aineet, tarvikkeet ja tavarat..... | 60 |

| | |
|--|-----|
| Kuvio 17. Palveluhankinnat..... | 61 |
| Kuvio 18. Aine-, tarvike- ja tavarahankinnat toimipisteittäin..... | 66 |
| Kuvio 19. Palveluhankinnat toimipisteittäin..... | 67 |
| Kuvio 20. Logistiikan aine-, tarvike- ja tavarahankinnat toimipisteittäin..... | 69 |
| Kuvio 21. Logistiikan palveluhankinnat toimipisteittäin..... | 69 |
| Kuvio 22. ABC-analyysin toteutusprosessi..... | 78 |
| Kuvio 23. Toimittajien jakautuminen tiliöintikategoriassa pienhankinnat alle 1000 euroa..... | 82 |
| Kuvio 24. Toimintatuotot tulosalueittain..... | 84 |
| Kuvio 25. Toimintamenot tulosalueittain..... | 84 |
| Kuvio 26. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan organisaatio..... | 87 |
| Kuvio 27. Keudan hankintaprosessi..... | 92 |
| Kuvio 28. Hankinnan panostuksen sekä taloudellisen merkityksen suhde..... | 100 |
| Kuvio 29. Tärkeimmät toimenpiteet Keudan hankintojen kehittämiseksi..... | 105 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Hankintalain kynnyksarvot..... | 25 |
| Taulukko 2. Vähimmäismääräajat Euroopan Unionin kynnyksarvot ylittävissä hankinnoissa..... | 29 |
| Taulukko 3. Kahden divisioonan it -hankintoihin liittyviä tapahtumia..... | 36 |
| Taulukko 4. Hankintalähtöinen, kategorioiden mukaan jaoteltu taulukointi..... | 37 |
| Taulukko 5. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan toimipisteet ja kustannuspaikat..... | 56 |
| Taulukko 6. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat pääkategorioittain..... | 58 |
| Taulukko 7. Aineet, tarvikkeet ja tavarat..... | 59 |
| Taulukko 8. Palveluhankinnat..... | 61 |
| Taulukko 9. Ostolaskujen määrä aineet, tarvikkeet ja tavarat..... | 62 |
| Taulukko 10. Ostolaskujen määrä palveluhankinnoissa..... | 63 |
| Taulukko 11. Investointihankinnat toimipisteiden ja kustannuspaikkojen mukaan ... | 64 |
| Taulukko 12. Hankinnat pää- ja tiliöintikategorioiden mukaan eri toimipisteissä | 65 |
| Taulukko 13. Logistiikan hankinnat pää- ja tiliöintikategorian mukaan eri toimipisteissä..... | 68 |

| | |
|---|-----|
| Taulukko 14. Logistiikan päähankintakategorioiden osuus koko toimialan päähankintakategorioista..... | 70 |
| Taulukko 15. Hankintakustannus per opiskelija..... | 71 |
| Taulukko 16. Toimipisteiden suurimmat hankinnat tiliöintikategorioiden perusteella. | 72 |
| Taulukko 17. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan suurimmat tiliöintikategoriat | 73 |
| Taulukko 18. Analysoitujen laskujen määrä per toimittaja | 77 |
| Taulukko 19. Tiliöintikategorioiden ABC-analyysi molemmissa päähankintakategorioissa | 80 |
| Taulukko 20. ABC-analyysi toimittajien määrästä pienhankinnoista alla 1000 euroa. | 81 |
| Taulukko 21. Laskuista saatujen tietojen perusteella muodostetut tuotekategoriat . | 82 |
| Taulukko 22. Opetus- ja koulutuspalveluiden toimialat | 85 |
| Taulukko 23. Toimivalta hankintapäätöksissä | 90 |
| Taulukko 24. Keudan päähankintakategorioiden suhde toisiinsa | 101 |
| Taulukko 25. Mahdollinen säästöpotentiaali hankinnoissa..... | 102 |

1 Johdanto

Hankintojen osuus yritysten ja yhteisöjen kuluista on merkittävä. Keskimäärin yritysten liikevaihdosta noin 50 prosenttia on hankintoja. Ammatillisia koulutuspalveluja tarjoavissa yrityksissä ja yhteisöissä hankintojen osuus vaihtelee 10-40 % välillä. Ammatilliseen koulutukseen kohdistuu valtion julkisen sektorin säästöjen seurauksena kymmenien, jopa satojen miljoonien menoleikkaukset lähivuosina. Tämä pakottaa koulutuksen järjestäjät etsimään säästökohteita omasta toiminnastaan. Opinnäytetyön tilaaja, Keuda (Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä), on nimennyt yhdeksi säästöjen kohteeksi hankinnat. Hankintoja on tarkoitus kehittää kaikilla tulosalueilla niin opetus- ja koulutuspalveluissa, työelämäpalveluissa kuin yhteisissä palveluissakin. Hankintoja kehittämällä ja uudelleen organisoimalla tavoitellaan merkittäviä säästöjä tulevien vuosien aikana.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän johdon sekä talous- ja hankinta-asioista vastaavien käyttöön kehitysehdotus, joka ottaa kantaa Keudan hankintatoimen järjestämiseen ja hankintojen toteuttamiseen uudessa, vuodenvaihteessa 2016-2017 toimintansa aloittaneessa organisaatiossa.

Kehitysehdotuksen yleisenä tavoitteena oli se, että hankinnat suoritettaisiin tulevaisuudessa entistä ammattimaisemmin ja näin saataisiin aikaan sekä suoria euromääräisiä säästöjä että myös välillisiä resurssisäästöjä. Paremmiin organisoidulla ja osavalla hankintatoimella voitaisiin hyödyntää paremmin julkisen hankintalain mukaisia kilpailuttamissäädöksiä ja välttyttäisiin kilpailussa hävinneiden tarjoajien valituksilta ja epätarkoituksen mukaisilta hankintasopimuksilta, jotka heikentävät palvelutasoa ja aiheuttavat lisäkustannuksia. Työn lopputuloksena saatavaa kehitysehdotusta voitaisiin hyödyntää myös laajemmin ammatillista koulutusta tarjoavien koulutuksen järjestäjien parissa.

Kehitysehdotuksen on tarkoitus hyödyttää koko Keudan hankintatoimea. Organisaation ja hankintojen johtamisen osalta tutkimuksen tarkastelualueena on koko Keuda. Tarkempi hankintojen analysointi rajattiin koskemaan opetus- ja koulutuspalveluiden tulosalueelle kuuluvaa auto- ja logistiikkapalveluiden toimialaa. Työn lopputuloksena

saatavia kehitystoimenpiteitä voitaisiin tulevaisuudessa soveltuvin osin monistaa koko Keudan hankintatoimea koskeviksi käytännöiksi.

Raportissa analysoidaan auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla tehtyjä hankintoja ja kuvataan Keudan hankintojen nykytila. Niiden pohjalta nostetaan esille sellaisia kriittisiä kohtia hankintatoimesta, jotka vaatisivat uudelleen organisointia ja toiminnan kehittämistä ja joissa ammattimaisen hankinnan näkökulmasta olisi säästöpotentiaalia. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään vastaamalla tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla ostetaan, miten ostetaan, kuinka paljon ostetaan ja kuinka usein ostetaan?
2. Miten hankinnat olisi paras organisoida Keudan uudessa organisaatiossa huomioiden hankintojen luonne, vastuukysymykset ja julkinen hankintalainsäädäntö?
3. Mitkä olisivat tärkeimmät toimenpiteet Keudan hankintojen kehittämiseksi, jotta tavoitellut säästöt saavutettaisiin?

Raportin lopputuloksen ei ollut tarkoitus antaa valmista esitystä Keudan hankintatoimen järjestämiseksi vaan se tuo esille seikkoja kehittämisen pohjaksi, joiden avulla voitaisiin saavuttaa tavoitellut säästötavoitteet.

2 Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

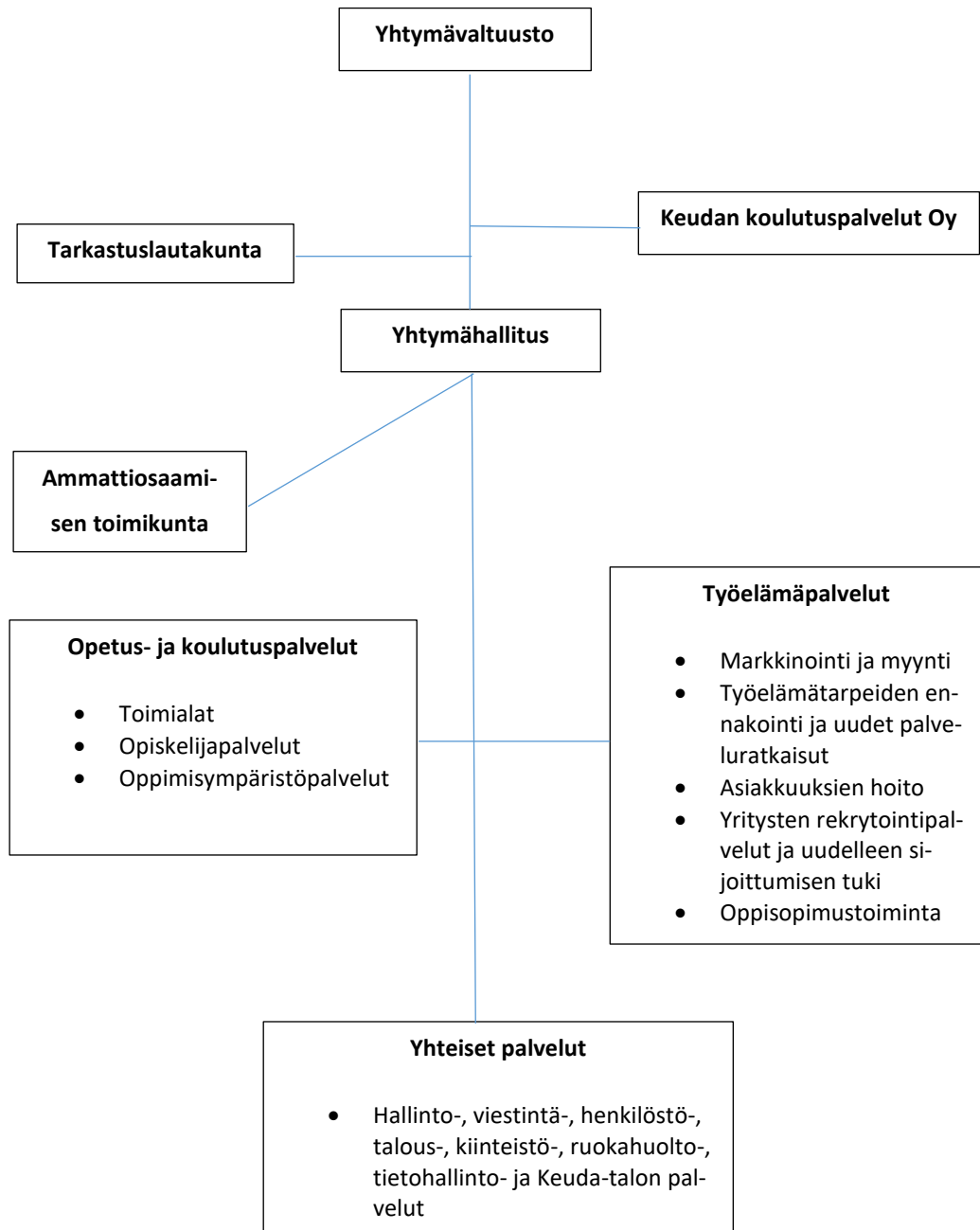
Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda on sen jäsenkuntien omistama kuntayhtymä. Omistajakuntia ovat Järvenpää, Kerava, Nurmijärvi, Mäntsälä, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Keudan tehtävä on tuottaa ja järjestää jäsenkuntiensa alueella asukkaidensa ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa elinkeinoelämän kehitystyötä (Keudan vuosikertomus 2015, 3).

Keudan toimintaa ohjaa Yhtymävaltuusto, joka ohjaa Keudan toimintaa ja päättää merkittävistä asioista. Yhtymävaltuusto päättää perustettavista viroista, nimeää yhtymähallituksen ja tarkastaa talousarviot ja tilinpäätökset. Yhtymähallitus käyttää kuntayhtymän varsinaista päätäntävaltaa ja valitsee koulutuskuntayhtymän johtajan ja rehtorin (Keudan toimintasääntö 2017, luonnos).

Keudassa on henkilökuntaa n. 600. Opiskelijoita oli vuonna 2015 ammattiopiston puolella 3774 ja aikuisopistossa 2526. Kaikkiaan Keuda tarjoaa nuorten puolella koulutusta 28 perustutkinnossa ja 48 eri osaamisalalla. Aikuispuolella Keudalla on järjestämislupa noin 80 eri perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon. (Keudan vuosikertomus 2015, 17-32.)

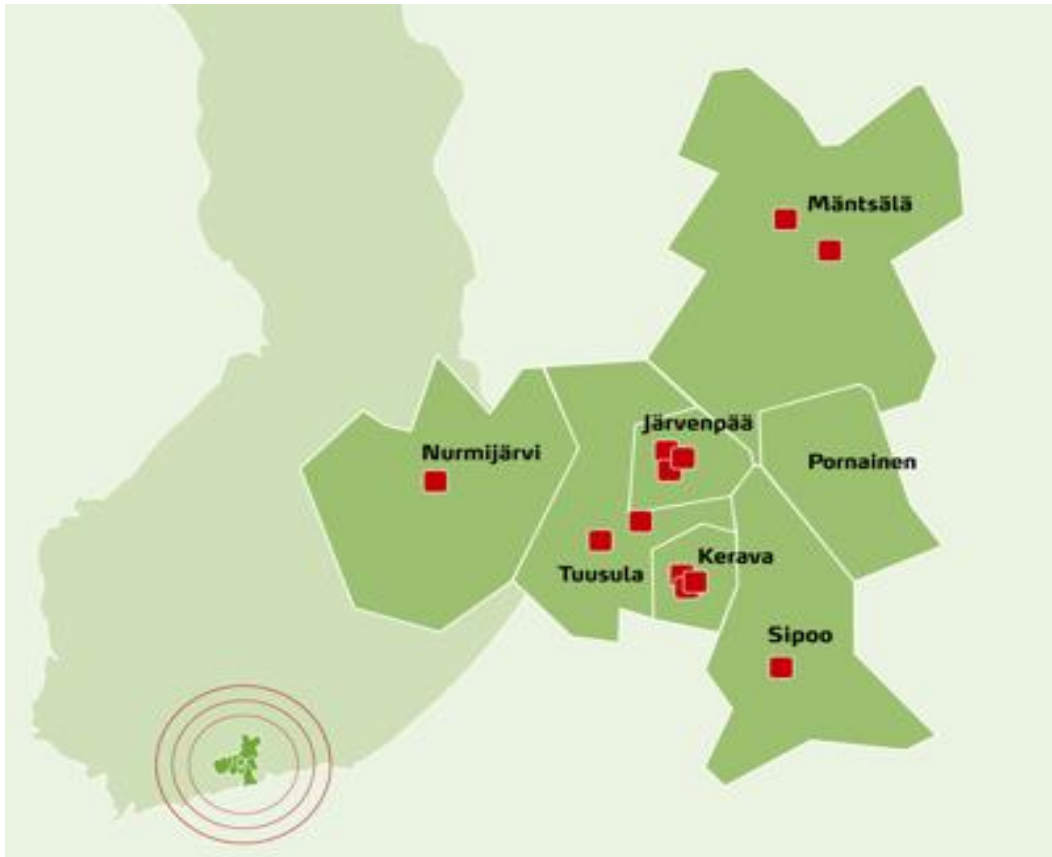
Keudassa tapahtui organisaatiomuutos vuodenvaihteessa 2016-2017. Uusi organisaatio pyrkii vastaamaan ammatillisen koulutuksen reformin keskeisiin linjauksiin. Reformin lähtökohtana on uudistaa ammatillisen koulutuksen toimintalainsäädäntö, rahoitusjärjestelmä sekä säätely- ja ohjausjärjestelmä uudenaikaiseksi kokonaisuudeksi, jonka lähtökohtana ovat osaamisperustaisuus, asiakaslähtöisyys ja elinikäinen oppiminen. Nuorten ja aikuisten tutkinnot yhtenäistetään ja tavoitteena on näyttöperustainen ja osaamisen hankkimistavasta riippumaton tapa suorittaa tutkinto. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Keudan uusi organisaatio 1.1.2017 alkaen on yleisellä tasolla esitetty kuviossa 1.

Erona vanhaan organisaatioon on se, että enää ei ole erikseen ammatti- ja aikuisopistoa vaan niin nuorten kuin aikuisten saman alan koulutus kuuluu samaan toimialaan ja organisaation nimi on vain Keuda. Lisäksi Keuda on perustanut sen 100-prosenttisesti omistaman Keudan koulutuspalvelut Oy:n, joka tarjoaa ALV-verollisia koulutuspalveluita mm. yrityksille. Keudan koulutuspalvelut Oy ostaa kuitenkin palvelut käytännössä Keudalta.



Kuvio 1. Keudan organisaattiorakenne 1.1.2017 alkaen (Keudan talousarvio vuodelle 2017)

Keudan organisaatio on vuoden 2016 loppuun saakka ollut yksikkölähtöinen. Keudan omistajapohjan laajuudesta johtuen Keudalla on yhteensä 11 koulutusyksikkö, joista 10 sijaitsee ympäri Keski-Uuttamaata ja yksi Helsingissä. Keudan toimipisteiden sijoittuminen on esitetty kuviossa 2.

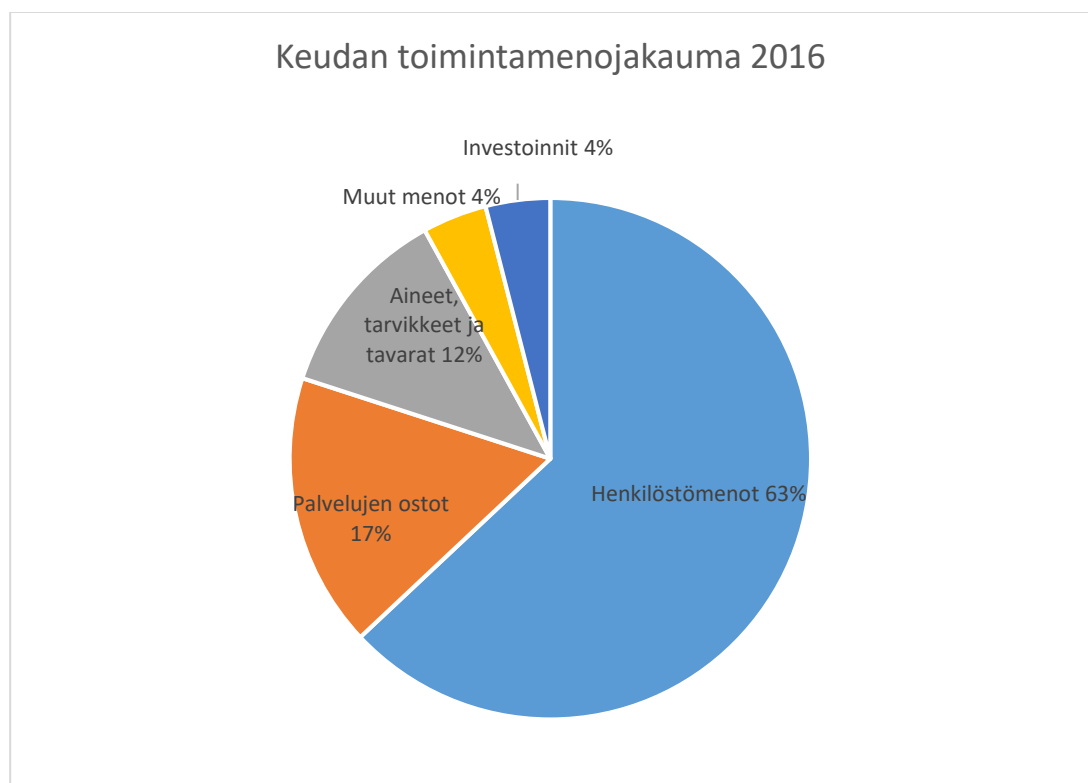


Kuvio 2. Keudan toimipisteiden sijainti

Vanhassa organisaatiossa budjetit laadittiin yksikkökohtaisesti ja yksikön sisällä osaa-
misalakohtaisesti osastoittain. Uudessa organisaatiossa keskeinen lähtökohta on,
että yksikkökohtaisesta ajattelutavasta siirryttiin toimialakohtaiseen ympäristöön.
Toimialoja on yhteensä kuusi, joita ovat *auto- ja logistiikkapalvelut*, *hyvinvointipalve-*
lut, *liike-elämän palvelut*, *luonnonvara- ja ympäristöpalvelut*, *palvelualat sekä tekno-*
logia- ja rakentamispalvelut. Nämä kaikki toimialat kuuluvat opetus- ja koulutuspal-
veluiden tulosalueeseen. Muita tulosalueita uudessa organisaatiossa ovat työelämä-
palvelut ja yhteiset palvelut. Tulosalueet ja toimialat on esitelty tarkemmin luvussa
10 Hankintojen johtaminen.

Koska organisaatio on järjestetty toimialojen mukaan, se antaa myös uusia mahdolli-
suuksia kehittää hankintoja. Hankintoja on perinteisesti toteutettu julkisen hankinta-
lain näkökulmasta ja kynnsarvot ovat ohjanneet vastuukysymyksiä ja hankintapro-
sesseja.

Koko Keudan toimintatuotot vuonna 2016 olivat 62 225 804 euroa. Tuotot koostuivat lähes kokonaan opiskelijamäärään sidotuista yksikköhinnoista. Toimintamenot vuonna 2016 olivat 57 811 652 euroa. Suurin osa, 37 529 259 euroa (n. 63 %), oli henkilöstökuluja. Palveluiden ostojen osuus kuluista oli 10 616 152 euroa (n. 17 %). Aineet, tarvikkeet ja tavarat muodostivat yhteensä 7 087 918 euron (n. 12 %) suuruisen menoerän. Erilaisiin muihin toimintakuluihin meni yhteensä 2 578 323 euroa (n. 4 %). Investointien osuus oli (n. 4 %). (Keudan talousarvio vuodelle 2017.) Kuviossa 3 on esitetty toimintamenojen jakautuminen prosenttiosuuksien mukaan.



Kuvio 3. Keudan toimintamenojakauma 2016 (Keudan talousarvio vuodelle 2017)

3 Hankinnat osana organisaation toimintaa

3.1 Hankintojen määrittely

Kaikki yritykset ja yhteisöt, jotka tuottavat tuotteita tai palveluita, joutuvat myös tekemään hankintoja. Näitä tuotteita ja palveluita tarvitaan yrityksen toimintojen pyörittämisessä, ylläpitämisessä, johtamisessa ja kehittämisessä. Hankinnat voidaan siis käsittää hyvin laajasti (Nieminen 2016, 10.) Toisen luonnehdinnan mukaan hankinnat sisältävät kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. Hankinta kattaa kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannon vaatimista materiaaleista aina ulkopuoliseen työvoiman vuokraukseen, asiantuntija- ja rahoituspalveluihin sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyviin palveluihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 53.) Van Weelen (2014, 8) mukaan hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa, jota ovat muun muassa kaikki tavaran toimitukset, palvelut sekä tiedot ja taidot, joilla yrityksen toiminnot pidetään yllä. Näistä kuvauksista voidaan tehdä johtopäätös, että hankinta on tärkeä osa yritysten toimintaa ja tärkeys korostuu, kun yritykset yhä enemmän keskittyvät omaan ydinliiketoimintaansa ja ostavat enemmän tuotteita ja palveluita ulkoa.

Yrityksen hankintatoimi voi olla järjestetty monin eri tavoin. Se, miten paljon hankintaan panostetaan, riippuu yleensä toimialasta ja yrityksen koosta. Pienemmissä yrityksissä ja julkisella sektorilla, esimerkiksi koulutuspalveluita tuottavissa yhteisöissä, ei hankintoja perinteisesti nähdä strategisesti merkittävänä. Hankinta on silloin enemmän operatiivista toimintaa ja tuotteita ostetaan, kun tarvitaan, vastaanotetaan ja ostolaskut tarkastetaan. Julkisissa puolella lainsäädäntö säätelee aika tiukasti hankintoja, mikä aiheuttaa hankinnalle lisähaasteita (Tästä tarkemmin luvussa 4 *julkiset hankinnat*). Pienissä yrityksissä hankinnan rooli on huolehtia, että raaka-aineita on käytettävissä, kun niitä tarvitaan, ja pakkausmateriaaleja ja muita tuotantoprosessiin kuuluvia tuotteita on riittävästi, ettei tuotantoon tule häiriöitä. Toinen tärkeä rooli on kilpailuttaa toimittajia niin, että ostojen yksikköhinta saadaan mahdollisimman edulliseksi. (van Weele 2014, 8.)

Mitä monimutkaisempaa ja suurempaa liiketoiminta on, sitä suurempi merkitys hankinnoilla on. Yrityksen koon kasvaessa ostaminen on yhä organisoidumpaa ja aletaan puhua hankintatoimesta. Hankinnoilla on tällöin myös yhä suurempi strateginen merkitys yritykselle. Strateginen hankinta keskittyy pitkántähtäimen tavoitteisiin ja

toimenpiteisiin, uusien toimittajien etsimiseen ja sopimuksiin sekä hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen liiketoiminnan näkökulmasta. Se on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Nieminen 2016, 11.)

Yritykset keskittävät tänä päivänä toimintaansa yhä enemmän oman ydinosansa ympärille. Harva yritys enää hoitaa esimerkiksi tuotantolaitoksen kunnossapidon oman henkilöstön voimin. Tämä palvelu ostetaan ulkoa kunnossapitoon erikoituneelta yritykseltä. On tavallista, että yrityksen alueella ja tiloissa toimii jokin pienempi yritys, joka tuottaa ja toimittaa palveluita tai tuotteita tilaajalle. Esimerkiksi logistiikkaan liittyvissä toiminnoissa tämä on hyvin tavallista. Suurissa yrityksissä sisälogistiikkapalvelut hankitaan yritykseltä, joka toimii tuotantolaitoksen alueella tilaajan tiloissa. Tavarantoimitus, varastointi ja lähetyspalvelut saatetaan hankkia samalta tai joltain toiselta toimittajalta. Kuljetus- ja huolintapalvelut hankitaan vielä joltain kolmannelta. Kun tähän lisätään tuotekehitykseen, raaka-aineisiin, komponentteihin, tuotantoon ja kokoonpanoon sekä markkinointiin ja myyntiin liittyvät hankinnat, on yrityksellä melkoinen verkosto johdettavanaan. Hankinnat eivät ole enää vain tuotteiden ja palveluiden ostamista tarpeeseen, vaan ne ovat avainasemassa yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukyvyyn kehityksessä. (Nieminen 2016, 13.)

Yhä tärkeämmässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta on osata johtaa verkostoja ja tehdä yhteistyötä toimittajien kanssa. Enää ei johdeta vain omaa yritystä ja omaa henkilöstöä, nyt johdetaan myös ulkoisia resursseja eli toimittajia (Nieminen 2016, 14).

3.2 Hankinnan rooli yrityksen logistiikassa

Logistiikka yhdistää yrityksen sen asiakkaisiin ja toimittajiin. Logistiikka ohjaa materiaali- ja tietovirtoja ja palvelua. Logistiikkaprosessi pyrkii optimoimaan palvelutason, kustannustason ja toiminnan laadun. Hankinta on osa organisaation logistiikkaa. Hankinta toimii rajapintana toimittajamarkkinoihin, ja yrityksen sisällä sen tärkein yhteistyökumppani on logistiikka- ja tuotantohenkilöstö. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 17.) Tilaus-toimitusketjun hallinta on logistiikkaa ja hankintaa ohjaava keskeinen käsite. Logistiikka liittyy yrityksen toimintaan kaikissa tilaus-

toimitus ketjun vaiheissa. Logistiikka voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen yrityksen materiaalivirtojen hallinnassa. Hankinnat saavat aikaan materiaalivirtojen siirtymisen yritykseen päin. Toimittajilta saapuu tuotteita erilaisilla kuljetusmuodoilla. Yrityksen tuotantoprosessien aikana tarvitaan sisäistä logistiikkaa käsittelemään valmistuvia tuotteita. Viimeisenä tarvitaan jakelulogistiikkaa toimittamaan valmiit tuotteet asiakkaille. Logistiikan ohjaukseen liittyy olennaisesti informaatiovirta, johon myös hankinnan toimet on synkronoitu. (Koskinen ym. 1995, 17.)

Yrityksen toimiala, tilaus-toimitusketjun hallinta ja johtaminen vaikuttavat olennaisesti yrityksen logistisiin ratkaisuihin ja sitä kautta hankintatoimeen ja ostoprosesseihin. Logistiikalla pyritään hallitsemaan varastoja, kuljetuksia ja pääomia. Hankinta on oleellinen osa näissä toiminnoissa sen toimittajaverkon osalta. Tehokas logistiikan ja hankinnan ohjaus vaatii kiinteää yhteistyötä ja koordinaatiota myynniltä ja markkinoinnilta, tuotannolta, hankinnoilta ja johdolta. (Koskinen ym. 1995, 18.) Tiedämme hyvin, että näiden toimintojen saumaton yhteistyö ei ole itsestään selvyyttä. Van Weele (2014, 239) mainitsee logistiikan ja joustavuuden kulkevan käsi kädessä. Logistiikalla on tärkeä rooli, koska yrityksissä vielä tänäkin päivänä vallitsee tuotantolähtöinen ajattelutapa.

Sillä, miten yrityksen toiminnot on organisoitu, on suuri merkitys. Monissa yrityksissä eri osastot toimivat itsenäisesti. Niillä on oma budjetti ja osaston johto raportoitiin suoraan johdolle. Tämä saattaa johtaa siihen, että osastot optimoivat omaa toimintaansa ja tulosta eikä yhteistyötä välttämättä synny riittävästi eri toimintojen välille (van Weele 2014, 239).

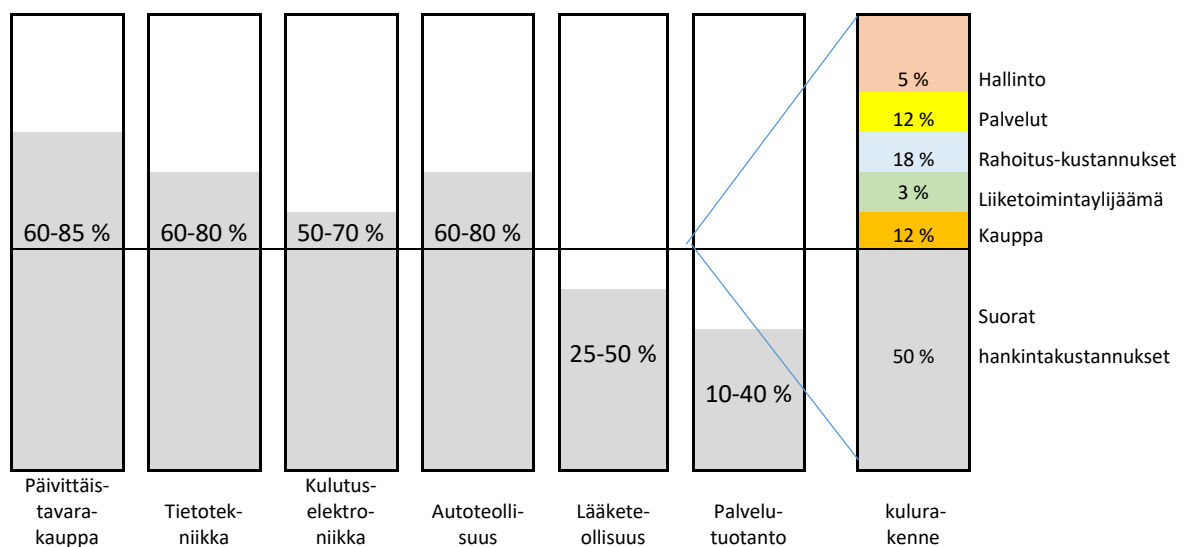
3.3 Hankintojen rooli ja merkitys liiketoiminnassa

Keskimäärin hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on noin 50 prosenttia. Niemen (2016, 12-13) mukaan yksityisissä yrityksissä esimerkiksi teknologiateollisuudessa, hankintojen osuus on yleensä 60-80 prosenttia. Rakennusteollisuudessa osuus voi nousta jopa 90 prosenttiin. Päivittäistavarakaupassa hankintojen osuus on luonnollisesti merkittävä, noin 60-85 prosenttia, koska tuotteita ostetaan sisään ja myy-

dään. Lääketeollisuudessa, jossa on paljon tuotekehitys- ja tutkimustoimintaa, hankintojen osuus on pienempi, noin 25-50 prosenttia. Palvelualalla hankintojen osuus on perinteisesti 10-40 prosenttia, kuten nähdään kuviosta 4. Mutta sama kehitys kuin tuotantoyrityksissä on nähtävissä myös palveluita tuottavissa yrityksissä. Yritykset keskittyvät ydinliiketoimintaansa ja alihankintaa käytetään yhä enemmän.

Hankinnat voidaan jakaa myös sen mukaan, miten ne näkyvät valmistettavan tuotteen kokonaiskustannuksissa. Niin sanotut *suorat hankinnat* liittyvät suoraan tuotantoon. Tällaisia hankintoja ovat raaka-aineet ja erilaiset komponentit. Palveluja tuottavassa yrityksessä suorat hankinnat liittyvät suoraan asiakaspalveluun.

Epäsuorat hankinnat ovat niitä hankintoja, joita tarvitaan tuotantoprosessien ylläpitämiseen. Tyypillisiä epäsuoria hankintoja ovat huollot, korjaukset ja vuokratyövoiman käyttö. Ilorannan ja Pajusen-Muhosen mukaan (2015, 56) mukaan epäsuoria hankintoja ovat kaikki ne hankinnat, jotka eivät näy lopputuotteessa. Tuotteita valmistavassa yrityksessä kustannusrakenteen analysointi osoittaa, että noin puolet kuluista menee suoraan tuotannon materiaali- ja palveluhankintoihin. Kun lisätään liiketoiminnan välilliset hankintakustannukset, on hankintojen kokonaiskustannus 60-80 prosenttia. (Van Weele 2014, 12.) Kuvio 4 osoittaa tuotantoon liittyvien hankintojen osuutta yrityksen tai yhteisön kokonaiskustannuksista.



Kuvio 4. Hankintojen osuus yrityksen kuluista (van Weele 2014, 12)

3.4 Hankintojen jaottelu

Jaottelu hankittavat tuotteen tai palvelun mukaan

Hankinnat voidaan jaotella monella eri tavalla. Kun yritys tai yhteisö hankkii tuotteita ja palveluita, eräs tapa jaotella hankinnat, on Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2015, 55) mukaan jaottelu kohteen luonteen perusteella:

- *Raaka-aineet* ovat tuotantoprosessissa tarvittavia materiaaleja, joita ei juuri-kaan ole työstetty. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset teräkset, puu, vilja ja niin edelleen. Näitä raaka-aineita hankitaan yleensä suoraan alkutuotannosta, raaka-ainepörsseistä tai prosessiteollisuudesta.
- *Tuotannon tarveaineet* ovat sellaisia materiaaleja ja muita aineita, joita ei liitetä lopputuotteeseen, mutta joita tarvitaan tuotantoprosessissa (esimerkiksi erilaiset kaasut, voiteluaineet ja erilaiset käsittelyaineet).
- *Puolivalmisteet* ovat tuotantovaiheita jo läpikäyneitä tuotteita, joita työstetään lisää ja ne liitetään lopulliseen tuotteeseen. Esimerkkinä näistä ovat teräslevyt ja erilaiset pinnoitteet.
- *Komponentit* ovat tuotantovaiheita läpikäyneitä valmisteita, jotka liitetään lopputuotteeseen sellaisenaan. Edelleen komponentit voidaan jakaa standardikomponentteihin ja räätälöityihin komponentteihin. Esimerkki räätälöidystä komponentista on moottorin osa, joka on valmistettu asiakkaan antamien määritysten mukaisesti. Standardikomponenteissa valmistus tapahtuu toimitajan spesifikaatioiden ja suunnitelmien tai yleisten standardien mukaisesti.
- *Valmistuotteet sekä kauppaja välitystavara* ovat valmiita tuotteita, joita hankitaan myyntitarkoituksessa sellaisenaan tai sitten liitetään toiseen myytävään tuotteeseen. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi ajoneuvoon liitettävät lisälaitteet /lisävarusteet (autoradiot, elektroniset karttajärjestelmät). Vähittäiskaupassa kaikki myytävät tuotteet ovat tällaisia.
- *Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet* ovat hankintoja, joita ei kuluteta heti ja joiden arvo laskee ajan kuluessa. Tyypillisiä esimerkkejä ovat kiinteistö, tuotannon koneet, ajoneuvot ja tietokoneet.
- *Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeita* ovat tuotteet, joita tarvitaan tuotannon ylläpitämiseen. Tyypillisiä esimerkkejä ovat kunnossapidon tarvikkeet ja varaosat, kunnossapitoon liittyvät kemikaalit, toimistotarvikkeet sekä tulostupaperi.

- *Palvelut* ovat kolmannen osapuolen tuottamia toimintoja, jotka voivat liittyä mihin tahansa liiketoiminnan osa-alueeseen. Yritys voi hankkia suunnittelu- palvelua, osakokoonpanotyötä, asiantuntiapalvelua ja siivoustyötä. Toisaalta palvelujen hankinta voi liittyä markkinointiin, matkatoistopalveluihin, koulutukseen tai taloushallintoon.

Tällaista hankintojen jaottelua voidaan pitää eräänlaisena peruskuvauksena hankintojen sisällöstä. Sen avulla on hyvä kartoittaa ja kuvata kaikkia niitä tuotteita ja palveluita, joita yrityksessä tarvitaan. Osa hankinnoista ei kuulu selvästi vain yhteen osa-alueeseen vaan menee päällekkäin muiden kanssa. Tällaisen jaottelumallin avulla olisi hyvä suunnitella ja kartoittaa hankintatarpeita, kun esimerkiksi ollaan perustamassa uutta liiketoimintaa, suunnittelemassa uutta tuotantolinjaa tai ollaan suunnittelemassa uuden tuotantolaitoksen paikkaa ja tarvitaan hankintatietoa esimerkiksi logistiikkakustannusten laskennassa.

Jaottelu kustannusten perusteella

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2014, 57-58) ovat jakaneet kustannusperusteisessä mallissa hankinnat neljään eri osioon seuraavasti:

1. suorat tuotantoon liittyvät hankinnat
2. kauppatavarat
3. epäsuorat hankinnat
4. investointihankinnat.

Tässä jaottelumallissa on pohjana sama hankinnan perusjako suoriin hankintoihin ja epäsuoriin hankintoihin, jota käsiteltiin luvussa 3.2 *Hankintojen rooli* ja merkitys liiketoimintaan. Suorista hankinnoista käytetään tässä jaottelumallissa myös nimitystä tuotannolliset hankinnat (direct, product related). *Epäsuorista hankinnoista* käytetään nimitystä tuotantoon kuulumattomat hankinnat (indirect, non product related, NPR). *Kauppatavarat* ovat suoraan hankintaan verrattavia hankintoja. Ne ovat sisään ostettavia ja sellaisenaan asiakkaalle myytäviä tuotteita. *Investointihankinnat* ovat yleensä kertaluonteisia ja euromäärältään kohtalaisen suuria. Investointihankinnat ovat epäsuoria hankintoja, mutta ne eroavat kirjanpidollisesti epäsuorista hankinnoista. Investoinnit eivät näy kirjanpidossa käyttökuluna vaan ne jaetaan poistoiksi

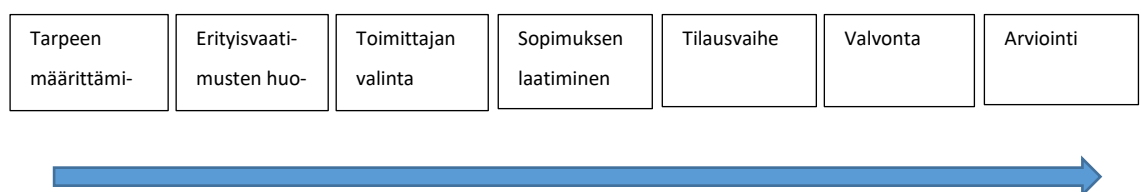
useammalle vuodelle kirjanpitolain ja poistosuunnitelmien mukaisesti. Tyypillisiä investointihankintoja ovat rakennukset ja kiinteistöt, ajoneuvot ja tuotannon koneet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 57.)

Suorat tuotantoon liittyvät ostot ja palveluhankinnat sekä kauppatavarat näkyvät tuloslaskelman kohdassa materiaalit ja palvelut ja kirjautuvat omalle rivilleen esimerkiksi raaka-aineet ja tarvikkeet ja palvelut. Epäsuorat hankinnat piiloutuvat tuloslaskelman muihin kulueriin ja ne ovat liiketoimintaympäristöstä riippuen jakautuneet varsinaisen hankintatoimen ulkopuolelle eri yksiköihin ja niiden käyttäjien vastuulle. Investoinnit eivät näy kuluina tuloslaskelmassa vaan ne näkyvät taseessa ja poistoina. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 57.)

Kulurakenteen analysoinnista saadaan jo paljon yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa tietoa hankintojen yksityiskohdista kuin hankinnan jaottelusta tuotteiden ja palveluiden mukaan. Tämä on käyttökelpoinen jaottelumenetelmä, kun kehitetään ja organisoitetaan hankintatoimea ja määritellään vastuukysymyksiä esimerkiksi hankintamennettelyiden suhteen. Koska tuloslaskelmasta saadaan historiatietoa halutulta ajanjaksolta, voidaan tätä tietoa hyödyntää tulevien hankintojen suunnittelussa ja kilpailutuksessa. Tällaisesta kulurakennepohjaisesta jaottelumallista saadaan varsin selvästi osoitettua suoraan tuotantoon liittyvät hankinnat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 57.)

3.5 Hankintaprosessi

Perinteinen tapa mieltää hankintaprosessi on, että kun asiakas tilaa tuotteen, se käynnistää hankintaketjun, jotta asiakkaan tilaama tuote pystytään valmistamaan. Van weelen (2014, 28) mukaan hankintaprosessi etenee kuitenkin kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Hankintaprosessin vaiheet (alkup. kuvio van Weele 2014, 28)

Yhä useammin hankintaprosessi nähdään yrityksen strategisena toimintana, jossa se ei ole pelkästään operatiivista toimintaa. Hankintatoimi on yhä enemmän mukana luomassa yhteistyöverkostoja, joissa toimittajat ovat aktiivisessa roolissa esimerkiksi tuotekehittämissä. Yrityksien hankintaprosesseissa hankinta ei ole pelkästään ostajien työtä. Hankintaprosessin eri vaiheissa tarvitaan hyvin monenlaista osaamista ja asiantuntijuutta. Harvoin näitä kaikkia taitoja löytyy yhdeltä henkilöltä. Siksi on tärkeää, että hankintaprosesseissa on mukana erilaisia asiantuntijoita organisaation eri tasoilta ja osista. (van Weele 2014, 29-30.)

Hankintaprosessin kulkuun vaikuttaa olennaisesti yrityksen tai yhteisön toiminnan luonne. Jos hankitaan pääasiassa jotain rutiinituotetta, on hankinta ja kilpailutus melko yksinkertaista. Esimerkiksi, jos yrityksessä valmistetaan leikkimökkejä, laskeetaan yhteen mökkiin kuuluva puutavaran tarve. Sen jälkeen peilataan tarvetta historia-tietoon ja myynnin ja markkinoin arvioon tulevasta. Näin voidaan arvioida, paljonko puutavaraa tarvitaan ja määrät on helppo kilpailuttaa. Edelleen täytyy tietysti pohtia, miten puutavaran toimitus halutaan järjestää ja voidaanko ja halutaanko puutavaraa varastoida jne. Jos taas hankitaan suurta palvelukokonaisuutta, esimerkiksi työterveyshuollon järjestämispalvelua, on hankinnan määrittelyvaihe huomattavasti suurempi ja monimutkaisempi prosessi.

Hankintaprosessissa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään hankintaorganisaation tai hankintojen parissa työskentelevien henkilöiden työprosessista. Hyvin organisoidussa ja toimivassa yrityksessä tai yhteisössä monet eri organisaation tahot ovat mukana hankintojen suunnittelussa. Rajapinnat ja vastuut on määritelty selkeästi ja tieto kulkee eri vaiheiden välillä saumattomasti. Mitä hiotumpi ja kypsempi hankintaorganisaatio on, sitä määritellympi yleensä on hankintaprosessien kuvaus yrityksen hankintamenetelmissä, hankintaohjeissa tai hankintakäsikirjoissa. (van Weele 2014, 29.)

Hankintaprosessien määrittely ja kuvaus ja niiden noudattaminen eivät ole kuitenkaan itsestään selviä asioita. Kehittyneissäkään organisaatioissa ei hankintojen eri toimintojen ja menetelmien määrittelemisen ole yksinkertaista (Pewer, Skjølsvik 2016). Tässä artikkelissa viitattiin tutkimukseen, jossa osoitettiin, että hankintapro-

sessien määrittäminen on haastavaa ja se toimintamalli, joka toimii jossain organisaatiossa, ei toimi toisessa. Mitä enemmän pyrittiin virallistamaan erilaisia hankintoihin liittyviä toimintoja, sitä enemmän ajaututtiin vaikeuksiin ja erimielisyyksiin hankinnan kanssa tekemisissä olevien tahojen välillä.

4 Julkiset hankinnat

4.1 Julkiset hankinnat osana hankintaprosessia

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan valtion, valtionyhtiöiden, kuntien, kuntayhtymien ja seurakuntien tekemiä hankintoja. Julkisilla hankinnoilla on suuri merkitys kansantaloudelle. Euroopan Unionin jäsenvaltioissa julkisten hankintojen osuus on keskimäärin 16,3 prosenttia bruttokansantuotteesta. Suomessa julkisten hankintojen osuus bruttokansantuotteesta on noin 15 prosentin luokkaa. Euroopan Unionin peruserärahat vapaasta kaupankäynnistä ilman kaupan esteitä ovat myös pohjana julkisille hankinnoille. (van Weele 2014, 379.)

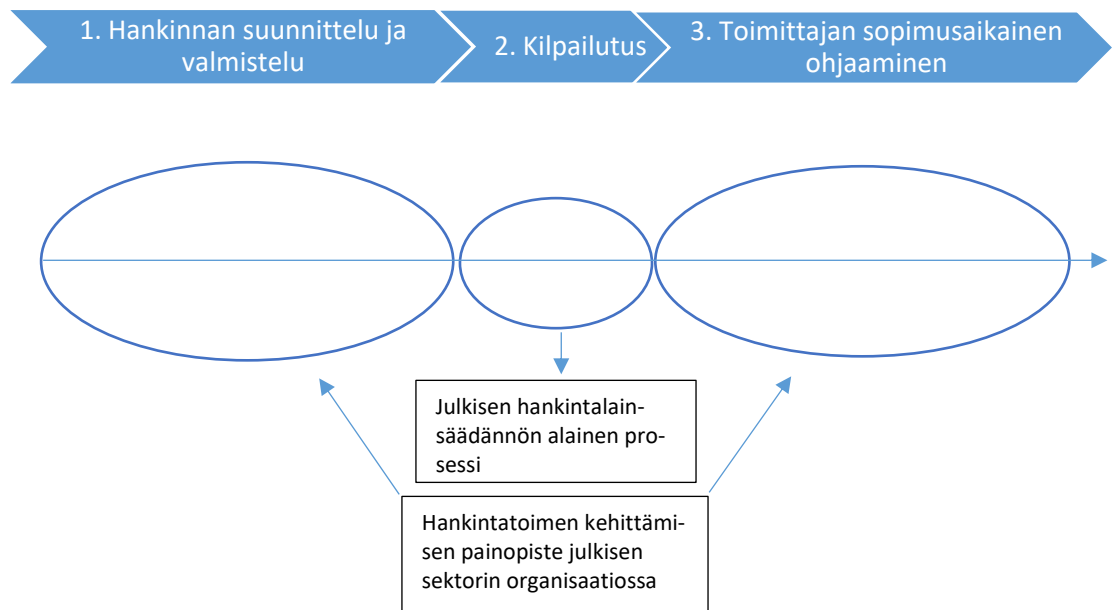
Kuten yksityisellä myös julkisella sektorilla hankinnoilla on sama päämäärä ja tehtävä. Hankintojen suunnittelu tulisi toteuttaa huolellisesti. Molemmilla sektoreilla onnistuneen hankintaprosessin tavoitteena on saada käyttöön parhaiten sopivia ja laadukkaita ulkoisia resursseja kustannustehokkaasti, riskittömästi ja sujuvasti. Julkisia hankintoja koskevat samat lainalaisuudet ja kehittämiskohteet kuin yksityisiäkin yrityksiä. Samaa hankintaosaamista tarvitaan molemmilla sektoreilla ja jos hyvän hankinnan perusajatuksia ei noudateta, on hankinnan onnistumisen edellytykset huonot. Julkisissa hankinnoissa arvioidaan yleisesti olevan valtava kehittämispotentiali. Eri arvioiden mukaan hankintoja ammattimaisella otteella kehittämällä voidaan hankinnoissa ja erityisesti julkisen sektorin hankinnoissa saavuttaa kaksinumeroisia säästöprosentteja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 380.)

Julkisissa organisaatioissa ei hankintojen kehittämiseen ole panostettu niin paljon kuin yksityisellä puolella. Hankintoja ei nähdä yhtä strategisesti tärkeinä liiketoiminnan kannalta kuin yksityisissä yrityksissä. Van Weelen (2014, 375) mukaan kyse on usein siitä, että julkisen puolen toiminnoissa ja johdossa ei ole omaksuttu vapaan

markkinatalouden periaatteita. Sisään tuleva raha ei tule suoraan asiakkaalta, joka on valinnut oman yrityksen tuotteen tai palvelun vaan rahoitus tulee verotuloista, joka sitten budjetoidaan julkisen toimijan käyttöön määrättyjen periaatteiden mukaisesti.

Edelleen van Weele (2014, 375-377) toteaa julkisten toimijoiden hankinnan toimivan budjettiperustaisen rahoituksen takia niin, että jos vuoden lopussa rahaa on jäljellä, niin se pyritään käyttämään kokonaan huolimatta siitä, onko kyseiseen hankintaan oikeasti tarvetta vai ei. Jos budjetoitua rahaa ei käytetä kokonaan, niin pelkona on, että seuraavana vuonna budjetissa varataan samaan toimintaan vähemmän rahaa, koska pienemmälläkin on tultu toimeen.

Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö, hyvästä tarkoituksestaan huolimatta, ohjaa hankintaprosessia liikaa vain hankintalainsäädännön noudattamiseen ja itse hankinnalle asetetut tavoitteet saattavat jäädä taka-alalle. Liian usein koko hankintaprosessi nähdään vain kilpailutuksena. Hankinnassa keskitytään vain siihen, että kilpailutus sujuisi muodollisesti oikein ja tärkein osuus hankinnan valmistelu ja suunnittelu jäävät vaillinaiseksi. Kun hankinnan valmistelu ja suunnittelu jää puutteelliseksi, voi koko hankintaprosessi johtaa siihen, että omiin tarpeisiin tarkoituksen mukaisinta toimittajaa ja tuotetta tai palvelua ei voida valita. Usein tämä huomataan tarjousten avausvaiheessa. Tarjouskilpailun voittaa sellainen toimittaja, jonka tarjous vastaa tarjouspyyntöön täydellisesti ja joka saa pisteytyksessä parhaat pisteet, mutta tuote tai palvelu, jota tarjotaan ei vastaa siihen mitä koko hankinnalla on lähdetty tavoittelemaan. Kuitenkin tällainen tarjous voittaa ja se valitaan, koska pelätään, että päätöksestä valitaan ja sen seurauksena jouduttaisiin mahdollisesti markkinatuomioistuihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 379.) Kuvio 6 esittää hankintaprosessin päävaiheet julkisissa hankinnoissa.



Kuvio 6. Laaja-alainen käytännön hankintaprosessi ja kehittäminen julkisen sektorin organisaatiossa (alkup. kuvio, Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 385)

4.2 Hankintalainsäädännön periaatteet

Suomessa voimassa oleva hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan Unionin lainsäädäntöön. Julkisista hankinnoista säädetään kansallisilla laeilla ja Euroopan Unionin hankintadirektiiveillä. Julkisten toimijoiden on noudatettava hankinnoissaan Maailman kauppajärjestön WTO:n julkisten hankintojen sopimusta Government Procurement agreement, (GPA). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 381.)

Tärkeimmät kansallisessa lainsäädännössämme olevat julkisia hankintoja koskevat lait ovat *hankintalaki* (348/2007), laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista eli *erityisalojen hankintalaki* (349/2007), laki julkisista puolustus- ja turvallisuushankinnoista (1531/2011) sekä laki sähköisestä huutokaupasta ja dynaamisesta hankintajärjestelmästä (698/2011). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 381.)

Keskeisenä ajatuksena julkisia hankintoja koskevassa lainsäädännössä on kilpailutus. Kilpailutusvelvollisuudella pyritään julkisten varojen käytön tehostamiseen sekä taloudelliseen tarkoituksenmukaisuuteen. Kilpailutuksessa tärkeimmät periaatteet ovat

tasapuolisuus, avoimuus, syrjimättömyys ja suhteellisuus. Kuviossa 7 on kuvattu toimenpiteet julkisen hankinnan eri vaiheissa.



Kuvio 7. Julkisen hankinnan toteutus vaiheittain

4.2.1 Julkisia hankintoja koskevan lainsäädännön soveltaminen

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (L 348/2007, 1§). Lakia sovelletaan valtion, kuntien, kuntayhtymien, seurakuntien, valtion liikelaitosten ja muiden julkisten toimijoiden hankintayksiköihin, silloin kun lainsäädännön alainen hankintayksikkö hankkii tuotteita tai palveluita ostemalla, vuokraamalla, osamaksulla, solmii leasing- ja optiosopimuksen tai solmii sopimuksen rakennus- ja käyttöoikeusurakan toteuttamisesta. Lakia sovelletaan myös sellaisiin hankintoihin, jossa joku julkisen hankintalain piiriin kuuluva toimija rahoittaa yli 50 prosenttia hankinnan kokonaisarvosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 380.)

Lakia ei sovelleta sellaisiin hankintoihin, jotka kuuluvat julkista puolustus- ja turvallisuushankinnoista annetun lain piiriin, tai jotka kuuluvat salassa pidättävien asioiden säännösten piiriin eikä sellaisiin kansainvälisiin hankintoihin, joita koskee jokin erityismenettely esimerkiksi kansainvälisten järjestöjen tekemät hankinnat. Lakia ei myöskään sovelleta olemassa olevan rakennuksen tai sen osan ostoon tai vuokraamiseen. (L 348/2007, 7§.)

Julkisten hankintojen kynnysarvot

Hankintalainsäädäntö ei koske niin sanottuja pienhankintoja. Hankintojen kokoon nähden niihin sisältyisi kohtuuttomasti byrokratiaa ja siitä koituisi kohtuuttomia kustannuksia. Kilpailuttamissäännökset eivät sinänsä poistu, vaikka hankintalainsäädännön kynnysarvot eivät ylittyisikään. Hankintayksiköt yleensä laativat oman ohjeistuksen hankinnan toteuttamiseksi, silloin kun hankintalain mukainen kilpailuttamisvelvoite ei koske kyseistä hankintaa. Hankinnat on tehtävä kokonaisuuksina, jotka sisältävät kaikki elementit, jotka hankintaan kuuluvat. Hankintaa ei siis saa jakaa eriin tai osittaa niin, että sillä kierrettäisiin julkista hankintalakia. Hankintaa ei saa myöskään liittää osaksi rakennusurakkaa tai hankintoja yhdistelemällä kiertää julkisen hankintalain säännösten soveltamista (L 348/2007, 20§)

Julkiset hankinnat jaetaan kolmeen ryhmään hankinnan arvonverolisättömän summan perusteella seuraavasti.

1. EU-kynnysarvot ylittäviä hankintoja kutsutaan *EU-hankinnoiksi*
2. Suomen kansalliset kynnysarvot ylittäviä hankintoja kutsutaan *kansallisiksi hankinnoiksi*
3. Hankinnat, joiden arvo on pieni ja joihin ei sovelleta hankintalakia kutsutaan *pien hankinnoiksi*

Taulukossa 1 on esitetty hankintain mukaiset kynnysarvot. Taulukkoon on koottu keskeisimmät hankintalajit ja niiden euromääräiset kynnysarvot.

Taulukko 1. Hankintalain kynnyksarvot (www.hankinnat.fi)

| EU:n kynnyksarvot | | |
|--|---|--|
| Hankintalaji | Kynnyksarvo (€) Valtion keskushallintovi- ranomainen | Muut hankintaviran- omaiset |
| Tavara- ja palveluhankinnat | 137 000 | 211 000 |
| Rakennusurakat | 5 278 000 | 5 278 000 |
| Käyttöoikeusurakat | 5 278 000 | 5 278 000 |
| Suunnittelukilpailut | 134 000 | 207 000 |
| Kansalliset kynnyksarvot | | |
| Hankintalaji | Kynnyksarvo (€) | |
| Tavara- ja palveluhankinnat | 30 000 | |
| Käyttöoikeussopimukset | 30 000 | |
| Liitteen B (ryhmä 25) Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut yhteishankintana | 100 000 | |
| Rakennusurakat | 150 000 | |
| Käyttöoikeusurakat | 150 000 | |
| Suunnittelukilpailut | 30 000 | |

Hankinnoista ilmoittaminen

Kun hankintayksikkö on tehnyt hankinnan alustavan valmistelu- ja suunnittelutyön, se valitsee kulloiseenkin hankintaan parhaiten sopivan ilmoitusmenettelyn huomioon ottaen kuitenkin mitä hankintalaissa on määrätty. Jos hankinnan arvioitu arvonlisäveroton arvo ylittää Euroopan Unionin ja kansallisen kynnyksarvon, on hankintayksikön tiedotettava tarjouskilpailusta HILMAssa. HILMA on Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä sähköinen tiedotuskanava julkisia hankintoja varten. Silloin kun hankinnassa ylittyy myös Euroopan Unionin kynnyksarvo ja tarjouspyyntö syötetään HILMAan, siirtyy tieto sieltä automaattisesti julkaistavaksi Euroopan Unionin virallisen lehden täydennysosassa sekä TED-tietokannassa (Tenders Electronic Daily). (Nieminen, 2016,

209.) Silloin kun hankinnan arvioitu arvonlisäveroton arvo jää alle kansallisen kynnsarvon, ei hankintayksikön tarvitse ilmoittaa tarjouskilpailusta HILMAssa, mutta hankintayksikkö voi halutessaan näin tehdä. Yleensä hankintayksiköillä on oma toiminta-ohje tai suositus kilpailutuksen toteuttamisesta silloin kun kansallinen kynnsarvo ei ylity.

Hankintamenettely

Hankintamenettely on julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön määrittelemä toimintatapa, jolla kilpailutus tulee toteuttaa. Hankintamenettelyjä on useita. Hankintayksikön tulee valita kulloiseenkin hankintaan parhaiten sopiva hankintamenettely huomioon ottaen hankinnan sisältö, luonne ja laatu (Nieminen 2016, 219). Kuitenkin hankintamenettelystä on säädetty hankintalaissa niin, että ensisijaisesti on käytettävä *avointa tai rajoitettua menettelyä*. Muita mahdollisia menettelyjä ovat neuvottelumenettely, suoramarkinta, kilpailullinen neuvottelumenettely tai puitejärjestely. Hankinnassa voidaan käyttää myös sähköisiä hankintamenettelyjä (L 348/2007, 24§).

- *Avoim menettely* on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen. Jos vähintään kansallinen kynnsarvo ylittyy, ilmoitus on oltava myös HILMAssa. Kuka tahansa voi jättää tarjouksen ja osallistua näin tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö voi lähettää suoria tarjouspyyntöjä haluamilleen toimittajille.
- *Rajoitettu menettely* on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö jättää hankinnasta hankintailmoituksen. Ne toimittajat, jotka haluavat mukaan, pyytävät lupaa saada osallistua tarjouskilpailuun. Hankintayksikkö valitsee ne toimittajat, joilta se haluaa tarjouksen.
- *Neuvottelumenettely* on menettelyltään samanlainen rajoitetun menettelyn kanssa. Hankintayksikkö jättää hankinnasta hankintailmoituksen ja valitsee ne toimittajat, joiden kanssa neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista.
- *Suoramarkinta* on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö ei julkaise hankintailmoitusta. Hankintayksikkö valitsee yhden tai useamman toimittajan, jonka kanssa neuvottelee hankintasopimuksen.
- *Kilpailullinen neuvottelumenettely* on hankintamenettely, jossa hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää lupaa osallistua. Hankintayksikkö neuvottelee menettelyyn valittujen toimittajien kanssa löytääkseen yhden tai useamman ratkaisun, joka vastaa

hankintayksikön tarpeisiin. Valittuja ehdokkaita pyydetään tekemään tarjous, joista valitaan toimittaja tai toimittajat, jonka kanssa tehdään hankintasopimus.

- *Puitejärjestely* on yhden tai useamman hankintayksikön ja yhden tai useamman toimittajan välinen sopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa määrätyn ajan kuluessa hankintasopimus, jossa määritellään tarkemmat ehdot, kuten hinnat ja arvioidut määrät

(L 348/2007, 5§.)

Hankintamenettelyn valinta

Kuten jo edellä todettiin, on hankintayksikön käytettävä ensisijaisesti avointa tai rajoitettua menettelyä hankinnan toteuttamiseksi. Lähtökohtaisesti avoin menettely on paras ja helpoin menettely silloin kun tavara tai palvelu, joka on tarjouspyynnön kohteena, on selkeästi määritettävissä, hankinnan arvo on kohtalaisella tarkkuudella tiedossa ja tietämys toimittajamarkkinoista on olemassa. Se, miten tarjouspyyntöön onnistutaan määrittelemään toimittajalle esitetyt vaatimukset ja miten hyvin haluttu tuote tai palvelu osataan kuvata ja määritellä, ratkaisevat hankinnan onnistumisen.

Rajoitetussa menettelyssä, neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä hankintayksikkö voi rajoittaa tarjouskilpailuun osallistuvien määrää ilmoittamalla hankintailmoituksessa menettelyyn kutsuttavien ehdokkaiden vähimmäismäärä ja tarvittaessa myös enimmäismäärä. Rajoitetussa menettelyssä on ehdokkaita kutsuttava vähintään viisi tai vähintään kaikki soveltuvat ehdokkaat. Neuvottelumenettelyssä ja kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä on ehdokkaita kutsuttava vähintään kolme tai vähintään kaikki soveltuvat ehdokkaat. Kuitenkin periaatteena on aina se, että menettelyissä tulee varmistaa todellisen kilpailun syntyminen. Jos tarjouskilpailuun ei löydy ennalta vahvistettua määrää ehdokkaita, voi hankintayksikkö pyytää tarjoukset soveltuvilta ehdokkailta ja aloittaa neuvottelut. Mukaan voidaan hyväksyä kuitenkin vain ne ehdokkaat, jotka täyttävät vähimmäisedellytykset ja jotka ovat tehneet osallistumishakemuksen. (L 348/2007, 24-25§.)

Neuvottelumenettelyyn edetään usein silloin kun muilla menettelyillä aloitetuissa tarjouskilpailuissa ei ole saatu tarjouksia, jotka vastaavat tarjouspyyntöä. Neuvotte-

lumenettelyä käytetään usein myös sellaisissa hankinnoissa, joita ei voida kokonaisuudessaan hinnoitella etukäteen tai hinnoitteluun liittyy liian suuri riski. Neuvottelumenettelyä voidaan myös käyttää sellaisissa erikoishankinnoissa, joiden sisältöä ei voida määrittellä riittävän tarkasti, jotta voitaisiin valita paras tarjous avointa tai rajoitettua menettelyä käyttäen. (L 348/2007, 25§.)

Suorahankinta on mahdollista suorittaa silloin, jos avoimessa tai rajoitetussa menettelyssä ei ole saatu yhtään osallistumishakemuksia tai tarjouksia. Myös silloin, jos saadut tarjoukset eivät täytä tarjouspyynnön ehtoja tai ne muuten eivät ole sopivia, voi hankintayksikkö tehdä suorahankinnan edellyttäen, että alkuperäisen tarjouspyynnön ehtoja ei oleellisesti muuteta. Myös siinä tapauksessa suorahankinta on mahdollinen, että hankintasopimuksen tekeminen on ehdottoman välttämätöntä ja tarjousajalle säädettyjä aikoja ei äärimmäisen kiireen vuoksi voida noudattaa. Suorahankintaan voidaan päätyä myös, jos hankittava tavara valmistetaan vain tutkimusta, kokeilua, tuotekehitystä tai tieteellistä tarkoitusta varten tai hankinta koskee raaka-ainemarkkinoilla noteerattuja ja sieltä hankittavia tavaroita (L348/2007, 27§.)

Puitejärjestelyssä hankintayksikkö valitsee toimittajat yleensä avoimella tai rajoitetulla menettelyllä. Kun hankintayksikkö valitsee toimittajan tai toimittajat. Hankintapäätöksessä on perusteltava puitejärjestelyn käyttö. Puitehankinta soveltuu erityisesti tilanteisiin, jossa hankintayksiköt tekevät yhteishankintoja tavaraista tai palveluista, joiden tarkkaa määrää ei tiedetä. Puitejärjestely antaa mahdollisuuden toimia hankinnan suhteen nopeasti, silloin kun se tulee ajankohtaiseksi. Erityisesti puitejärjestely sopii sellaisten tuotteiden hankintaan, joiden hinta muuttuu nopeasti.

Puitejärjestelyn, joka on tehty vain yhden toimittajan kanssa, puitteissa voidaan hankinta suorittaa ilman kilpailutusta. Sopimuksessa määritetyt ehdot ovat osapuolia sitovia. Hinnan osalta on sovittava vähintään hinnan muodostumista koskevista ehdoista. Samaa toimintatapaa voidaan noudattaa myös useamman toimittajan kanssa tehdyssä puitejärjestelyssä silloin kun sopimuksen sisältöön liittyvistä ehdoista on sovittu etukäteen. Tällöin voidaan tilaukset suorittaa tietyn tavaratyyppin osalta aina siltä toimittajalta, joka on tehnyt kyseisestä tavaratyyppistä parhaan tarjouksen. Jos sopimuksen sisältöön liittyvistä ehdoista ei ole sovittu puitejärjestelyssä mukana olevien toimittajien kanssa etukäteen, on hankinnasta järjestettävä tarjouskilpailu mukana olevien toimittajien kesken (www.hankinnat.fi).

Hankintaa koskevia määräaikoja

Hankintayksikön on tarjouspyynnöstä ilmoittaessaan noudatettava määräaikoja, joita kustakin hankintamenettelystä on säädetty. Kansalliset kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa on otettava huomioon hankinnan laatu ja luonne huomioiden tarjosten laatimiseen toimittamiseen menevä aika. Tarjousaikaa ei ole määrätty tarkalleen, mutta se on oltava kohtuullinen ja tasapuolinen tarjoajien kannalta.

Euroopan Unionin kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa määräajat lasketaan sitä päivää seuraavasta päivästä, kun hankintailmoitus on jätetty. Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu keskeisiä määräaikoja määrättyjen hankintamenettelyjen suhteen. Taulukosta ilmenee, kuinka monta päivää on varattava kuhunkin vaiheeseen ja milloin määräaikoja voidaan lyhentää (www.hankinnat.fi).

Taulukko 2. Vähimmäismääräajat Euroopan Unionin kynnsarvot ylittävissä hankinnoissa (alkup. taulukko www.hankintailmoitukset.fi)

| Menettelytapa | Ennakoilmoitusta ei julkaistu | | |
|--|-------------------------------|--|-------------------|
| | Ilmoitus tehty sähköisesti | Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti ¹ | Ilmoitus postitse |
| Avoin menettely | | | |
| Tarjousaika | 45 pv* | 40 pv* | 52 pv* |
| Rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely | | | |
| Osallistumishakemuksen jättäminen | 30 pv* | 30 pv* | 37 pv* |
| Tarjousaika rajoitussa menettelyssä | 40 pv** | 35 pv** | 40 pv** |
| Nopeutettu rajoitettu tai neuvottelumenettely | | | |
| Osallistumishakemuksen jättäminen | 10 pv* | 10 pv* | 15 pv* |
| Tarjousaika rajoitussa menettelyssä | 10 pv** | 10 pv** | 10 pv** |
| Menettelytapa | Ennakoilmoitus julkaistu | | |

| | Ilmoitus tehty sähköisesti | Ilmoitus ja tarjouskirjat sähköisesti ¹ | Ilmoitus postitse |
|--|----------------------------|--|-------------------|
| Avoin menettely | | | |
| Tarjousaika | 22 pv* | 22 pv* | 22 pv* |
| Rajoitettu menettely, neuvottelumenettely ja kilpailullinen neuvottelumenettely | | | |
| Osallistumishakemuksen jättäminen | 30 pv* | 30 pv* | 37 pv* |
| Tarjousaika rajoitussa menettelyssä | 22 pv** | 22 pv* | 22 pv** |
| Nopeutettu rajoitettu tai neuvottelumenettely | | | |
| Osallistumishakemuksen jättäminen | 10 pv* | 10 pv* | 15 pv* |
| Tarjousaika rajoitussa menettelyssä | 10 pv** | 10 pv** | 10 pv** |

Ennakoilmoitus tehdään sähköisesti HILMAssa

* Hankintailmoituksen lähettämispäivää seuraavasta päivästä

** Tarjouspyynnön lähettämispäivästä

*** Hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn syntymisestä

¹ Hankintalain 38 §:ssä säädetään tarjousasiakirjojen sähköisestä saatavilla olosta ja sähköisestä ilmoittamisesta. Ilmoitus tehdään sähköisesti sekä tarjouspyyntöasiakirjat ja liiteasiakirjat ovat sähköisesti ja täydellisesti kaikkien saatavilla sekä ilmoituksessa on mainittu internetosoite ko. asiakirjoihin

4.2.2 Tarjouspyyntö

Kuten jo edelle on todettu, on tarjouspyynnöllä varsinkin julkisissa hankinnoissa erittäin tärkeä merkitys onnistuneen hankinnan kannalta. Jos hankinnan suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa tehdään virhe, sama virhe voidaan joutua hyväksymään osana tavara- tai palveluhankintaa. Julkisissa hankinnoissa tarjouspyynnön sisältöä ei voi muuttaa kesken tarjousajan. Hankintayksikkö voi halutessaan keskeyttää hankinnan tai päättää jättää tekemättä hankinnan, jos se toteaa, että toimittajien tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät kohdistu siihen tarkoitukseen, jota hankinnalla alun perin on tavoiteltu. Tällainen menettely kuitenkin tuhlaa hankintayksikön resursseja ja aiheuttaa hankintaan viivästystä useista viikoista jopa kuukausiin (www.hankinnat.fi).

Lähtökohtana tarjouspyynnön laadinnassa on, että siinä ilmoitetaan kaikki hankinnan kannalta oleelliset tiedot. Tarjouspyynnöstä tulee käydä ilmi hankinnan kohdetta kos-

kevat vaatimukset. Tarjouspyynnöstä on myös käytävä ilmi tarjoajalle asetetut vaatimukset, tarjouksen valintaperuste ja perusteet, joilla valinta tehdään. Niissä hankintamenettelyissä, jossa hankintaan liittyy tarjoajien valinta jo osallistumishakemusten perusteella, ei varsinaisessa tarjouspyynnössä tarvitse enää arvioida tarjoajien yleistä kelpoisuuta (www.hankinnat.fi).

Hankintayksikkö määrittelee tarjouspyynnössä mitä se haluaa ostaa. Hankinnan kohteen ominaisuudet on yksilöitävä riittävän selkeästi ja tarjouspyynnöstä on käytävä ilmi halutut laatuvaatimukset ja määrät. Tarjouspyynnössä voidaan viitata standardeihin ja hankittavalle tuotteelle voidaan asettaa suorituskykyvaatimuksia. Kuitenkin tarjouspyyntö on oltava laadittu niin, ettei se syrji ketään eikä se aiheuta vapaan kilpailun esteitä eikä rajoitteita. Myöskään se tarjouskilpailussa mukana oleva tarjoaja, jolla on ollut tai on edelleen sopimus voimassa tarjouspyynnön asettaneen hankintayksikön kanssa ei saa saada kohtuutonta etua tästä suhteesta. Hankintayksikön on huomioitava ja mahdollisesti jätettävä tarjouskilpailun ulkopuolelle sellainen tarjoaja, joka on ollut valmistelemassa hankintaa ja saanut mahdollisesti siitä kohtuutonta kilpailuetua muihin tarjoajiin nähden. (van Weele 2014, 387.)

Van Weele (2014, 387) ottaa esille esimerkin syrjimättömyyden periaatteesta ja tarjouspyynnön liiallisesta yksilöimisestä Ranskassa tapahtuneesta koulun rakennusurakan kilpailuttamisesta. Tarjouspyynnössä viitattiin sellaisiin teknisiin yksityiskohtiin sekä Ranskassa voimassa oleviin standardeihin ja normeihin, joita Ranskan ulkopuolisten tarjoajien oli lähes mahdoton täyttää. Oikeus antoi tuomion, jossa se totesi tarjouspyynnön olevan ulkomaisia tarjoajia syrjivä ja näin ollen estävän vapaan kilpailun periaatteita.

Julkisen hankintalain mukaan tarjouspyynnöstä on käytävä ilmi:

- Hankinnan kohteen määrittely teknisine erittelyineen ja asetetut laatuvaatimukset.
- Viittaus julkiseen hankintailmoitukseen.
- Osoite, johon tarjoukset on toimitettava.
- Kieli, jolla tarjous on toimitettava.

- Ehdokkailta vaadittavat todistukset taloudellisesta kelpoisuudesta ja mahdollisista pätevyyksistä ja vaatimuksista, joita hankintaan liittyy.
- Tarjouksen valintaperuste ja jos perusteena käytetään kokonaistaloudellisuutta pelkän hankintahinnan sijaan, vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus tai vertailuperusteiden tärkeysjärjestys.
- Tarjousten voimassaoloaika sekä muut mahdolliset olennaiset tiedot, joilla on merkitystä tarjousten laadinnassa.

(L 348/2007, 41§.)

Tarjouspyyntöön lisätään myös yhteystieto, josta tarjoaja voi kysyä ja varmistaa, että on ymmärtänyt oikein tarjouspyynnössä esitetyt vaatimukset.

Tarjouksen valinta

Julkisissa hankinnoissa tarjousten tulee vastata tarjouspyyntöihin ja tarjouksessa annettu hinta on lopullinen (Nieminen 2016, 211). Niin tarjoukset kuin tarjouspyynnötkin ovat julkisia pois lukien ne kohdat, jotka tarjoaja on nimennyt liikesalaisuuden perusteella salaisiksi.

Tarjousajan umpeuduttua hankintayksikkö avaa tarjoukset, toteaa tulleet tarjoukset ja hylkää sellaiset tarjoukset, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöön ja laatii tapahtumasta muistion. Päätöksentekoprosessin aikana hankintayksikkö ei anna väliaikatie-toja. Kun hankintayksikkö on käsitellyt kaikki tarjouskilpailuun mukaan hyväksytyt tarjoukset, alkaa varsinainen tarjousten vertailu. Tarjousten vertailussa on noudatettava ehdottomasti niitä valintaperusteita, joita tarjouspyynnössä on annettu ja tarjousten pisteytyksessä on huomioitava sama suhteellinen painotus, joka tarjouspyynnössä on esitetty. Tarjouksia vertailevan henkilön tai henkilöiden on oltava erittäin huolellisia pisteytyksessä ja tutustuttava huolellisesti tarjouksiin. (Nieminen 2016, 211-212.)

Valintaperusteena voidaan käyttää hintaa, jolloin tarjouspyynnössä on määritelty tietyt vähimmäisvaatimukset. Vaatimukset täyttävistä tarjouksista valitaan tällöin hinnaltaan edullisin, kun tarjousten oikeellisuus on ensin todettu. Jos tarjous on poikkeuksellisen halpa, voi hankintayksikkö pyytää tarjoajalta lisäselvitystä ennen hankintapäätöksen tekoa. Jos selvityksestä ilmenee seikkoja, jotka estävät sopimuksen teon, voidaan tarjous hylätä. (L 348/2007, 62§.)

Silloin kun valintapäätös tehdään kokonaistaloudellisuuden perusteella, vertailuperusteina voivat olla esimerkiksi laatua, hintaa, teknisiä ansioita, esteettisiä ja toiminnallisia ominaisuuksia, ympäristöystävällisyyttä, käyttökustannuksia, kustannustehokkuutta, myynnin jälkeistä palvelua ja teknistä tukea, huoltopalveluja, toimituspäivää tai toimitus- tai toteutusaikaa taikka elinkaarikustannuksia. (L 348/2007, 62§.)

4.2.3 Hankintapäätös

Hankintayksikkö tekee tarjouskilpailun päätteeksi ratkaisustaan kirjallisen hankintapäätöksen. Siitä on käytävä ilmi hyväksytyt ja hylätyt tarjoukset sekä valittu tarjoaja. Päätös on perusteltava. Perusteluista tulee ilmetä hylättyjen tarjousten syyt ja ne perusteet, joilla tarjousten vertailu on tehty. Hankintayksikkö lähettää päätöksen tiedoksi kaikille tarjouskilpailussa mukana olleille tarjoajille. Hankintayksikön on annettava mahdollisuus tulla kuulluksi niille tarjoajille, jotka eivät tulleet valituiksi. Päätöksestä ilmenee myös, miten päätöksestä voi valittaa.

Euroopan Unionin kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa on noudatettava 21 päivän odotusaikaa siitä, kun päätös on saatettu tarjoajien tiedoksi. Suorahankinnoissa odotusaikaa ei noudateta (L 348/200, 77§).

Viimeisessä vaiheessa hankintayksikkö viimeistelee hankintasopimuksen tarjouskilpailun voittaneen toimittajan kanssa. Tarjouksen ehdoista ei voida oleellisesti poiketa ja hinnan on oltava tarjouksessa esitetty. Sopimuksessa sovitaan tarkka toimitus aika ja paikka, vastuhenkilöt sekä yksityiskohtaiset menettelyt. On tärkeää, että molemmat osapuolet käyvät sopimuksen läpi huolellisesti ja molemmilla on sama käsitys tarjouksen sisällöstä ja sopimuksen ehdoista. Sopimus syntyy lopullisesti osapuolten allekirjoitettua sen.

Julkisen hankintalain uudistus

Julkista hankintalakia ollaan uudistamassa. Jo vuonna 2011 Komissio julkaisi ehdotuksen uusista direktiiveistä (van Weele 2014, 391). Direktiivin yleisenä tarkoituksena on edistää Euroopan Unionin yleisiä periaatteita tavaran vapaasta liikkuvuudesta, tarjoamisvapaudesta ja sijoittautumisvapaudesta. Edelleen tavoitteena on lisätä avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteita sekä vähentää julkisiin hankintoihin liittyvää byrokratiaa (HE 108/2016 vp).

Suomessa lain valmistelu on siinä vaiheessa, että hallitus on antanut siitä esityksen ja uusi laki julkisista hankinnoista tulee voimaan vuoden 2017 aikana.

Lain uudistuksen tarkoituksena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, yksinkertaistaa ja selkeyttää hankintamenettelyjä ja käsitteitä, parantaa pienten toimijoiden mahdollisuuksia tarjouskilpailussa ja parantaa mahdollisuutta huomioida kestävän kehityksen näkökohtia tarjouskilpailussa (HE 108/2016 vp). Myös kynnysarvoihin on tulossa muutoksia niin, että arvoltaan pienemmissä hankinnoissa lisättäisiin joustavuutta ja vähennettäisiin byrokratiaa.

5 Hankintojen analysointi

Jotta Saatavilla oleva tieto olisi käyttökelpoista, on sitä analysoitava erilaisin menetelmin. Tieto ja sen analysointi sekä hyödyntäminen liiketoiminnassa, on erittäin tärkeitä tämän päivän yrityksille. On todettu, että tiedolla on jopa tärkeämpi merkitys kuin öljyllä. Tiedolla ja öljyllä on se yhteinen piirre, että kumpikaan eivät ole arvokkaita ennen kuin ne ovat jalostettu tarkoituksiinsa käyttökelpoisiksi.

(<https://www.cips.org/supply-management/news/2015/october/spend-analysis-technology-a-must-for-procurement-says-cpo/>.)

Hankintoja kehitettäessä on olennaista saada tieto ja käsitys hankintojen nykytilanteesta. Jos yrityksessä ei ole aiemmin panostettu hankintoihin eikä niitä ole nähty yrityksen liiketoiminnan kannalta strategisesti tärkeinä, on niistä historiatietoa yleensä hyvin vähän käytettävissä ja tieto on kaivettava ostoreskontrasta. Yritykset kiinnittä-

vät usein huomiota vain suoriin hankintoihin ja hankintojen kokonaiskuva jää hämäräksi. Jos yritys käyttää toiminnanohjaus- tai ostotilausjärjestelmää on hankintojen analysoinnin lähtökohdat jo huomattavasti paremmat, mutta silloinkaan harvoin kaikki ostot tehdään näiden järjestelmien kautta (Nieminen 2016, 82).

5.1 Spend-analyysi

Hankintoja voidaan analysoida usealla eri menetelmällä. Jos yrityksessä ei ole analysoitu hankintoja aiemmin, on yrityksen hankinnoista saatava luotua peruskäsitys. Spend-analyysi on perusanalyysi, joka on tähän hyvin sopiva menetelmä. Spend-analyysi luo pohjan yrityksen strategiselle hankinnan kehittämiseksi ja hallinnalle (Pandit & Marmaris 2008, 5). Lähtökohtana spend-analyysin teossa on, että yrityksessä selvitetään ja kartoitetaan kaikki ostot, joita esimerkiksi edellisenä vuonna on tehty. Spend-analyysissä listataan ja eritellään mitä on ostettu, mistä on ostettu, kuinka paljon on ostettu, kuinka usein on ostettu ja mitä osto on maksanut (Nieminen 2016, 82). Panditin ja Marmarisen (2008, 5) mukaan spend-analyysillä saadaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä olivat koko yrityksen hankintakustannukset? Mitkä eri tulosyksiköiden kustannukset viime vuonna?
- Mitkä ovat tärkeimmät hankittavat tuotteet? Miten näiden kulutus on kehittynyt viimeisten vuosien aikana? Missä näistä tuotteista voitaisiin saada kulutuksen vähentämistä aikaan?
- Mitkä toimittajat ovat arvokkaimpia ja strategisesti tärkeitä?
- Kuinka paljon hankintoja tehtiin ensisijaisilta toimittajilta? Kuinka paljon hankittiin satunnaisilta toimittajilta?
- Kuinka paljon hankinnoista tehtiin sopimustoimittajilta?

Spend-analyysin tarkoitus on kartoittaa hankintoja ja löytää sen avulla niitä osa-alueita, joissa olisi mahdollisuus saada säästöjä aikaiseksi. Pandit ja Marmaris (2008, 5-8) toteavat, että analyysi paljastaa kuluvuotoja ja mainitsee esimerkkinä tilanteen,

jossa satunnaisilta toimittajilta ostetaan paljon. Silloin hinta on yleensä korkeampi ja muut hankinnan ehdot heikommat kuin hankittaessa sopimustoimittajalta.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 104-105) puolestaan toteavat, että spend-analyysissä on kyse hankintojen kartoittamisesta. Tärkeä osa kartoitusta on rahavirtojen ja niiden suhteiden kokonaiskuvan saaminen. Erityisen tärkeää on hahmottaa hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä tai organisaatiossa. Tekemällä kattavan kartoituksen hankinnoista, saadaan myös kuva toimittajista ja toimittajamarkkinoista, hankintavolyymejä ja toimittajien keskinäisistä suuruussuhteista.

Yleinen ongelma yrityksissä ja yhteisöissä, joissa hankintoja ei ole analysoitu, on se, että tietoja on dokumentoitu rahoituksen ja kirjanpidon eikä hankintojen näkökulmasta. Näin ollen käyttökelpoista historiatietoa hankintojen seuraamiseksi ja kehittämiseksi ei ole saatavilla (Pandit & Marmaris 2008, 5-7).

Pandit ja Marmaris (2008, 5-7) antavat tästä esimerkin, jossa on esitetty erään yrityksen it-hankintoihin liittyviä ostotietoja. Tarkastelussa on IBM:ltä tehtävät hankinnat. Esimerkkiyrityksessä on kaksi divisioonaa, joissa molemmissa tehdään saman tyyppisiä hankintoja. Hankintojen näkökulmasta halutaan saada vastaus seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka paljon yritys kuluttaa rahaa tietokoneiden hankintaan?
2. Kuinka paljon yritys kuluttaa rahaa IBM:n ohjelmistoihin?
3. Kuinka paljon oli IT- ja asiantuntijapalveluiden hankintaan liittyvät kustannukset?

Tarkasteltaessa taulukkoa 3, huomataan, että annettuihin kysymyksiin on melko vaikeata vastata ainakaan nopeasti rahoituksen ja kirjanpidon näkökulmasta laaditun taulukon perusteella.

Taulukko 3. Kahden divisioonan it -hankintoihin liittyviä tapahtumia (alkup. taulukko Pandit & Marmaris 2008, 7)

Divisioona 1

| Toimittaja | Kirjanpito-nimi | Kustannuspaikka | Tuote | Tapahtu-man pvm. | Summa |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|------------------|--------------|
| IBM | Kunnossapito | Data-keskus | IT –tuotteet ja palvelut | 1/1/2006 | \$4,123,421 |
| Internatonaal Business machines | Pääomakustannus | Sisäinen it -palvelu | IT –tuotteet ja palvelut | 4/5/2006 | \$5,894,639 |
| IBM.com/shop | Pääomakustannus | Sisäinen it -palvelu | IT –tuotteet ja palvelut | 5/6/2006 | \$4,452,621 |
| Inti Biz Machines | Asiantuntijapalvelu | Osasto 44 | IT –tuotteet ja palvelut | 7/20/2006 | \$15,191,821 |
| IBM consulting | Asiantuntijapalvelu | Euroopan kauppa | IT –tuotteet ja palvelut | 9/1/2006 | \$11,231,611 |
| IBM global services | Muu palvelu | Verkkoprojekti | IT –tuotteet ja palvelut | 9/24/2006 | \$31,480,165 |
| Lotus Notes | Pääomakustannus | Sisäinen it -palvelu | IT –tuotteet ja palvelut | 10/1/2006 | \$17,204,865 |

Divisioona 2

| Toimittaja | Kirjanpito-nimi | Kustannuspaikka | Tuote | Tapahtu-man pvm. | Summa |
|-------------------|-----------------|------------------------|------------------------|------------------|--------------|
| IBM | varaosat ym. | IT | Ulkoiset kovalevyt | 1/3/2006 | \$74,804 |
| Inti Bus Machines | Pääomameno | IT | Palvelin x3500 | 4/4/2006 | \$2,155,250 |
| IBM Asia | Pääomakustannus | IT | Järjestelmä x3850 | 5/6/2006 | \$3,453,890 |
| IBM Asia | IT -huolto | IT | SW -päivitys | 7/15/2006 | \$10,620,000 |
| IBM Glob Serv | IT -palvelut | Televiestintä | Verkkotarkistus | 8/8/2006 | \$8,250,400 |
| IBM Glob Serv | IT -palvelut | Televiestintä | Verkkotarkistus | 9/2/2006 | \$2,541,629 |
| Ascential | Pääomameno | Luettelointi toiminnot | Ohjelmisto huolto | 10/6/2006 | \$2,229,990 |
| MRO Soft | IT -huolto | Luettelointi toiminnot | Yhdentymiskonsultointi | 10/15/2006 | \$4,150,115 |
| NRO SW | Pääomameno | Luettelointi toiminnot | Maximon käyttöönotto | 11/4/2006 | \$6,666,330 |

Hankinnan kannalta olennaisempaa on listata ja jaotella ostoja kategorioiden mukaan joko tuote- tai tuoteryhmäkohtaisesti. Pandit ja Marmaris (2008, 6-8) antavat toisen esimerkin samoista hankinnoista kuin taulukossa 3, mutta erona on se, että ostot on jaoteltu kategoriakohtaisesti. Katso taulukko 4.

Taulukko 4. Hankintalähtöinen, kategorioiden mukaan jaoteltu taulukointi (Pandit & Marmaris 2008, 8)

| Kategoria | Divisioona 1 | Divisioona 2. |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Tietokoneiden huolto | \$4,123,421 | \$13,022,019 |
| Tietokoneet | \$10,347,260 | \$0 |
| IT -konsultointipalvelut | \$57,903,597 | \$10,816,445 |
| Ohjelmistot | \$17,204,865 | \$10,620,000 |
| Palvelimet | \$0 | \$5,683,944 |
| Yhteensä | \$89,579,143 | \$40,142,408 |

Taulukosta 4 voidaan nähdä hyvin nopeasti mielenkiintoisia asioita. Rahasummat ja erot samoissa kategorioissa divisioonien välillä herättävät heti kysymyksiä. Divisioona 1 käyttää paljon rahaa uusien tietokoneiden hankintaan ja konsultointipalveluihin Divisioonaan 2 verrattuna. Taustalta löytyy selitys. Divisioona 1 tietokoneet ovat vanhentuneita ja tietokoneiden uusintaan kuluu paljon rahaa. Toisaalta saadaan selville, että Divisioona 1 ei hanki lainkaan palvelimia IBM:ltä (Pandit & Marmaris 2008, 6-8). Tällainen analysointi antaa työkaluja hankintatoimelle, kun halutaan kilpailuttaa esimerkiksi yhden kategorian tuotteiden tai palveluiden hankinta. Eri yksiköiden hankintoja voidaan yhdistää ja näin ollen yrityksellä on mahdollisuus neuvotella paremmista ehdoista.

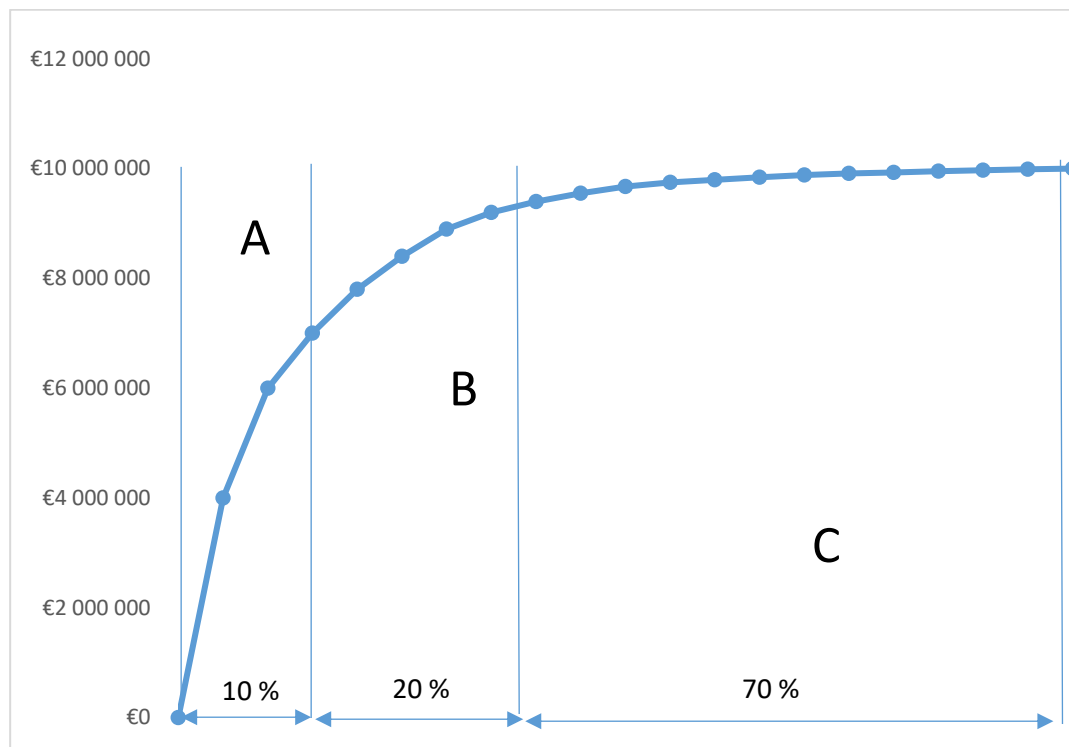
Spend-analyysi ei anna tietoa siitä mitä erityispiirteitä ja reunaehdoja eri tuotekategorioiden hankintaan liittyy. Onko tuotetta ylipäänsä helppo kilpailuttaa? Vai onko markkinoilla olemassa vain esimerkiksi yksi toimittaja? Spend-analyysi tarvitsee tuekseen myös muita hankintoihin kohdistuvia analyysejä, kun koko yrityksen tai yhteisön hankintatoimea kehitetään huomioiden toimialan erityispiirteet ja vaatimukset. (Pandit & Marmaris 2008, 8.)

Käytetään hankintojen kulupohjaisesta tarkastelusta sitten nimitystä spend-analyysi tai kartoitus, on tällainen analysointi ehdottoman tärkeä vaihe, kun yrityksessä halutaan kehittää hankintoja tarkoituksena löytää säästettäviä kohteita tai kun yrityksessä aloitetaan suurempi koko hankintatoimen kehittämistä ja organisointia koskeva muutostyö, jonka tavoitteena on järjestää hankintatoimi, niin, että se tuottaa paremmin organisoituna säästöjä yrityksen tai organisaation toimintaan.

5.2 ABC-analyysi

ABC-analyysi perustuu hankintojen jaotteluun niiden taloudellisen merkityksen perusteella (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2014, 107). ABC-analyysin perustarkoitus on löytää suuren massan joukosta merkityksellinen osa tiedosta. ABC-analyysin avulla voidaan tarkastella hyvin monia asioita, kuten tuotekohtaisia volyymeja ja toimittaja-kohtaisia volyymeja. Myös varastoinnin suunnittelussa ABC-analyysiä käytetään paljon. Sen avulla voidaan esimerkiksi suunnitella varaston tehokkaampaa toimintaa ja pienentää varastoitaviin tuotteisiin sitoutunutta pääomaa. Määräävänä ajatuksena on asettaa analysoitava tieto suuruusjärjestykseen. ABC-analyysi perustuu Pareton teoriaan siitä, että 80 prosenttia seurauksista johtuu 20 prosentista syistä. Suhde vaihtelee jonkin verran ja se voi olla esimerkiksi 70-20-10 tai 50-30-20. (Nieminen 2016, 83-85.)

Esimerkiksi yritys X katsoo tarpeelliseksi kehittää hankintatoimeaan. Spend-analyysin perusteella yritys jakaa hankinnat 20 kategoriaan. Yritys haluaa selvittää näiden tuotekategorioiden merkittävyyttä sen liiketoiminnalle. Se aikoo kehittää hankintatoimea panostamalla tärkeimpien tuotteiden toimittajahallintaan ja vastaavasti säästää resursseja vähemmän merkittävien tuotteiden hankinnasta ja saada lopputuloksena paremmin toimivan hankintatoimen ja säästää näin rahaa. Yrityksellä hankintojen kokonaisarvo on 10 000 000 euroa vuodessa. Kuvioista 8 nähdään, että esimerkkiyrityksen tapauksessa noin 10 prosenttia hankintakategorioista on 70 prosenttia kaikkien hankintojen arvosta (Ryhmä A). Ryhmä B edustaa noin 20 prosenttia kaikista hankinnoista ja tämän ryhmän hankintojen arvo on 20 prosenttia hankintojen kokonaisarvosta. Näin ollen ryhmä C eli noin 70 prosenttia kaikista hankinnoista on arvoltaan vain 10 prosentin luokkaa hankintojen kokonaisarvosta.



Kuvio 8. ABC-analyysi

ABC-analyysi osoittaa selvästi hankintojen arvon rahassa. Yritys X:n esimerkissä nähdään selvästi hankintakategorioiden keskinäinen suuruusjärjestys. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että keskittymällä ryhmään A kuuluviin hankintakategorioihin, yrityksellä on mahdollisuus saada suurimpia säästöjä aikaiseksi ja näiden tuotteiden hankintoihin kannattaa suunnata enemmän kehittämistoimia. Vastaavasti ryhmään C kuuluvia hankintakategorioita on paljon, mutta niiden rahallinen arvo ei ole merkittävä. Analyysin perusteella yritys voi tehdä ratkaisuja, miten se käsittelee erisuuruisia hankintoja ja miten se jaottelee hankintojen toteutuksia omassa organisaatiossaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 107.)

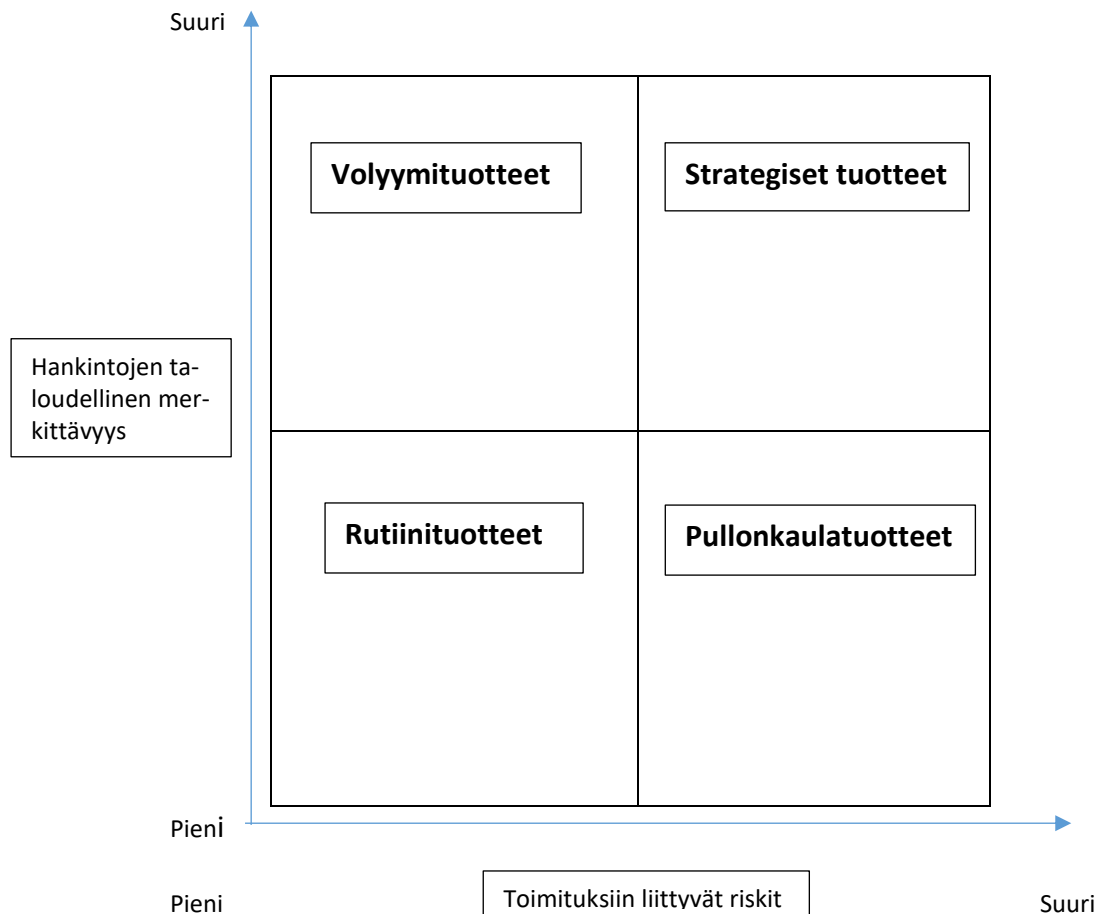
ABC-analyysin puute on se, että vaikka se osoittaa hankintojen arvon ja keskinäisen suuruusjärjestyksen, se ei osoita kokonaiskustannuksia, joita hankintojen toteuttamiseen liittyy. ABC-analyysi ei myöskään osoita, minkälaiset toimittajamarkkinat kullakin hankittavalla tuotteella ovat tai mitä erityispiirteitä tiettyjen tuotteiden tai palvelujen hankintaan saattaa niiden luonteen perusteella liittyä. Vaikka esimerkkiyrityksen hankinnoista 70 prosenttia on rahalliselta arvoltaan vain 10 prosentin luokkaa

kokonaisostoista, saattaa niiden hankintaan liittyä huomattavasti epäsuoria kustannuksia.

5.3 Portfolio-analyysi

Portfolioanalyysi on analysointimenetelmä, joka huomioi myös laadulliset muuttujat (Nieminen 2016, 85). Hankintojen määrällinen analysointi on peruslähtökota hankintoja kehitettäessä. Kuitenkaan pelkän määrällisen tiedon perusteella ei saada tietoa toimittajamarkkinoista eikä tuotteisiin ja toimittajiin liittyvistä erityispiirteistä. Van Weele (2014, 162) toteaa, että eri tuotekategorioille on luotava oma hankintastrategia.

Hankintojen kehittäminen portfolioanalyysin avulla auttaa yritystä jaottelemaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä. Analyysin tarkoituksena on saada selville sellaiset tuote- ja palveluryhmät, joilla on suuri taloudellinen merkitys yrityksen liiketoiminnalle sekä sellaiset tuote- ja palveluryhmät, joihin liittyy ostavan yrityksen kannalta olennainen riski saatavuuden ja toimitusvarmuuden suhteen. Yrityksessä voi olla lähtötilanne, jossa se tunnistaa olevansa liikaa toimittajasta riippuvainen jonkun tuotteen tai tuotekategorian kohdalla. Toimittajalla ei tällöin ole tarvetta tarkastaa tuotteen hintaa tai kehittää toimittajayhteistyötä, koska he tietävät asiakkaansa olevan heistä riippuvainen (van Weele 2014, 162). Alun perin Peter Kraljicin (1983) luomassa portfolioanalyysissä hankittavat tuotteet jaotellaan neljään pääryhmään, joita ovat volyymituotteet, rutiinituotteet, pullonkaulatuotteet ja strategiset tuotteet. Kuviossa 9 on kuvattu esimerkki portfolioanalyysin nelikenttämatriisista.



Kuvio 9. Tuotteiden sijoittuminen Portfolioanalyysin nelikenttään (van Weele 2014,164)

- **Volyymituotteet** ovat tuotteita, jotka vaikuttavat olennaisesti lopputuotteen hintaan ja niiden osuus kokonaishankintakustannuksista on suuri. Toimittajia näille tuotteille on runsaasti ja ostajat pyrkivät kilpailuttamaan toimittajia aggressiivisesti. Volyymituotteita ovat esimerkiksi raaka-aineet, teräs, alumiini, pakkausmateriaalit ja erilaiset puolivalmisteet.
- **Rutiinituotteet** ovat yksikköhinnaltaan edullisia tuotteita ja niiden saatavuus on hyvä. Toimittajia löytyy paljon ja näin ollen niitä on helppo kilpailuttaa. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi siivousvälineet, toimistotarvikkeet sekä huoltoon ja kunnossapitoon liittyvät tarvikkeet.
- **Strategiset tuotteet** ovat esimerkiksi hyvin teknisiä tuotteita, joihin liittyy paljon tuotesuunnittelua ja ne ovat yleensä suunniteltu ja räätälöity ostavan yrityksen tarpeisiin. Nämä tuotteet muodostavat merkittävän osan valmiin tuotteen loppuhinnasta. Yleensä näitä tuotteita hankitaan yhdeltä toimittajalta. Näissä tuotteissa ostajan ja toimittajan välinen yhteistyö on yleensä tiivistä ja asiakassuhde on molemmille osapuolille merkittävä. Esimerkkejä tällaisista

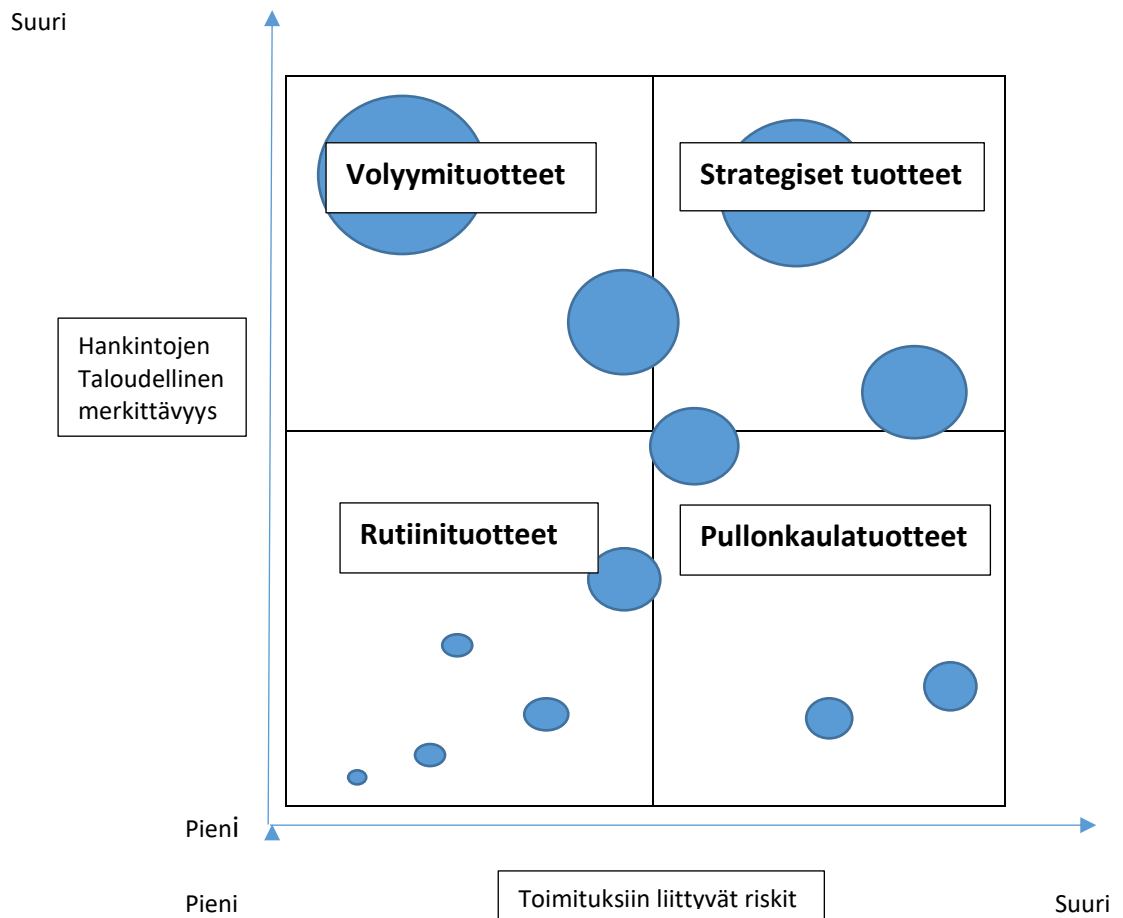
tuotteista ovat moottorit ja vaihteistot autoteollisuudessa, tele- ja kommunikaatiojärjestelmät ja automatisoidut tuotantokoneet.

- **Pullonkaulat tuotteet** eivät yleensä ole rahallisesti kovin arvokkaita, mutta niiden toimitusketju on haavoittuvainen ja ongelmat saatavuudessa voivat aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. Yleensä näitä tuotteita hankitaan tai on jopa mahdollista hankkia vain yhdeltä toimittajalta. Tällaisia tuotteita ovat erilaisten koneiden ja laitteiden varaosat, katalyyttiset tuotteet ja pigmentit, luontaiset aromit ja vitamiinit.

Nelikenttään sijoitetaan hankittavia tuote- ja palveluryhmiä niiden suhteellisen suuruuden perusteella. Eli sellaiset tuote- ja palveluryhmät, joilla on suuri taloudellinen merkitys yritykselle, sijoittuvat matriisissa pystyakselilla ylös. Tuote- ja palveluryhmien suuruutta voi korostaa, piirtämällä ne pinta-alan mukaan oikeisiin suhteisiin toisiinsa nähden.

Vaaka-akselilla matriisissa on toimituksiin liittyvät riskit. Esimerkkinä riskitekijästä käytetään toimittajien lukumäärää. Mitä vähemmän markkinoilla on tietyn tuote- tai palveluryhmän toimittajia, sitä suurempi riski toimitusvarmuuteen ja hankintahintaan liittyy. Jos esimerkiksi jollain tuote- tai palveluryhmällä on vain yksi toimittaja, sijoitetaan tämä ryhmä matriisissa oikeaan reunaan. Sellaiset tuote- ja palveluryhmät, joissa on markkinoilla runsaasti toimittajia, sijoitetaan puolestaan vasempaan reunaan.

Kuviossa 10 on esitetty esimerkki yrityksen portfolioanalyysin tuloksesta. Pallon koko matriisissa kuvaa tuote- tai hankintakategorian suhteellista osuutta kokonaishankintakustannuksista.



Kuvio 10. Esimerkki tuote- ja palveluryhmien sijoittumisesta matriisiin (alkup. kuvio Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 126)

Analyysin perusteella yritys voi kehittää tuote- ja palveluryhmäkohtaista hankintastrategiaa soveltamalla jokaiseen ruutuun erilaista toimintamallia. Esimerkiksi organisaatiossa tietyt ostajat tai organisaation tietty osa keskittyy esimerkiksi pullonkaulatuetoiden hankintaan ja toimittajasuhteisiin. Strategiana voisi olla esimerkiksi riippuvuuden vähentäminen yhdestä toimittajasta. Vastaavasti volyymituotteissa strategian pääpaino olisi neuvotteluvoiman hyödyntäminen hinta- ja toimitusehtoneuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 126.)

6 Hankintojen johtaminen

6.1 Hankintojen organisointi ja koordinointi

Hankintojen taloudellinen merkitys niin yrityksille kuin yhteisöillekin on niin suuri, että niiden kehittämistä ja määrätietoista johtamista ei ole varaa laiminlyödä. Suurissa yrityksissä, joissa hankintoja tehdään paljon ja käytetään paljon alihankintaa, on hankintatoimi yleensä kehittynyttä ja hyvin organisoitua. Tällaisissa yrityksissä hankinnat nähdään strategisesti tärkeinä ja ostotoiminta on ammattimaista ja hyvin organisoitua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

Sellaisissa yrityksissä ja yhteisöissä, joissa hankintojen koordinointi on heikkoa ja hankintojen kokonaisvastuuta ei ole osoitettu selkeästi, alkavat organisaation osat helposti tekemään ostoja omien mieltymystensä ja tottumustensa perusteella. Tällöin usein koko hankintatoiminnasta tulee villiä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142).

Hankintoja toteutetaan budjetin puitteissa eikä kenelläkään ole oikein selvillä peruskysymykset mitä ostetaan, keneltä ostetaan ja kuinka paljon ostetaan. Villille ostamiselle on tyypillistä, että samassa yksikössä ja jopa samalla osastolla tehdään paljon turhaa ja päällekkäistä työtä. Joku saattaa lähteä ja ostaa esimerkiksi jonkun työkalun, jonka olemassaolosta samaa työtä tekevät osaston muut henkilöt eivät välttämättä edes tiedä. Vastaanoton seuranta on usein myös puutteellista ja mahdolliset palautukset, hyvitykset ja jälkitoimitukset eivät ole oikein kenenkään hallussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

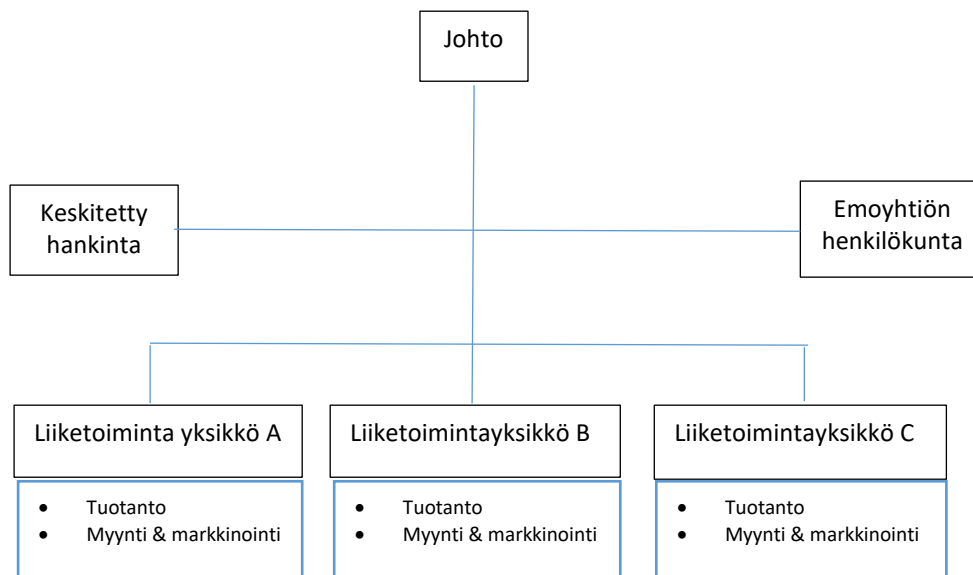
Niin suorissa kuin epäsuorissa hankinnoissa piilee suuri säästöpotentiaali, jos niitä on laajasti totuttu tekemään villisti. Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2015, 144) mukaan kehittämällä hankintatoimea villisti jakautuneesta koordinoituun ja hallitusti johdettuun, voidaan saavuttaa jopa useiden kymmenten prosenttien säästöjä. Tärkeimpiä keinoja ovat: *keskitetty koordinointi ja raportointi, yhtenäisten kategoriastrategioiden luominen, hankintojen sisällön ja tarpeen tietoinen hallinta, villien ostojen minimoiminen, oston tietojärjestelmän käyttöönotto ja hyödyntäminen ja hankintaprosessien ja toimintatapojen selkeyttäminen.*

6.2 Hankintaorganisaatio

Hankintatoimen organisoinnilla on keskeinen rooli ja ohjausvaikutus yrityksen tai yhteisön hankintakulttuuriin. Jos hankintatoimeen ei ole kiinnitetty huomiota, on ostokäyttäytyminen villiä ja siinä saattaa olla suuria yksikkö- ja osastokohtaisia eroja. Niemisen (2016, 41) mukaan yksi keskeinen kysymys hankintatoimen organisoinnissa on, toimitaanko keskitetysti vai hajautetusti.

Keskitetyssä hankinnassa päävastuu on hankinnoista vastaavalla henkilöllä ja suurin osa hankintoihin liittyvistä päätöksistä on hänen vastuullaan. Keskitetyn hankinnan etuna on, että hankintojen koordinointi helpottuu ja yhteiset käytännöt ja pelisäännöt ovat voimassa kaikilla hankintojen parissa työskentelevillä. Edelleen keskitetyn hankinnan hyvänä puolena on se, että turhan työn tekeminen vähenee ja päällekkäisyyksiltä vältytään. Keskittämisen seurauksena pystytään eri yksiköiden samojen nimikkeiden hankintoja yhdistämään ja näin hankintaan liittyvä kokonaiskustannus saadaan pienemmäksi, kun ostetaan suurissa erissä. Lisäksi saadaan isompiin ostoihin liittyviä etuja mahdollisina suurempina alennuksina ja edullisempina maksuehtoina jne. Keskitetyn hankintatoimen etuna voidaan myös pitää sitä, että hankintaosaaminen saadaan käyttöön ja vastuita voidaan jakaa edelleen erityisen osaamisen perusteella. Keskitettyä hankintatoimea on myös helpompi johtaa ja kehittää. Esimerkiksi silloin kun organisaatiossa otetaan käyttöön hankintaan liittyviä uusia toimintamalleja ei niitä tarvitse jalkauttaa koko organisaatioon vaan riittää kun hankintahenkilöstö perehdytetään niihin. (Nieminen S. 2016, 42.)

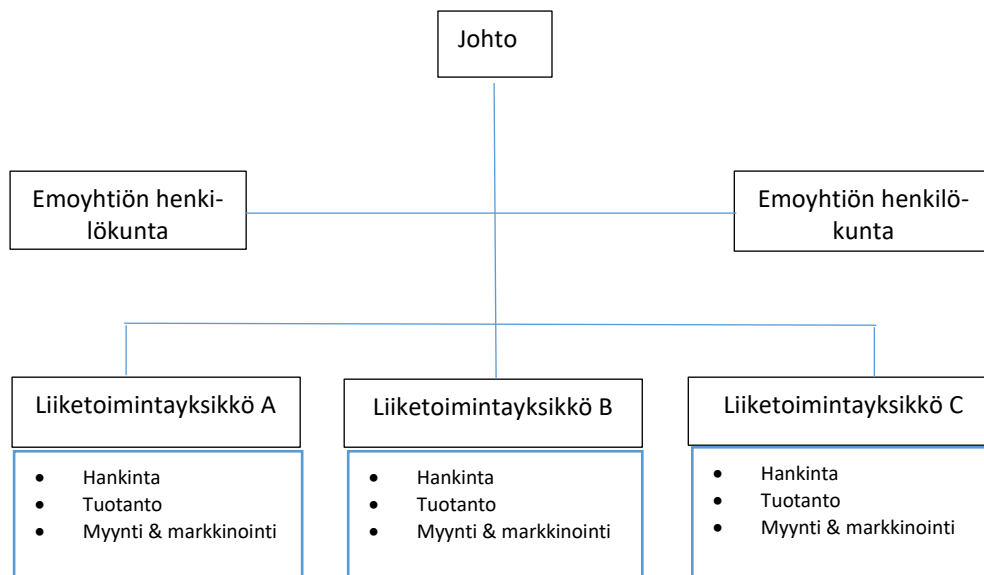
Keskitetyn hankintatoimen eräänä haasteena on käyttäjien ja hankinnan etäännyminen ja vuorovaikutuksen puute. Yksittäinen tarve ja sen ymmärtäminen, saattaa jäädä kokonaisuuden jalkoihin. Hankittavien tuotteiden tai palveluiden keskitetty standardisointi saatetaan tehdä ohi yksittäisen toimipisteen tai yksikön ja kaikkia kyseiseen hankintaan vaikuttavia seikkoja ei oteta huomioon. (Nieminen 2016, 43.) Kuviossa 11 nähdään esimerkki organisaatiosta, jossa hankinta on keskitetty.



Kuvio 11. Keskitetty hankintatoimi (van Weele 2014, 268)

Hajautetun hankintaorganisaation hyvä puoli on sen joustavuus. Hankinnat suunnitellaan ja toteutetaan lähellä siellä, missä hankittavia tuotteita tai palveluita tarvitaan. Lähellä käyttäjiä tehdyt hankinnat on helpompi suunnitella ja valmistella pidemmälle käytännön tasolla. Hajautetussa mallissa hankintoihin liittyy vähemmän byrokratiaa ja hankintapäätösten teko nopeutuu (Nieminen 2016, 43).

Hajautetun mallin huono puoli on ostojen jakautuminen pieniin osiin ympäri yksiköitä ja osastoja. Hankintaerät ovat tällöin pieniä ja neuvotteluissa ei voida käyttää suuruuden etua päinvastoin kuin keskitetyssä mallissa. Hajautetun hankinnan johtaminen ja kehittäminen ovat huomattavasti haastavampia kuin keskitetyn hankinnan, koska hankintatoimen kokonaisuutta yrityksessä on vaikea hahmottaa ja tästä joh-tuen kehitystyön aloittaminen on vaikeaa. Tilanne yrityksessä voi olla sellainen, että selkeätä kuvaa sopimuksista ja hankintojen yksityiskohdista ei ole helposti saatavilla. Saman tyyppisten tuotteiden toimittajia voi olla useita, sopimukset ja hinnat ja käytännöt voivat vaihdella eri yksiköisen tai osastojen välillä (Nieminen 2016, 44). Kuviossa 12 on kuvattu esimerkki organisaatiosta, jossa hankinta on hajautettu.



Kuvio 12. Hajautettu hankinta (van Weele 2014, 268)

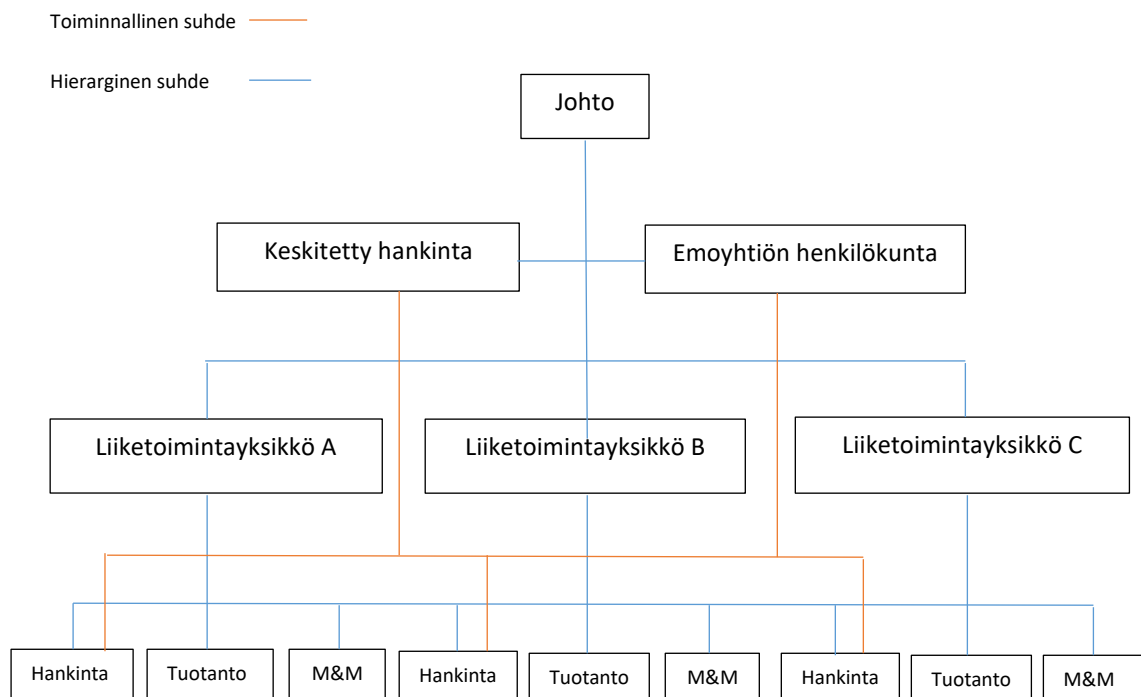
Käytännössä yritysten ja yhteisöjen hankinnoissa sovelletaan niin keskitetyn kuin hajautetun organisaation toimintamalleja. Jommankumman mallin äärimmilleen vieminen on harvoin paras ja tehokkain toimintatapa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320). Varsinkin organisaatioissa, joissa toimitaan hajautetusti eri osastoissa, toimipisteissä ja tytäryhtiöissä, on yleistynyt käytäntö, jossa hankintoja koordinoi keskitetty hankintapalveluyksikkö. Sen tarkoituksena on ohjata ja neuvoa eri organisaation osia hankinnoissa ja näin ollen sen toiminnan luonne on joustavampi kuin täysin keskitetyn keskushallinnon alaisuuteen kuuluvan hankintaorganisaation (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320-321).

Silloin kun hankintoja toteutetaan keskitetysti sekä hajautetusti, käytetään hankintaorganisaatiosta nimitystä **hybridiorganisaatio**. Tällaisella hankintojen organisoinnilla pyritään hyödyntämään eri osastojen, yksiköiden ja tytäryhtiöiden synergiaetuja, mutta samalla pyritään pitämään toiminta joustavana ja eri yksiköillä on mahdollisuus huomioida toimintaympäristökohtaiset tekijät hankintojen toteutuksessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320-321.)

Van Weelen (2014, 269-270) mukaan hybridiorganisaatio pyrkii löytämään eri organisaation osien toiminnasta sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat samoja tai sa-

mankaltaisia, ja joiden hankinta voitaisiin toteuttaa yhteisesti ja näin saataisiin alennettua kustannuksia ja/tai parannettua toimittajilta saatavaa palvelua. Kuitenkin organisaation eri osilla on valta ja mahdollisuus toteuttaa omaan toimintaansa liittyviä hankintoja hyvin vapaasti.

Edelleen van Weele (2014, 269-270) toteaa, että yhteistyötaso ja hankintojen koordinaointi voi perustua erilaisiin hankintoihin liittyviin tekijöihin. Jos yrityksessä on käytössä keskushallinnon tai varsinaisen hankintaorganisaation tuottamaa historiatietoa tuotteista ja hankintamääristä, voi tällöin hankintaa toteuttava organisaation osa halutessaan hyödyntää tätä keskitettyä hankintaa ja heidän neuvottelemaa sopimusta tietyn toimittajan kanssa tai he voivat käyttää omaa toimittajaa ja hankintakanavaa. Toisessa tapauksessa yrityksen tai yhteisön yksikkö tai osasto voi hyödyntää toisen organisaation osan neuvottelemaa sopimusta (kärkiostajamalli). Esimerkiksi silloin kun joku toinen osasto hankkii paljon jotain tiettyä tuotetta ja heillä on edullinen sopimus, voi toinen osasto tehdä oman tilauksen suoraan toimittajalta hyödyntäen tätä sopimusta. Kuviossa 13 on esimerkki hybridiorganisaatiosta.



Kuvio 13. Hybridiorganisaatio (van Weele 2014, 270)

6.3 Hankintaorganisaation asema yrityksessä

Van Weelen (2014, 263) mukaan hankintatoimen organisointi riippuu yrityksen toimialasta, yrityksen koosta ja hankittavan tuotteen tai palvelun luonteesta. Useimmiten yrityksessä sovelletaan niin keskitettyä kuin hajautettuaakin hankintaorganisaatiota. Hybridioorganisaatiossa voi olla painotusta joko enemmän keskitettyyn tai vastaavasti hajautettuun malliin, mutta hankinnan toimintoja on joka tapauksessa keskitetty ja hajautettu tarpeen mukaan.

Hankintaorganisaation asema yrityksissä voi vaihdella yrityksen toimialan ja koon mukaan hyvin paljon. Van Weele (2014, 264) toteaa, että hankintojen tärkeys ja hankintaorganisaation asema yrityksessä korostuvat silloin kun hankintojen osuus lopputuotteessa on korkea. Toisaalta hankintatoimeen kiinnitetään myös enemmän huomiota silloin kun yrityksen taloudellinen tilanne ei ole kovin hyvä ja hankinnoista haetaan säästöjä ja tätä kautta kannattavuuden paranemista.

Van Weele (2014, 266) jakaa hankintoihin liittyvien päätösten teon kolmeen eri hierarkiatasoon hankinnan luonteen, vastuun ja asiantuntijuuden mukaan seuraavasti:

- **Strateginen taso** tekee hankintoihin liittyviä pitkántähtäimen suunnitelmia, joilla on strategista vaikutusta yrityksen markkina-asemaan ja tulevaisuuteen. Nämä päätökset tehdään yrityksen ylimmässä johdossa. Tällaisia päätöksiä ovat esimerkiksi Hankintatoimen kehittämisen päälinjaukset, hankinnan suorituskyvyn mittarit, toiminnan auditointi, ulkoistamiseen liittyvät päätökset, merkittävät pitkäaikaiset hankintasopimukset ja yhteistyösopimukset, isoimmat investointipäätökset ja yleensä kaikki pitkántähtäimen strategiset päätökset.
- **Taktinen taso** määrittelee hankintaprosessit ja valitsee toimittajat. Esimerkkejä taktisen tason päätöksistä ovat toimittajien kanssa tehtävät vuosisopimukset, hankintoihin liittyvien prosessien standardisointi, vastaa toimittajien auditoinnista ja ostetun tavaran tai palvelun laadusta, hintaneuvottelut.
- **Operatiivinen taso** vastaa kaikista käytännön toimista koko tilaus-toimitusketjussa. Vastuualueeseen kuuluu ostotilausten tekeminen, maksut toimittajille, tuotteiden toimitus, toimittajien valvonta ja arviointi ja päivittäisten ongelmien ratkaisu ja toiminnan kehittäminen.

Suurissa yrityksissä käytetään myös kategoriaperustaista hankintaorganisaatiota.

Hankintaorganisaatiolla on oma johto, joka toimii strategisella ja taktisella tasolla

keskitetyksi. Operatiivinen taso on hajautettu ja tuotekategorioilla on omat tiimit, jotka vastaavat kyseiseen kategoriaan kuuluvista hankinnoista ja muista operatiivisen tason toimista. (van Weele 2014, 271.)

Hankintaorganisaatioissa näiden toimintamallien suhde saattaa myös vaihdella ajan kuluessa. Van Weele (2014, 275 -276) on ottanut esille seuraavia seikkoja, joilla on vaikutusta hankintojen organisointiin:

- **Yhteensopivat ja samankaltaiset tuotteet.** Tällaisten tuotteiden hankinnassa keskitetyn hankinnan hyödyt tulevat selkeästi esille. Kun hankintatoimi pystyy koordinoimaan koko yrityksen hankintoja, se voi yhdistää samankaltaisten tuotteiden hankintaa ja saada näin taloudellista hyötyä edullisimpina hintoina.
- **Maantiteellinen sijainti.** Jos yrityksellä on toimintoja eri maissa tai jopa maanosissa, voi kulttuurilla ja sen tuntemisella olla merkittävä rooli hankintojen suorittamisessa. Tällöin hajautettu malli sopii parhaiten.
- **Toimittajamarkkinat.** Jos tietyssä tai tietyillä tuotteilla on vain muutamia potentiaalisia toimittajia tai vain jopa yksi, niin yrityksen on pyrittävä saamaan koordinoimalla ja keskittämällä hankinta neuvotteluasema mahdollisimman vahvaksi hyvän sopimuksen aikaansaamiseksi.
- **Säästöpotentiaali.** Tietyissä hankinnoissa, kuten raaka-aineissa, voi ostomäärän vaikutus hintaan olla suuri. Tällöin hankintojen koordinointi ja keskitetty hankinta luo edellytykset mahdollisimman suurille hankintaerille ja sitä kautta säästöihin.
- **Korkeaa osaamista vaativat hankinnat.** Esimerkiksi tietotekniikkaan ja elektroniikkateollisuuteen liittyvät tuotteet. Näille tuotteille on tyypillistä hinnan vaihtelu kysynnän ja tarjonnan lain mukaan. Esimerkiksi ICT – hankinnat on yrityksissä yleensä keskitetty.
- **Tuotteet, jotka ovat herkkiä hintaheilahteluille.** Tuotteet, kuten kahvi, öljy ja vilja ovat tuotteita, joihin vaikuttaa voimakkaasti maailman taloudellinen ja poliittinen tilanne. Myös nämä hankinnat ovat yleensä keskitettyjä.
- **Asiakkaan vaatimukset.** Tietyillä aloilla asiakkaan vaatimukset voivat ohjata myös valmistavan yrityksen hankintakäytäntöjä. Asiakas esimerkiksi haluaa tuotteeseensa tietyn osan tai kokonaisuuden jotain tietyltä toimittajalta ja tästä johtuen hankintoja on vaikea suunnitella, koordinoida ja keskittää.

Siihen, mikä on parempa tapa organisoida hankintatoimi, ei ole helppoa vastausta.

Myös yrityksen kulttuurilla, yhtenäisyydellä ja hankintaosaamisella on vaikutusta

hankintojen organisointiin ja siihen, mikä seikat parhaaseen hankintatapaan kulloinkin vaikuttavat.

6.4 Hankintaosaaminen

Hankintoja organisoimalla ja kehittämällä saadaan aikaan säästöjä. Joissain tapauksissa taitavasti toteutetut tuotevalinnat ja ratkaisut ostovaiheessa saattavat saada aikaan lopputuotteen kysynnän kasvua ja sitä kautta lisää liikevaihtoa. Viisailta ja järkevillä hankintaratkaisulla voidaan lisätä yrityksen kannattavuutta vaikuttamalla kaikkiin kilpailukykyä edistäviin osa-alueisiin, kuten kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, ketteryuteen, maineeseen, yrityskuvaan ja strategiseen asemaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 25).

Kun hankinnan ja yritysten kannattavuuden yhteyttä on tutkittu, on kiistatta käynyt ilmi, että ne yritykset, jotka panostavat hankintatoimeen ja henkilöiden osaamiseen, menestyvät paremmin kuin ne yritykset, joissa hankintatoimi nähdään pakollisena tukitoimintona varsinaiselle tuotannolle. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 23) mukaan parhaiten menestyvissä yrityksissä henkilöstöä koulutetaan järjestelmällisesti moderniin hankintaosaamiseen. Tällaiset yritykset kiinnittävät rekrytointivaiheessa huomiota erityiseen osaamiseen hankintojen johtamisesta ja tuote- tai palveluryhmäosaamisesta. Parhaissa yrityksissä hankinnalle asetetaan tavoitteita ja rakennetaan mittareita. Edelleen parhaiden yritysten hankintaorganisaatiot toimivat yli organisaatorajojen ja ovat aktiivisesti mukana liiketoiminnan kehittämisessä.

7 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus

7.1 Tutkimusongelma

Ammatilliseen koulutukseen kohdistuvien säästöjen seurauksena ovat koulutuksen järjestäjät pakotettuja etsimään toiminnastaan osa-alueita, joissa pystyttäisiin leikkaamaan kustannuksia. Keuda on nimennyt yhdeksi säästöjen kohteeksi hankinnat. Hankintoja ei Keudassa ole kehitetty kovin aktiivisesti menneinä vuosina. Joissain tuotteissa ja palveluissa hankintoja on keskitetty ja kilpailutettu Keuda-tasoisesti, mutta järjestelmällistä hankintojen analysointia ja organisointia ei ole tehty.

Jotta hankintoja voidaan kehittää, on hankinnoista saatava riittävästi sellaista yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla voidaan selvittää mitä yleensä hankitaan, miten paljon hankitaan, mistä hankitaan, miten usein hankitaan ja miten paljon hankintoihin kuluu rahaa. Koska Keudassa ei ole sähköistä toiminnanohjausjärjestelmää tai erillistä tilausjärjestelmää, ei hankinnoista ole saatavilla sellaista historiatietoa, joka olisi sellaisenaan käyttökelpoista hankinnan kehittämisen näkökulmasta.

Osana tutkimusongelmaa oli varsinaisten ostojen tutkiminen ja analysointi. Tutkimus rajattiin nykyisen auto- ja logistiikkapalveluiden toimialaan kuuluvien auto- ja logistiikkaosastojen vuoden 2016 hankintojen analysointiin. Jo pelkästään tämä yhden toimialan hankintojen tarkempi analysointi oli valtava työ. Jotta kaikista ostoista saatiin tietoa, oli käytävä läpi Keudan kirjanpito, josta kustannuspaikkojen perusteella löytyi 47 tulostettua Excel-sivua ja 1645 riviä ostotapahtumia. Ostojen tutkiminen rajattiin tiliöintitasolle, mikä sinänsä jo tuotti paljon löydöksiä kehitysehdotusten pohjaksi. Tuotekohtaiseen analysointiin ei tässä tutkimuksessa ollut mahdollista mennä. Kuvina tallennettujen laskujen käsittely ja tarkkojen tuotenimikkeiden kirjaaminen ja analysointi vaatisi enemmän aikaa kuin tämän tutkimuksen puitteissa oli mahdollista.

Hankintojen johtamisen ja organisoinnin näkökulmasta tutkimuksen tarkastelualueena oli koko Keuda. Uusi organisaatio aloitti toimintansa vuoden 2017 alusta. Organisaatio muuttui yksikkökohtaisesta ajattelusta toimialakohtaisuuteen. Toimialakohtaisen organisaation keskeinen ajatus on, että budjetteja ei rakenneta toimipistekohteisesti vaan toimialalla on oma, yhteinen budjetti yli toimipisterajojen. Eräänä osana

tutkimusongelmaa oli se, että miten uusi organisaatio mahdollistaisi hankintojen organisoinnin niin, että toimialan sisällä löytyisi sellaisia hankintakategorioita, joita voitaisiin hankkia keskitetympin ja näin saataisiin suuremmista hankintaeristä taloudellista etua muun muassa pienempinä yksikköhintoina.

Opinnäytetyön laajempänä tavoitteena oli, että tutkimuksesta saatuja tuloksia, johtopäätöksiä ja kehittämisehdotusta voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää toisilla toimialoilla ja muissa Keudan toiminnoissa. Hypotesina oli, että analysoimalla hankintoja, organisoimalla ja johtamalla niitä aktiivisesti, olisi mahdollista saada aikaan tavoitteena olevia säästöjä.

Varsinaiset tutkimuskysymykset nousevat esille tutkimusongelmasta. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitä auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla ostetaan, miten ostetaan, kuinka paljon ostetaan ja kuinka usein ostetaan?
2. Miten hankinnat olisi paras organisoida Keudan uudessa organisaatiossa huomioiden hankintojen luonne, vastuukysymykset ja julkinen hankintalainsäädäntö?
3. Mitkä olisivat tärkeimmät toimenpiteet Keudan hankintojen kehittämiseksi, jotta tavoitellut säästöt saavutettaisiin?

7.2 Tutkimusmenetelmät

Keudan hankintojen nykytilan kuvaamiseksi tietoa tutkimukseen hankittiin havainnoimalla Keudan hankintatoimea käytännössä sekä haastatteleamalla auto- ja logistiikkapalveluiden henkilökuntaa sekä Keudan talouspäällikköä. Lisäksi tietoa saatiin Keudan vuosikertomuksesta vuodelta 2015, Keudan hankintaohjeesta sekä talousarviosta vuodelle 2017. Ostotietoja kerättiin läpikäymällä Keudan kirjanpitoa.

Ostoja analysoitiin spend- ja ABC-analyysien avulla. Analyysien avulla tutkittiin mitä auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla ostetaan, miten ostetaan, kuinka paljon ostetaan ja kuinka paljon eri toimipisteiden välisistä hankinnoista löytyy saman tuotekategorian hankintoja. Laskutustietojen perusteella saatiin karkea käsitys siitä, kuinka usein kultakin toimittajalta hankitaan. Ainoa keino päästä käsiksi ostotietoihin, oli saada kirjanpidosta tiliraportit eriteltyinä kustannuspaikkojen mukaan. Ostolaskut ja-

oteltiin kahteen pääkategoriaan: *aine-, tarvike- ja tavarahankintoihin* sekä *palveluhankintoihin*. Pääkategorioiden sisällä ostolaskut tiliöitiin pienempiin hankintakategorioihin.

Tutkimuksessa on mukana opetukseen liittyviä suoria- ja epäsuoria hankintoja. Tutkimuksesta rajattiin pois kiinteistöön, hallintoon ja eräisiin muihin pieniin Keudan yhteisiin toimintoihin liittyvät toimialan osuutta koskevat hankinnat.

Käytetyt tutkimusmenetelmät valikoituivat tutkimuskysymysten sekä työn tavoitteiden perusteella. Riittävän tarkkaa käsitystä hankintojen euromääristä olisi ollut mahdoton saada ilman kirjanpitoaineiston läpikäyntiä ja muokkaamista edelleen analysoitavaksi.

Hankintojen johtamisen ja organisoinnin tutkiminen oli haastavaa, koska varsinaista hankintaorganisaatiota ei tällä hetkellä ole olemassa. Koska hankintojen kehittäminen Keudassa on vasta alkamassa, osoittautui parhaaksi menetelmäksi tutkia hankintojen johtamista ja organisointia tutkijan omien havaintojen ja vuosien kokemuksen perusteella Keudan hankinnoista. Talouspäällikön haastattelusta kertyi aineistoa hankintojen nykytilan kuvaamiseksi ja kehittämiseksi johdon näkökulmasta. Talouspäällikkö on lähin hankintojen kanssa tekemisissä oleva johdon edustaja.

8 Spend-analyysi (auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat)

8.1 Tutkimuksen toteutus

Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialaan kuuluu toimintoja neljässä eri toimipisteessä, joita ovat Järvenpää, Kerava, Nurmijärvi ja Mäntsälä. Eri toimipisteissä annetaan koulutusta kahdessa eri perustutkinnossa, autoalan perustutkinnossa ja logistiikan perustutkinnossa. Lisäksi logistiikassa on mahdollista suorittaa yhdistelmäajoneuvonkuljettajan ammattitutkinto. Tutkinnot jakautuvat eri osaamisaloihin perustutkintojen sisällä. Autoalan perustutkinnon sisällä osaamisaloja ovat ajoneuvoasentaja, autokorin korjaaja, automyyjä, automaalari, pienkonekorjaaja ja varaosamyyjä.

Logistiikan perustutkinnossa osaamisaloja on kolme, joita ovat autonkuljettaja, varastonhoitaja ja yhdistelmäajoneuvonkuljettaja. Samoja osaamisaloja voidaan kouluttaa useissa eri toimipisteissä. Esimerkiksi ajoneuvoasentajia koulutetaan Järvenpäässä, Mäntsälässä ja Nurmijärvellä. Taulukossa 5 on esitetty auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan kustannuspaikat toimipisteittäin.

Taulukko 5. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan toimipisteet ja kustannuspaikat

| Toimipiste | Osaamisala | Kp |
|------------|-------------------------------|------|
| Järvenpää | Ajoneuvoasentaja | 1101 |
| | Autokorin korjaaja | 1101 |
| | Automaalari | 1101 |
| Kerava | Autonkuljettaja | 1302 |
| | Pienkonekorjaaja | 1311 |
| | Varastonhoitaja | 1301 |
| | Yhdistelmäajoneuvonkuljettaja | 1303 |
| Mäntsälä | Ajoneuvoasentaja | 1401 |
| | Automyyjä | 1401 |
| | Varaosamyyjä | 1401 |
| | Varastonhoitaja | 1422 |
| Nurmijärvi | Ajoneuvoasentaja | 1601 |

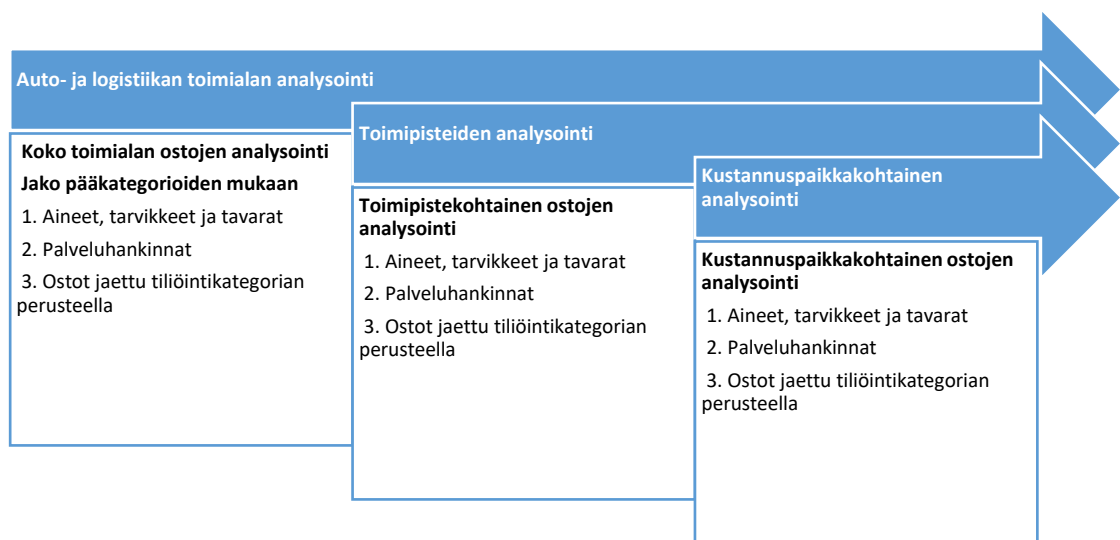
Tutkimuksen kohteena olevat hankinnat ovat suurimmaksi osaksi suoraan opetus- ja koulutustoimintaan liittyviä ostoja. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan toimintaan kohdistuvat epäsuorat hankinnat, kuten hallinnon, kiinteistön ja opiskelijaruokahuollon kulut, rahoitetaan omista budjeteista ja ne on jätetty tämän spend-analyysin ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei myöskään ole huomioitu esimerkiksi ammattitaitokilpailuihin ja kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä kustannuksia, koska niiden merkitys hankintojen kehittämisen näkökulmasta ei ole oleellinen. Myös tietoteknisten laitteiden hankinta on jätetty huomioimatta, koska kaikki laitehankinnat on keskitetty tietohallintoon ja niistä aiheutuvat kustannukset menevät omasta budjetistaan.

Ostojen tutkinta ja analysointi kohdistui vuoden 2016 hankintoihin ja aineisto on kerätty vuoden 2016 kirjanpilotiedoista. Keudan organisaatio oli vuonna 2016 eritavalla järjestynyt, mutta samat kustannuspaikat ovat mukana tutkimuksessa,

jotka uudessa organisaatossa kuuluvat auto- ja logistiikkapalveluiden toimialaan. Ainoastaan logistiikan aikuiskoulutus, joka 2017 alusta on osa toimialaa, mutta joka 2016 toimi omana tulosalueenaan, on jätetty pois tutkimuksesta.

Tarkka tieto siitä, kuinka usein ostetaan tietyn kategorian tuotteita, edellyttäisi laskujen avaamista ja ostotapahtumien selvittämistä ja siihen ei ollut mahdollisuutta tässä tutkimuksessa. Osalta toimittajista olisi ollut mahdollista saada koko Keudan ostoja koskevat ostotiedot, mutta kustannuspaikoittain sorttaaminen olisi ollut joka tapauksessa tehtävä manuaalisesti. Koska läheskään kaikilta toimittajilta tietoa ei ollut saatavilla, on ostotapahtumien määrää arvioitu toimittajan laskutustiheyden perusteella. Siitä, kuinka monta laskua per tiliöintikategoria on vuodessa tullut, on verrattu työkuukausiin (10 kk) ja siitä on arvioitu ostotapahtumien määrä.

Tutkimusaineisto on koottu kirjanpitolietoihin tutustumalla ja sieltä kustannuspaikkakohtaisesti lajittelemalla. Kirjanpidossa hankinnat on jaettu kustannuspaikkakohtaisesti kahteen pääkategoriaan: *Aineet, tarvikkeet ja tavarat* sekä *palveluhankinnat*. Näiden kahden pääkategorian alla ostolaskut on tiliöity hankittavan tuotteen tai palvelu mukaan useampaan, tiliöintiin perustuvaan alakategoriaan (tiliöintikategoriat ovat eriteltyinä liitteessä 1). Investoinhankinnat eivät ole mukana varsinaisessa analyysissä, mutta ne on huomioitu omana kategorianaan. Kuviossa 14 on esitetty spend-analyysin toteutusprosessi.



Kuvio 14. Spend-analyysin toteutusprosessi

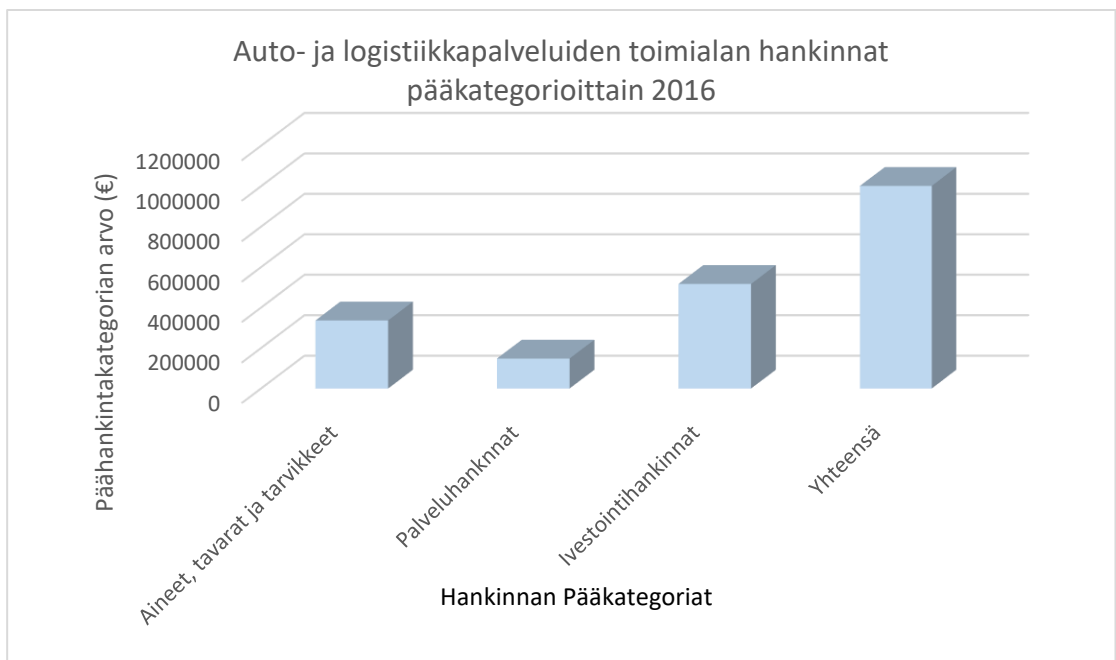
8.2 Tulokset

8.2.1 Toimiala yhteensä

Analysoimalla Auto- ja logistiikan alan ostoja, on tulokseksi saatu, että tutkimuksessa mukana olleiden hankintojen arvo koko toimialalla oli yli 900 000 euroa vuonna 2016. Taulukossa 6 on auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan kokonaishankintojen arvo eriteltynä aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin, palveluhankintoihin ja investointihankintoihin. Kuviossa 15 on esitetty sama asia graafisesti.

Taulukko 6. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat pääkategorioittain.

| Pääkategoria | Kokonaisarvo (€) | Osuus -% |
|-------------------------------|------------------|------------|
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | 356 102 | 38 |
| Palveluhankinnat | 148 109 | 16 |
| Investointihankinnat | 432 000 | 46 |
| Yhteensä | 934 211 | 100 |



Kuvio 15. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat pääkategorioittain

Taulukossa 6 esitetyistä prosenttiosuuksista nähdään, että investointihankinnat kattavat lähes puolet toimialan hankintojen kokonaisarvosta. Investointihankinnat olivat poikkeuksellisen suuret vuonna 2016 etenkin logistiikan kuljettajakoulutuksen osaamisaloilla. Vuosittainen vaihtelua investointihankinnoissa on suurta. Aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa sekä palveluhankinnoissa vaihtelua esiintyy huomattavasti vähemmän.

Taulukossa 7 sekä kuvioissa 16 on esitetty koko auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan päähankintagategorian *aineet, tarvikkeet ja tavarat* alaiset ostot eriteltyinä kirjanpidon perusteena olevien tiliöintikategorioiden perusteella.

Taulukko 7. Aineet, tarvikkeet ja tavarat

| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | (€) | Osuus -% |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | 298 | 0,0 |
| Kirjallisuus | 3122 | 0,9 |
| Elintarvikkeet | 181 | 0,0 |
| Vaatteisto | 20 854 | 5,5 |
| Hoitotarvikkeet | -26 | 0,0 |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | 1352 | 0,4 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 24 253 | 7,4 |
| Kalusto 1000-9999 € | 37 360 | 10,0 |
| Pienkalusto alle 1000 € | 249 074 | 70,6 |
| Muu kalusto | 19 733 | 5,2 |
| Yhteensä | 356 102 | 100,0 |

Tämän kategorian hankinnat jakutuvat 10 eri tiliöintikategoriaan, joissa esiintyy paljon keskinäistä vaihtelua. Kuviosta 16 voidaan helposti päätellä tiliöintikategorioiden erot euromääräisessä merkittävydessä.



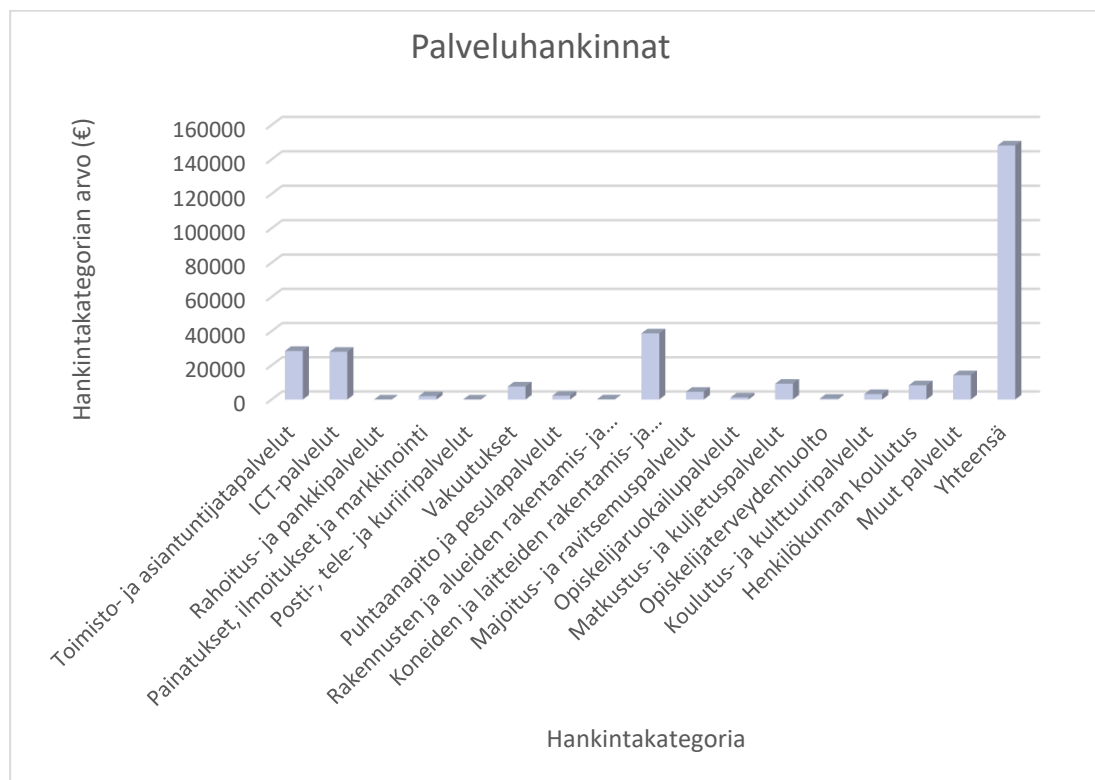
Kuvio 16. Aineet, tarvikkeet ja tavarat

Kuviosta 16 havaitaan, että noin kolme neljäsosaa hankinnoista tässä kategoriassa on pienhankintoja alle 1000 euroa. Myös kalusto 1000-9999 euroa, poltto- ja voiteluaineet sekä vatteisto ovat selvästi muista erottuvia tiliöintikategorioita.

Taulukossa 8 sekä kuviossa 17 on esitetty päähankintagategorian *palveluhankinnat* alaiset ostot eriteltynä tiliöintikategorioiden perusteella. Palveluhankinnat ovat kokonaisuudessaan huomattavasti pienempi päähankintakategoria kuin aineet, tarvikkeet ja tavarat (n. 40 %), mutta tiliöintikategorioiden kirjo on suurempi. Tiliöintikategorioiden kokonaissummat ovat pienempiä ja ne jakautuvat 17:ään eri kategoriaan tasaisemmin kuin päähankintakategoriassa aineet, tarvikkeet ja tavarat.

Taulukko 8. Palveluhankinnat

| Palveluhankinnat | (€) | Osuus -% |
|---|----------------|--------------|
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 28 374 | 19,2 |
| ICT-palvelut | 27 902 | 18,8 |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | 28 | 0,0 |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | 2005 | 1,4 |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | 10 | 0,0 |
| Vakuutukset | 7605 | 5,1 |
| Puhtaanapito ja pesulapalvelut | 2227 | 1,5 |
| Rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 80 | 0,0 |
| Koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 38 685 | 26,1 |
| Majoitus- ja ravitsemuspalvelut | 4541 | 3,0 |
| Opiskelijaruokailupalvelut | 1227 | 0,8 |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | 9256 | 6,2 |
| Opiskelijaterveydenhuolto | 463 | 0,3 |
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | 3175 | 2,1 |
| Henkilökunnan koulutus | 8305 | 5,6 |
| Muut palvelut | 14 229 | 9,6 |
| Yhteensä | 148 109 | 100,0 |



Kuvio 17. Palveluhankinnat

Vaikka palveluhankinnoissa ei esiinny yhtä suuria tiliöintikategoriakohtaisia eroja kuin kategoriassa aineet, tarvikkeet ja tavarat, voidaan kuviosta 17 havaita, että tiliöintikategoriat toimisto- ja asiantuntijapalvelut, ICT-palvelut sekä koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut erottuvat muista tiliöintikategorioista selvästi. Nämä kolme tiliöintikategoriaa ylittävät kukin 20 000 euroa.

Analysoimalla ostolaskujen määrää, on tulokseksi saatu arvio ostotapahtumien määrästä kuukaudessa. Tulos ostolaskujen määrästä on esitetty aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden osalta taulukossa 9 ja palveluhankintojen osalta taulukossa 10. Kun laskuja on tullut jokaista tiliöintikategoriaa kohden tietty määrä, on seuraavaan sarakkeeseen merkitty laskujen osuus prosentteina laskujen kokonaismäärästä kyseisessä päähankintakategoriassa. Kolmannessa sarakkeessa on esitetty arvioitujen ostotapahtumien määrä kuukaudessa.

Taulukko 9. Ostolaskujen määrä aineet, tarvikkeet ja tavarat

| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | Laskujen määrä vuonna 2016 | Osuus -% kokonaismäärästä | Arvioitu ostotapahtumien määrä/kk |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | 8 | 0,5 | 0-2 |
| Kirjallisuus | 16 | 1,3 | 1-3 |
| Elintarvikkeet | 3 | 0,0 | 0-1 |
| Vaatteisto | 90 | 7,5 | 5-15 |
| Hoitotarvikkeet | 2 | 0,0 | 0-1 |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | 11 | 0,7 | 0-2 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 140 | 12,0 | yli 10 |
| Kalusto 1000-9999 € | 22 | 2,0 | 1-3 |
| Pienkalusto alle 1000 € | 864 | 72 | yli 50 |
| Muu materiaali | 42 | 4,0 | 2-7 |
| Yhteensä | 1188 | 100,0 | |

Taulukko 10. Ostolaskujen määrä palveluhankinnoissa

| | Laskujen määrä vuonna 2016 | Osuus -% kokonais- määrästä | Arvioitu ostota- pahtu- mien määrä/kk |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Palveluhankinnat | | | |
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 35 | 8,0 | 2-5 |
| ICT-palvelut | 110 | 24,1 | 8-16 |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | 1 | 0,2 | 0-1 |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | 5 | 1,1 | 0-1 |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | 3 | 0,7 | 0-1 |
| Vakuutukset | 6 | 1,3 | 0-2 |
| Puhtaanapito- ja pesulapalvelut | 28 | 6,2 | 2-4 |
| Rakennusten ja alueiden rak.- ja kunnossapitopalv. | 1 | 0,2 | 0-1 |
| Koneiden ja laitteiden rak.- ja kunnossapitopalvelut | 62 | 13,2 | 4-8 |
| Majoitus- ja ravitsemispalvelut | 39 | 9,0 | 2-6 |
| Opiskelijaruokapalvelut | 25 | 5,5 | 2-4 |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | 60 | 13,0 | 4-8 |
| Opiskelijaterveydenhuolto | 3 | 0,7 | 0-1 |
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | 5 | 1,1 | 0-1 |
| Henkilökunnan koulutus | 15 | 2,9 | 1-3 |
| muut palvelut | 59 | 12,8 | 5-9 |
| Yhteensä | 457 | 100,0 | |

Arvioiduista ostotapahtumien määrästä voidaan 9 ja 10 perusteella todeta, että jos hankintatapahtumia on yli neljä kuukaudessa, tehdään kyseisessä tiliöintikategoriassa ostoja viikoittain. Tällaisia tiliöintikategorioita ovat aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa *vaatteisto ja poltto- ja voiteluaineet*. Palveluhankinnoissa yhtä usein hankitaan *tiliöintikategorioissa koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut, majoitus- ja ravitsemispalvelut, matkustus- ja kuljetuspalvelut sekä muut palvelut*. Taulukon 9 perusteella voidaan todeta, että ainoastaan päätiliöintikategoriaan aineet, tarvikkeet ja tavarat kuuluvassa tiliöintikategoriassa *pienhankinnat alle 1000*, hankintoja tehdään päivittäin tai lähes päivittäin.

Investointihankinnat ovat jakautuneet koko auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla vuoden 2016 kustannuspaikkojen mukaan taulukon 11 mukaisesti. Investointihankintoja ei toteutettu Nurmijärven eikä Mäntsälän toimipisteissä vuonna 2016 lainkaan.

Taulukko 11. Investointihankinnat toimipisteiden ja kustannuspaikkojen mukaan

| Toimipiste | KP | Investoitu tuote | Hinta (€) |
|------------|------|---|---------------------|
| Järvenpää | 1101 | Pakokaasuanalysointilaitte | 22 000 |
| Kerava | 1302 | Henkilöauto autokoulukäyttöön | 45 000 |
| | 1303 | Ajosimulaattorit (2 kpl) | 76 000 |
| | 1303 | Kuorma-auto + puominosturilla varustettu lava | 190 000 |
| | 1303 | Jalkalava vaihtokoriperävaunuun | 15 000 |
| | 1311 | Huoltoauto | 52 000 |
| | 1311 | Pyöriensuuntauslaite | 16 000 |
| | 1311 | Ajoneuvonostimet | 16 000 |
| | | | YHT. 432 000 |

Kuten taulukosta 11 voidaan päätellä, ovat investointihankinnat yksikkö hinnaltaan suuria, kertaluonteisia hankintoja. Investointihankintojen elinkaari on pitkä ja niiden määrä per vuosi vaihtelee hyvin paljon.

8.2.2 Toimipistekohtainen analysointi

Toimipistekohtainen ostoanalysointi on toteutettu niin, että taulukkoon 12 on eritelty hankinnat pääkategorioiden mukaan aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin, palveluhankintoihin ja investointihankintoihin. Edelleen pääkategoriat on jaettu tiliointikategorioiden mukaan.

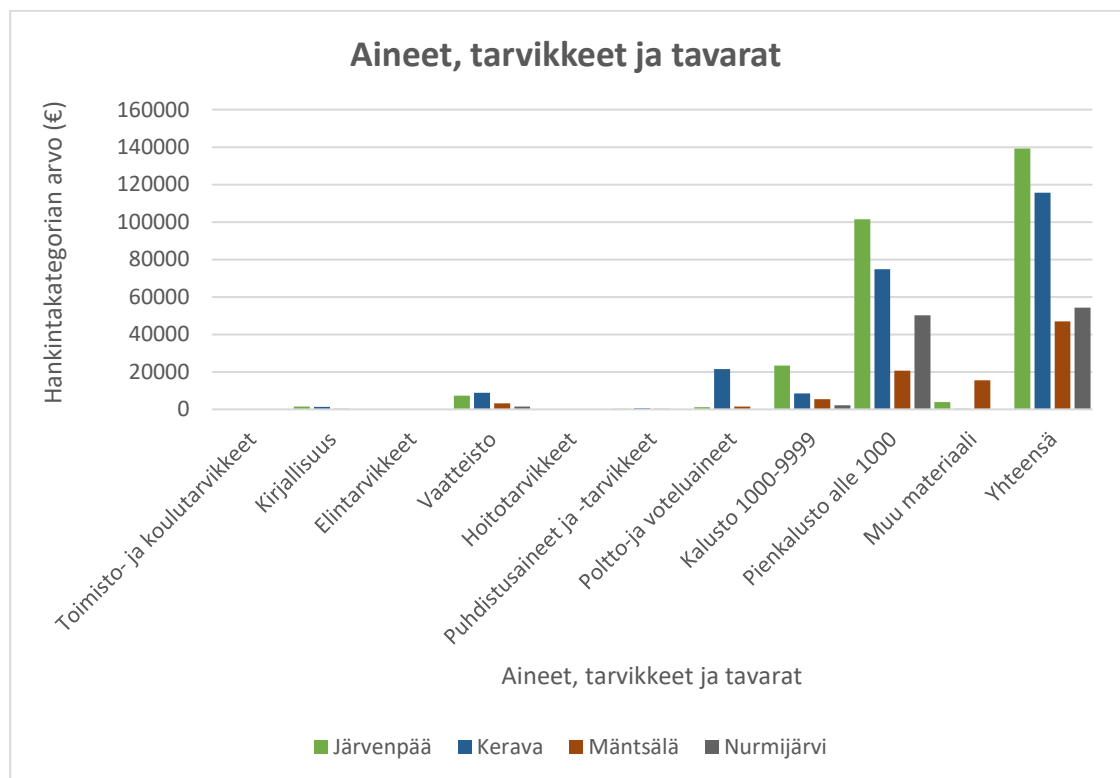
Taulukko 12. Hankinnat pää- ja tiliöintikategorioiden mukaan eri toimipisteissä

| Toimipiste | Järven- pää | Kerava | Mänt- sälä | Nurmi- järvi |
|--|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | (€) | (€) | (€) | (€) |
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | 210 | 56 | 40 | - |
| Kirjallisuus | 1524 | 1327 | 262 | 124 |
| Elintarvikkeet | 58 | - | - | - |
| Vaatteisto | 7278 | 8937 | 3195 | 1464 |
| Hoitotarvikkeet | - | - | - | 84 |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | 251 | 617 | 359 | 213 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 1107 | 21 461 | 1509 | 50 |
| Kalusto 1000-9999 | 23 429 | 8432 | 5448 | 2240 |
| Pienkalusto alle 1000 | 101 398 | 74 824 | 20 649 | 50 165 |
| Muu materiaali | 3929 | 351 | 15 453 | - |
| Yhteensä | 139 185 | 115 657 | 46 918 | 54 342 |
| Palveluhankinnat | (€) | (€) | (€) | (€) |
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 19 188 | 2899 | 1430 | 4855 |
| ICT-palvelut | 3060 | 10 740 | 7015 | 7086 |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | 28 | - | - | - |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | 35 | 1909 | 60 | - |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | - | - | 9 | - |
| Vakuutukset | 542 | 5963 | 841 | 257 |
| Puhtaanapito ja pesulapalvelut | 716 | - | 1098 | - |
| Rak. ja al. rakentamis- ja kunnossapitopalv. | - | 253 | - | - |
| Kon. ja lait. rakentamis- ja kunnossapitopalv. | 5255 | 24 500 | 6225 | 2705 |
| Majoitus- ja ravitsemuspalvelut | 3023 | 1092 | 220 | 205 |
| Opiskelijaruokailupalvelut | 96 | 858 | 273 | - |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | 5505 | 1685 | 544 | 1291 |
| Henkilökunnan terveyspalvelut | 230 | - | - | - |
| Opiskelijaterveydenhuolto | 463 | - | - | - |
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | 1965 | - | 1210 | - |
| Henkilökunnan koulutus | 3053 | 4641 | 365 | 245 |
| Muut palvelut | 828 | 8276 | 1173 | 3950 |
| Yhteensä | 43 987 | 63 056 | 20 468 | 20 598 |
| Investointihankinnat | 20 000 | 410 000 | - | - |
| Kaikki yhteensä | 203 172 | 588 713 | 67 386 | 74 941 |
| Osuus -% | 22 | 63 | 7 | 8 |

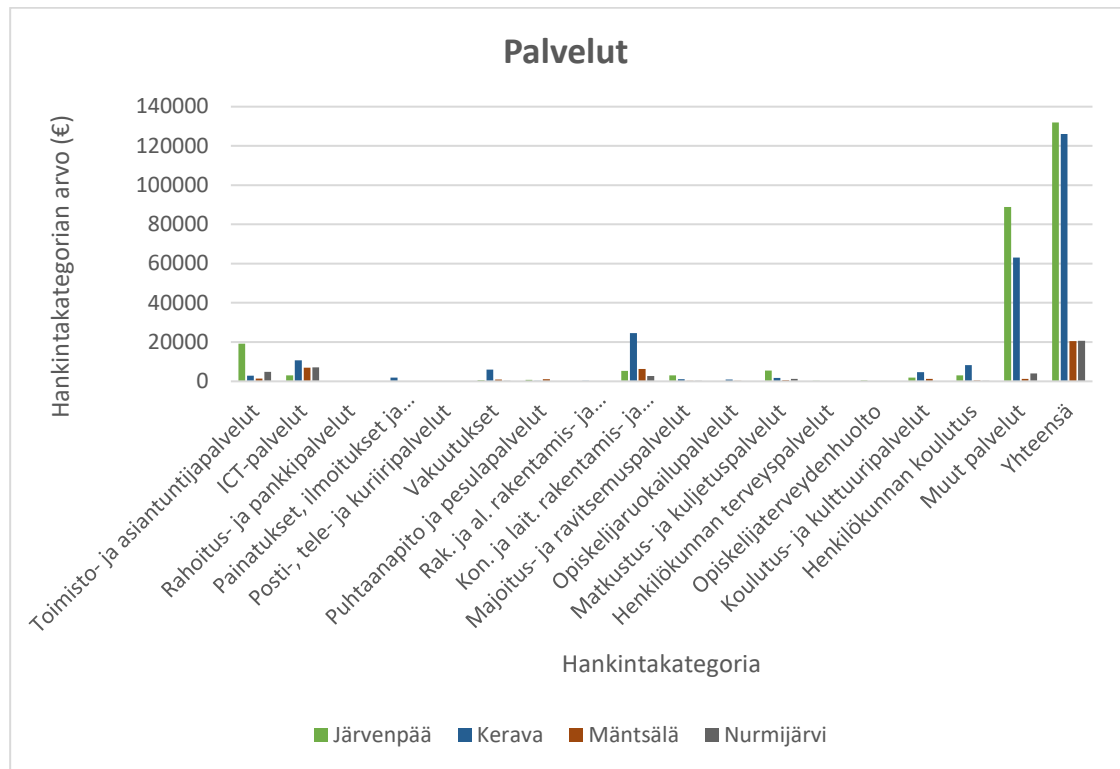
Taulukon 12 perusteella voidaan todeta, että hankintojen jakautuminen tiliöintikategorioiden kesken noudattaa kaikissa toimipisteissä suurimmalta osin koko toimialan trendiä (katso taulukot 7 ja 8). Tuloksissa näkyvä ero toimipisteiden välillä selittyy opiskelijamäärillä. Mitä enemmän koulutuksessa on opiskelijoita sitä enemmän on myös tehtävä hankintoja. Keravan toimipisteessä kokonaissummaa

nostaa huomattavan suuret investointihankinnat, kuten tässä luvussa on jo aikaisemmin todettu. Keravalla on myös muita toimipisteitä suuremmat summat tiliöintikategoriassa poltto- ja voiteluaineet (kuvio 18). Tätä tulosta selittää kuljettajakoulutuksessa käytettävien kuorma-autojen aiheuttamat suuret polttoainekustannukset.

Kuviossa 18 ja 19 nähdään pää- ja tiliöintikategorioiden mukaisten hankintojen euromääräinen suuruus eri toimipisteissä.



Kuvio 18. Aine-, tarvike- ja tavarahankinnat toimipisteittäin



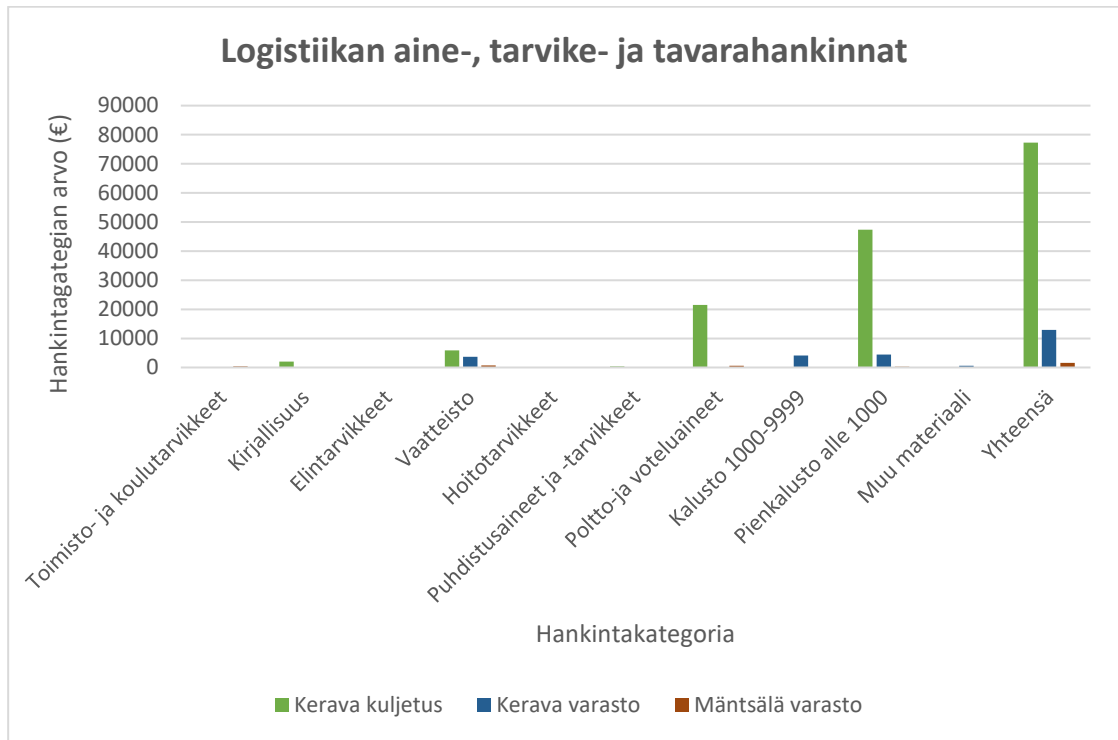
Kuvio 19. Palveluhankinnat toimipisteittäin

8.2.3 Logistiikan osaaamisala eriteltynä

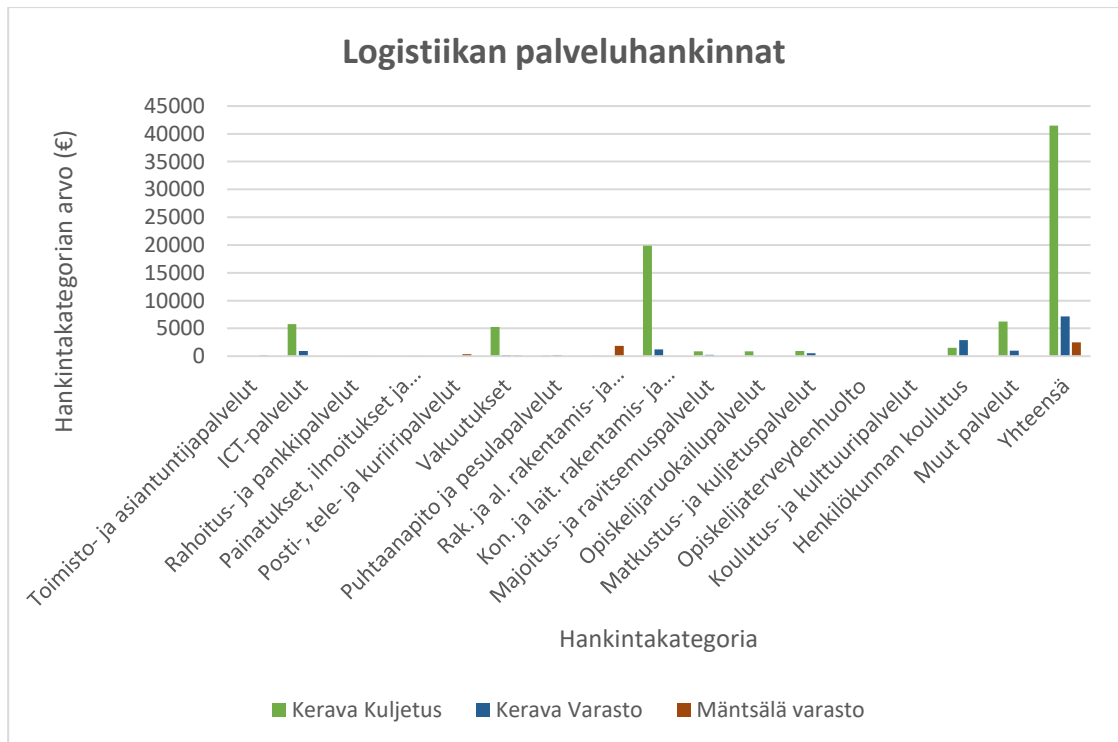
Taulukossa 13 on esitetty logistiikan aine-, tarvike- ja tavarahankinnat sekä palveluhankinnat toimipiste- ja osaamisalakohtaisesti. Kuviossa 20 on esitetty graafisesti logistiikan aine-, tarvike- ja tavarahankinnat ja kuviossa 21 on esitetty graafisesti logistiikan palveluhankinnat toimipiste- ja osaamisalakohtaisesti. Investointihankinnat eivät ole mukana tässä taulukossa.

Taulukko 13. Logistiikan hankinnat pää- ja tiliöintikategorian mukaan eri toimipisteissä

| Toimipiste | Kerava | Kerava | Mänt- sälä |
|---|----------------|---------------|---------------|
| Osaamisala | Kuljetus | varasto | varasto |
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | (€) | (€) | (€) |
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | 192 | - | 352 |
| Kirjallisuus | 1983 | - | - |
| Elintarvikkeet | - | - | - |
| Vaatteisto | 5908 | 3646 | 703 |
| Hoitotarvikkeet | - | - | - |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | 370 | 184 | 42 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 21461 | - | 546 |
| Kalusto 1000-9999 | - | 4092 | - |
| Pienkalusto alle 1000 | 47 362 | 4460 | 279 |
| Muu materiaali | - | 547 | - |
| Yhteensä | 77 276 | 12 929 | 1602 |
| Osuus -% | 84 | 14 | 2 |
| Palveluhankinnat | (€) | (€) | (€) |
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | - | - | 122 |
| ICT-palvelut | 5773 | 906 | - |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | - | 22 | 60 |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | - | - | 1 |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | - | - | 383 |
| Vakuutukset | 5274 | 197 | 106 |
| Puhtaanapito ja pesulapalvelut | 103 | 174 | - |
| Rak. ja al. rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 80 | - | 1838 |
| Kon. ja lait. rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 19 880 | 1238 | - |
| Majoitus- ja ravitsemuspalvelut | 879 | 213 | - |
| Opiskelijaruokailupalvelut | 858 | - | - |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | 903 | 522 | - |
| Opiskelijaterveydenhuolto | - | - | - |
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | - | - | - |
| Henkilökunnan koulutus | 1496 | 2911 | - |
| Muut palvelut | 6215 | 983 | - |
| Yhteensä | 41 460 | 7167 | 2510 |
| Osuus -% | 81 | 14 | 5 |
| Kaikki yhteensä | 118 736 | 20 096 | 4112 |



Kuvio 20. Logistiikan aine-, tarvike- ja tavarahankinnat toimipisteittäin



Kuvio 21. Logistiikan palveluhankinnat toimipisteittäin

Taulukossa 14 on yhteenveto logistiikan päähankintakategorioiden osuudesta suhteessa koko toimialan päähankintakategorioihin.

Taulukko 14. Logistiikan päähankintakategorioiden osuus koko toimialan päähankintakategorioista

| Päähankintakategoria | Kerava, kuljetus | Varastot yht. | Yhteensä | Osuus logistiikan hankinnoista -% |
|-------------------------------|------------------|---------------|----------|-----------------------------------|
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | 77 276 | 14 531 | 91 807 | 44 |
| Palveluhankinnat | 41 460 | 9677 | 51 137 | 56 |

Logistiikan hankinnoista voidaan todeta, että huomattavan suuri osuus hankintakustannuksista muodostuu kuljettajakoulutuksen aiheuttamista tuote- ja palveluhankinnoista, kuten taulukosta 14 voidaan päätellä. Verrattuna koko toimialan hankintojen jakautumiseen, on logistiikan koulutuksessa palveluhankintojen osuus hankintojen kokonaiskustannuksista suurempi, yli 50 prosenttia. Koko toimialalla vastaa osuus on 40 prosenttia.

8.3 Johtopäätökset

8.3.1 Toimipistekohtainen tarkastelu

Spend-analyysin tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että niin *aine-, tarvikke- ja tavarahankintojen* kuin *palveluhankintojenkin* osalta kulurakenne toimialan sisällä eri toimipisteiden ja osaamisalojen välillä oli samakaltainen. Poikkeuksena logistiikan koulutus, jossa polttoainekustannusten osuus on huomattavan suuri, mikä johtuu siitä, että ajo-opetusta annetaan raskaalla kalustolla, jossa polttoainekustannukset ovat korkeat (taulukko 13).

Kun kokonaishankintojen arvo suhteutettiin toimipisteiden opiskelijamäärään, oli hankintakustannukset per opiskelija eri toimipisteissä melko lähellä toisiaan. Investointikustannukset vuonna 2016 olivat Keravan toimipisteessä poikkeuksellisen suuret johtuen isoista investoinneista (taulukko 12). Logistiikkaan investoitiin uusi kuorma-auto puominosturilla varustettuna ja kaksi kappaletta ajosimulaattoreita. Myös pienkonekorjaajien toimintaan investoitiin normaalia enemmän. Tästä syystä investointihankintoja ei ole huomioitu hankintakustannuksissa, kun verrataan hankintojen kokonaisarvoa opiskelijamääriin. Taulukossa 15 on laskettu toimipisteittäin hankintojen arvo yhtä opiskelijaa kohti (laskuissa mukana vain nuorisoasteen lähiopiskelijat).

Taulukko 15. Hankintakustannus per opiskelija

| Toimipiste | Järvenpää | Kerava | Mäntsälä | Nurmijärvi |
|----------------------|-----------|---------|----------|------------|
| Opiskelijamäärä | 92 | 130 | 60 | 65 |
| Hankintojen arvo | 183 172 | 178 713 | 67 386 | 74 941 |
| Hankinnat/opiskelija | 1991 | 1375 | 1123 | 1153 |

Järvenpään toimipisteen muista korkeampaa summaa selittää isot kustannukset kategoriassa kalusto 1000 – 9999 euroa. Todennäköisesti Järvenpäässä on jouduttu hankkimaan kalliita korjaamolaitteita ja työkaluja, koska summa on esimerkiksi Keravaan nähden kolminkertainen ja Nurmijärveen noin kymmenkertainen. Myös kategoriassa toimisto- ja asiantuntijapalvelut Järvenpäässä on tehty isoja hankintoja. Järvenpäähän on hankittu korjaamon toimintaan ja korjaamotoimintojen koulutukseen liittyviä tietojärjestelmiä (taulukko 12). Mäntsälän toimipisteen muita huomattavasti (n. 40 %) alhaisemmat kustannukset *pienkalustossa alle 1000 euroa* herättävät mielenkiintoa. Onko Mäntsälässä onnistuttu kehittämään toimintatapoja ja hankintamenetelyitä muita paremmin vai tehdäänkö Mäntsälässä vähemmän asiakastöitä?

Keravan toimipisteessä, palveluhankinnoissa, tiliöintikategoriassa *koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut*, on myös muita suurempi summa. Tätä se-

littää logistiikan kuljettajakoulutuksessa tarvittavien kuorma-autojen huolto- ja korjauskustannukset. Näitä kustannuksia kompensoimaan, on myös valtiolta tuleva rahoitus kuljettajakoulutuksessa suurempi per opiskelija. Tästä toimipistekohtaisesta vertailusta voidaan vetää johtopäätös, että aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden sekä palvelujen hankinnassa ei ole suuria yksikkökohtaisia eroja ja budjetointi toimipisteiden kesken on opiskelijamäärän valossa melko yhtenevä.

8.3.2 Toimialakohtainen tarkastelu

Kaikissa toimipisteissä pääkategoriassa *aineet, tarvikkeet ja tavarat* euromääräisesti suurin tiliöintikategoria on *pienkalusto alle 1000 euroa*. *Palveluhankinnoissa* suurin tiliöintikategoria vaihtelee eri toimipisteiden välillä. Taulukossa 16 on esitetty kolme suurinta tiliöintikategoriaa molemmista pääkategorioista toimipisteittäin.

Taulukko 16. Toimipisteiden suurimmat hankinnat tiliöintikategorioiden perusteella.

| Kategoria Aineet, tarvikkeet ja tavarat | (€) | Kategoria Palveluhankinnat | (€) |
|--|------------|---|------------|
| Järvenpää | | Järvenpää | |
| Pienkalusto alle 1000 € | 101 398 | Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 19 188 |
| Kalusto 1000 - 9999 € | 23 429 | Matkustus- ja kulje palv. | 5505 |
| Vaatteisto | 7278 | Kon. Ja lait. Rak.- ja kun.pit.palv. | 5255 |
| Kerava | | Kerava | |
| Pienkalusto alle 1000 € | 74 824 | Kon. Ja lait. Rak.- ja kun.pit.palv. | 24 500 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 21461 | ICT-palvelut | 10 740 |
| Vaatteisto | 8937 | Muut palvelut | 8276 |
| Mäntsälä | | Mäntsälä | |
| Pienkalusto alle 1000 € | 20 649 | ICT-palvelut | 7015 |
| Muu materiaali | 15 453 | Kon. Ja lait. Rak.- ja kun.pit.palv. | 6225 |
| Kalusto 1000 - 9999 € | 5448 | Toimisto- ja asiantuntijapalv. | 1430 |
| Nurmijärvi | | Nurmijärvi | |
| Pienkalusto alle 1000 € | 50 165 | ICT-palvelut | 7086 |
| Kalusto 1000 - 9999 € | 2240 | Toimisto- ja asiantuntijapalv. | 4855 |
| Vaatteisto | 1464 | Muut palvelut | 3950 |

Taulukossa 17 on esitetty auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan suurimmat (yli 20 000 euroa) tiliointikategoriat molemmista pääkategorioista. Taulukkoon on merkattu myös tiliointikategorian osuus kyseessä olevasta päähankintakategoriasta.

Taulukko 17. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan suurimmat tiliointikategoriat

| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | (€) | osuus-% |
|--|----------------|----------------|
| Pienkalusto alle 1000 € | 249 074 | 69 |
| Kalusto 1000 - 9999 € | 37 360 | 10 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 24 253 | 6 |
| Vaatteisto | 20 854 | 5 |
| Kategorian kokonaissumma | 356 102 | 100 |
| Palveluhankinnat | (€) | Osuus-% |
| Koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 38 685 | 26 |
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 28 374 | 19 |
| ICT-palvelut | 27 902 | 18 |
| Kategorian kokonaissumma | 148 109 | 100 |

Kuten jo edellä todettiin, on *pienkalusto alle 1000 euroa*, tiliointikategorioista ylivoimaisesti suurin toimialalla. Tulos on varsinkin autoalan koulutukseen liittyen odotettu, mutta silti suuruudeltaan (n. 70 % aineista, tarvikkeista ja tavaroista) aika yllättävä. Autoalalla tehdään paljon asiakastöitä, jolloin joudutaan ostamaan myös paljon varaosia, työkaluja, öljyjä, muita kemikaaleja ja monenlaisia muita pientarvikkeita. Koska korjattavien laitteiden kirjo on suuri, tarvitaan myös monenlaisia varaosia eri merkkeihin ja näin ollen monessa tapauksessa varaosa joudutaan hankkimaan sieltä, mistä se vain suinkin saadaan. Mutta selvää on, että tämän kategorian hankinnoissa on runsaasti säästöpotentiaalia. Kun nyt ollaan tietoisia näin merkittävästä kategoriasta, voidaan tähän kategoriaan kohdistaa erityistä kehittämistä. Kuten teoriaosuudessa jo viitattiin, Spend-analyysi luo pohjan yrityksen strategiselle hankinnan kehittämiselle ja hallinnalle (Pandit & Marmaris 2008, 5).

Hankintojen analysointia tulisi jatkaa purkamalla kaikkien ostolaskujen sisältö ja jaotella ostettuja tuotteita tarkempiin kategorioihin ja nimiketasolle. Näin saataisiin yh-

distettyä koko toimialalla käytettäviä nimikkeitä ja tuotekategorioita, jolloin saataisiin taloudellista hyötyä suuruuden ekonomiaan perustuen ja päästäisiin eroon turhista ja tietämättömyydestä johtumista päällekkäisistä hankinnoista ja hankintakäynteistä. Laskutustiheyden perusteella voidaan päätellä, että joiltain toimittajilta ostetaan päivittäinen tai useammin kuin yksi kerta viikossa. ABC-analyysi -osiossa on tehty tarkempi kategoriointi tämän tiliöintikategorian tuotteisiin neljän toimittajan osalta.

Yleisesti auto- ja logistiikkapalveluiden alan hankintojen toteutuksesta tällä hetkellä voi tehdä johtopäätöksen, että hankintoja tehdään itsenäisesti eri yksiköissä eikä yhteistyötä hankinnoissa esiinny käytännössä lainkaan. Toimialan hankintoja toteutetaan budjetin puitteissa eikä kenelläkään ole oikein selvillä peruskysymykset mitä ostetaan, keneltä ostetaan ja kuinka paljon ostetaan. Jos budjetissa on varaa, saatetaan ostaa tavaraa, joka jää ja unohtuu varaston hyllylle. Villille ostamiselle on tyypillistä, että samassa yksikössä ja jopa samalla osastolla tehdään paljon turhaa ja päällekkäistä työtä. Joku saattaa lähteä ja ostaa esimerkiksi jonkun työkalun, jonka olemassaolosta samaa työtä tekevät osaston muut henkilöt eivät välttämättä edes tiedä. Vastaanoton seuranta on usein myös puutteellista ja mahdolliset palautukset, hyvitykset ja jälkitoimitukset eivät ole oikein kenenkään hallussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

8.3.3 Tiliöintikategoriakohtainen tarkastelu

Toinen merkittävä löydös liittyy tiliöintikategoriaan *poltto- ja voiteluaineet*. Pelkästään auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan ostot vuonna 2016 olivat 24 253 euroa (taulukko 17). Koko Keudan polttoaineisiin käyttämä summa kirjanpidon perusteella vastaavana vuonna oli 132 520 euroa. Laskutietojen perusteella arvioituna tästä summasta noin 95 prosenttia oli ajoneuvoissa käytettäviä polttoaineita ja loput 5 prosenttia erilaisia voiteluaineita. Tästä tuloksesta saadaan johtopäätös, että polttoaineita ostetaan vuosittain noin 120 000 eurolla, joka tarkoittaa, että periaatteessa julkisen hankintalain perusteella polttoaineiden hankinta olisi kilpailutettava ja vietävä HILMAan. Tällä hetkellä tämän kategorian tuotteissa ostetaan usealta toimittajalta

toimipisteiden omien käytänteiden mukaisesti eikä Keuda-tasoista sopimusta poltto- eikä voiteluaineiden hankinnasta ole tehty.

Vaatteiston sekä *kaluston 1000-9999 euroa* osalta tilanne on parempi. Työ- ja suojavaatteissa Keudassa on olemassa koko organisaation kattavat sopimukset. Kaluston hankinnassa kilpailutus toimii Keudan hankintaohjeen mukaisesti. Käytännössä tämän tyyllisissä hankinnoissa käytetään useimmiten rajoitettua menettelyä. Toimipiste lähettää tarjouspyynnön 3-5 toimittajalle, joista sitten valitaan tarjouskilpailun voittaja.

Palveluhankinnoissa hankintojen kirjo on runsaampi ja vaikeammin hallittava. Mutta samalla periaatteella kuin *aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa*, tulisi ostolaskut läpikäymällä löytää yhteisiä palvelukategorioita, joita voitaisiin kilpailuttaa tavoitteena edullisempi hinta, parempi palvelu ja päällekkäisyyksien karsiminen. Jo nopea tarkastelu osoittaa, että esimerkiksi erilaisten ohjelmistopalvelujen hankinnassa esiintyy päällekkäisyyksiä.

Logistiikan alan kustannusrakenne poikkeaa jonkin verran autoalasta, kuten taulukosta 14 ja 15 voidaan todeta. Varsinkin kuljetuslogistiikan puolella Keravan toimipisteessä esiin nousee *aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden* puolella *poltto- ja voiteluaineet* -kategoria, jota jo edellä käsiteltiin. Mutta myös kuljetuslogistiikassa kategoriassa *pienkalusto alle 1000 euroa* hankitaan ylivoimaisesti eniten. On todennäköistä, että tässä kategoriassa myös logistiikassa on hankittu paljon samoja nimikkeitä, joita hankitaan autoalan puolella. Logistiikan pienhankinnat olisi myös jatkossa analysoitava tuotekategoria- ja nimiketasolle samassa yhteydessä autoalan pienhankintojen kanssa.

Palveluhankintojen puolella Keravalla ostetaan muita toimipisteitä huomattavasti enemmän *koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalveluita*. Tämä selittyy kuljettajakoulutuksen raskaankaluston kalliilla huolto- ja korjauskustannuksilla sekä katsastusmaksuilla, jotka puolestaan kohdistuvat tiliointikategoriaan *muut palvelut*. *Investointihankinnat* olivat merkittävät logistiikassa vuonna 2016. Kuljettajakoulutukseen hankittiin uusi kuorma-auto puominosturilla ja lavalla, henkilöauto, jalkavaihtolava sekä kaksi ajosimulaattoria, joiden yhteisarvo oli 326 000 euroa.

Investointihankinnoissa on suuria vuosittaisia vaihteluita. Joinain vuosina ei investoida mitään ja vuosi 2016 Keravan kuljettajakoulutuksessa on ollut todennäköisesti suurin investointivuosi kaluston osalta.

Kun koko toimialan hankintoja tarkastellaan ostolaskujen määrän perusteella, voidaan todeta, että pienhankinnoissa tehdään hankintoja käytännössä päivittäin. Tämä tulos selittyy sillä, että asiakastöitä tehdessä, joudutaan vian tai huoltotarpeen selvittämiseksi hakemaan kyseiseen laitteeseen tai ajoneuvoon hakemaan sopivia varaosia, öljyjä ja muita tarvikkeita. Koska Keudassa ei ole aiemmin analysoitu hankintoja toimialakohaisesti eikä budjetti ole mahdollistanut yhteistyötä toimipisteiden välillä, ei hankintojen yhtenäistämistäkään ole tehty. Toiseksi, koska Keudassa ei ole käytössä sähköistä ostojen hallintaan eikä tilausten tekemiseen ja hallintaan tarkoitettua järjestelmää, ei kukaan ole ollut tiedossa mitä tarkalleen ottaen vuosittain ostetaan. Jos tiedettäisiin tuotekategoria ja nimiketasolla vuosittain ostettavat määrät kaikissa tiliöintikategorioissa, voitaisiin kilpailutusta hyödyntää paremmin ja tehokkaammin, joka mahdollistaisi sen, että ostokertoja voitaisiin saada huomattavasti vähennettyä tietyissä tiliöintikategorioissa.

9 ABC-analyysi (auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnat)

9.1 Tutkimuksen toteutus

Keudan auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankintojen ABC-analyysi on toteutettu siten, että spend-analyysin pohjalta saatuja tuloksia on jatkoanalysoitu tiliöintikategorioiden taloudellisen merkityksen perusteella. Tiliöintikategoriat on jaettu euronääräisen suuruuden perusteella a-, b- ja c-luokkiin erikseen molemmissa pääkategorioissa *aineet, tarvikkeet ja tavarat* sekä *palveluhankinnat*.

Suurimman tiliöintikategorian pienkalusto *alle 1000 euroa* toimittajista on myös tehty ABC-analyysi. Toimittajat on jaettu a-, b- ja c-luokkiin perustuen ostojen suuruuteen kyseiseltä toimittajalta. Tämän jälkeen on valittu volyymiltaan tässä katego-

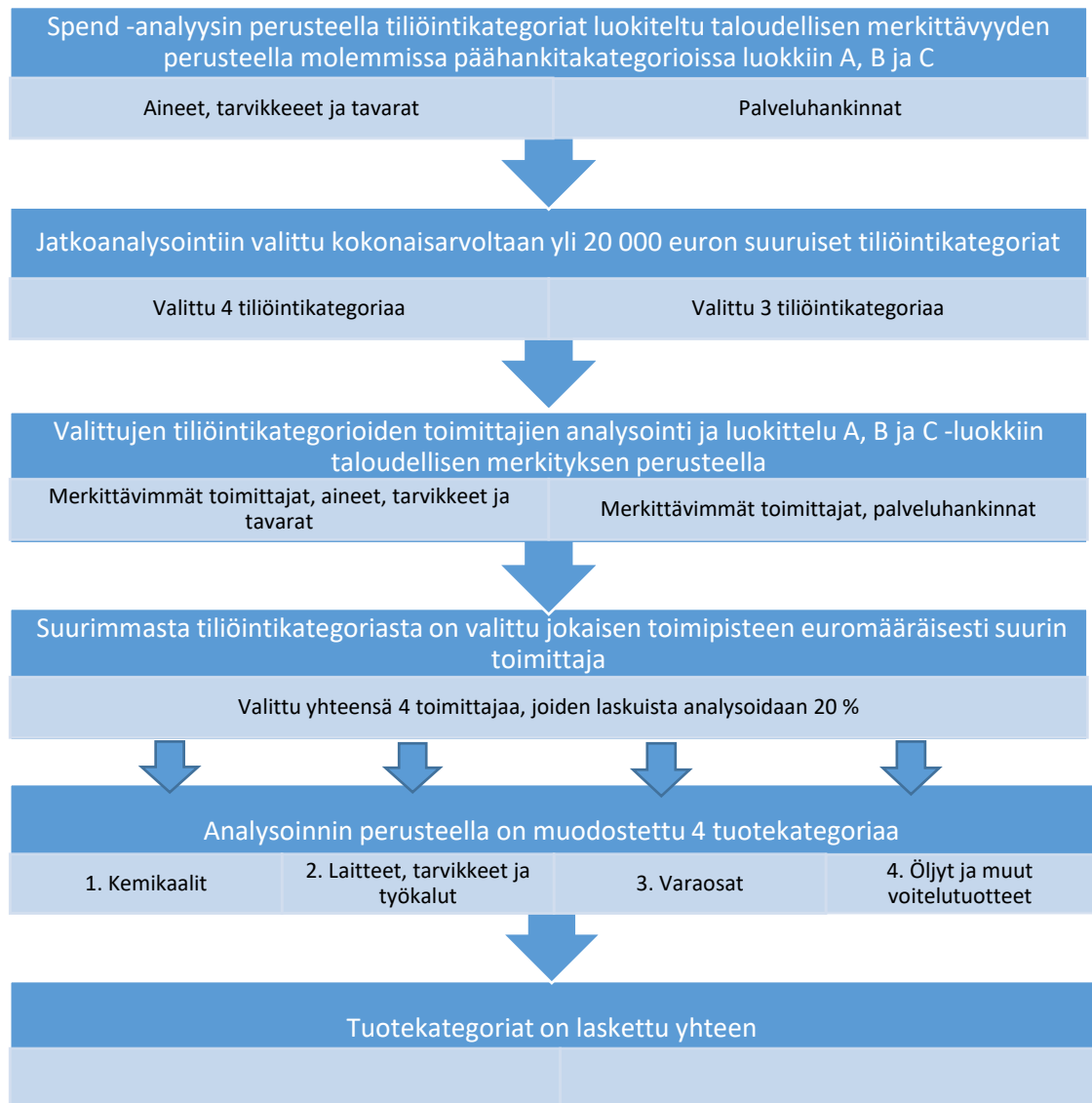
riassa suurin toimittaja kustakin toimipisteestä. Näiltä neljältä toimittajilta toimipisteet ostavat samatyypisiä tuotteita, joita tarvitaan opetuksessa niin autopuolen osaamisaloilla kuin logistiikan osaamisaloillakin. Kyseisiltä toimittajilta on hankittu, auton varaosia, lisävarusteita, kemikaaleja, työkaluja ja muita korjaamoympäristöissä tarvittavia pientavaroita.

Näiden neljän toimittajan laskuista on otettu 20 prosentin otos, jotka sitten on purettu laskulta saatujen tuotetietojen perusteella tarkempiin tuotekategorioihin. Vuonna 2016 Keudassa on opiskeltu neljässä tai viidessä jaksossa riippuen toimipisteestä. Yhden jakson pituus on 8-10 viikkoa. 20 prosentin otos laskuja tarkoittaa noin yhden jakson laskutusta. Tämän otoksen arvioitiin antavan riittävän luotettavan tuloksen johtopäätösten tekemiselle. Kaikkien laskujen tietojen purkamiseen ja analysointiin ei ollut riittävästi aikaa käytettävissä tämän tutkimuksen puitteissa.

Taulukossa 18 on listattu näiden neljän ostovolyymiltaan suurimman toimittajan lähettämien laskujen määrä vuonna 2016 sekä niistä tarkemmin analysoitujen laskujen määrä tarkempaan, tuotekategoriakohtaiseen analyysiin (toimittajat a, b, c ja d on esitelty liitteessä 2). Kuviossa 22 on esitetty ABC-analyysien toteutusprosessi.

Taulukko 18. Analysoitujen laskujen määrä per toimittaja

| Toimittaja | Laskuja vuonna 2016 | Analysoituja laskuja |
|---------------|---------------------|----------------------|
| Toimittaja A. | 89 | 18 |
| Toimittaja B. | 86 | 17 |
| Toimittaja C. | 56 | 11 |
| Toimittaja D. | 20 | 4 |



Kuvio 22. ABC-analyysin toteutusprosessi

9.2 Tulokset

Taulukossa 18 on esitetty ABC-analyysin tulos tiliointikategorioiden suuruusjärjestyksestä. Päähankintakategorioissa *aineet, tarvikkeet ja tavarat*, kaksi suurinta tiliointikategoriaa kymmenestä (n. 20 %), kattaa 80 prosenttia koko kategorian volyymista. Tiliointikategoria *pienkalusto alle 1000 euroa* on ylivoimaisesti suurin kategoria, yksinään noin 70 prosenttia pääkategorian aineet, tarvikkeet ja tavarat arvosta.

Toisessa päähankintakategoriassa *palveluhankinnat* tiliöintikategorioiden välinen suhde on hankintavolyymin osalta tasaisempi. Viisi suurinta tiliöintikategoriaa (n. 30 %) kattavat 80 prosenttia koko päähankintakategorian hankintavolyymista.

Taulukon 19 Sarakkeessa 1 oleva kumulatiivinen prosenttiluku osoittaa tiliöintikategorioiden osuutta kokonaismäärästä. Tiliöintikategoriat on jaettu euromäärän perusteella suurimmasta pienimpään. Koska päähankintakategoriassa *aineet, tarvikkeet ja tavarat*, on yhteensä 10 tiliöintikategoriaa, edustaa yksi tiliöintikategoria 10 prosenttia kaikista tiliöintikategorioista. Toisessa päähankintakategoriassa *palveluhankinnat*, on 18 tiliöintikategoriaa, joka tarkoittaa, että yksi tiliöintikategoria on määrällisesti 6,3 prosenttia kaikista tiliöintikategorioista.

Taulukon 19 sarakkeessa 2 on esitetty tiliöintikategorian arvo euroissa. Sarakkeessa 3 on tiliöintikategorian arvon osuus kyseisen päähankintakategorian kokonaissummasta. Sarakkeessa 4 on tiliöintikategorioiden kumulatiivisesti kasvava prosenttiosuus koko päähankintakategoriasta.

Taulukko 19. Tiliöintikategorioiden ABC-analyysi molemmissa päähankintakategori-
oissa

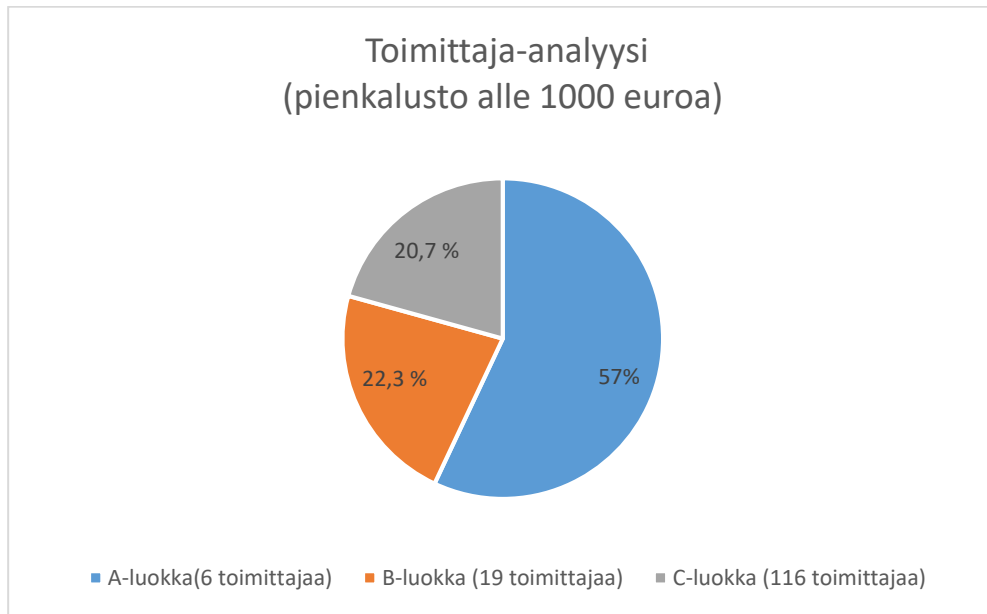
| Auto- ja logistiikan toimiala Tiliöintikategoria | Sarake 1 | Sarake 2 | Sarake 3 | Sarake 4 |
|--|--------------------|----------------|-----------------|--------------------|
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | Kum. Os. -% | (€) | Osuus -% | Kum. Os. -% |
| Pienkalusto alle 1000 | 10,0 | 249 074 | 69,9 | 69,9 |
| Kalusto 1000-9999 | 20,0 | 37 360 | 10,5 | 80,4 |
| Poltto- ja voiteluaineet | 30,0 | 24 253 | 6,8 | 87,2 |
| Vaatteisto | 40,0 | 20 854 | 5,9 | 93,1 |
| Muu materiaali | 50,0 | 19 733 | 5,5 | 98,6 |
| Kirjallisuus | 60,0 | 3122 | 0,9 | 99,5 |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | 70,0 | 1352 | 0,4 | 99,9 |
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | 80,0 | 298 | 0,1 | 100,0 |
| Elintarvikkeet | 90,0 | 181 | 0,1 | 100,0 |
| Hoitotarvikkeet | 100,0 | -26 | 0,0 | 100,0 |
| Yhteensä | | 356 102 | | |
| Palveluhankinnat | | | | |
| Koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 6,3 | 38 685 | 26,1 | 26,1 |
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | 12,5 | 28 374 | 19,2 | 45,3 |
| ICT-palvelut | 18,8 | 27 902 | 18,8 | 64,1 |
| Muut palvelut | 25,0 | 14 229 | 9,6 | 73,7 |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | 31,3 | 9256 | 6,2 | 80,0 |
| Henkilökunnan koulutus | 37,8 | 8305 | 5,6 | 90,7 |
| Vakuutukset | 43,8 | 7605 | 5,1 | 90,7 |
| Majoitus- ja ravitsemuspalvelut | 50,0 | 4541 | 3,1 | 93,8 |
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | 56,3 | 3175 | 2,1 | 95,9 |
| Puhtaanapito ja pesulapalvelut | 62,5 | 2227 | 1,5 | 97,4 |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | 68,8 | 2005 | 1,4 | 98,8 |
| Opiskelijaruokailupalvelut | 75,0 | 1227 | 0,8 | 99,6 |
| Opiskelijaterveydenhuolto | 81,3 | 463 | 0,3 | 99,9 |
| Rakennusten ja alueiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | 87,5 | 80 | 0,1 | 100,0 |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | 93,8 | 28 | 0,0 | 100,0 |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | 100,0 | 10 | 0,0 | 100,0 |
| Yhteensä | | 148109 | | |

Kuten taulukosta 19 nähdään, edustavat *pienhankinnat alle 1000 euroa ja kalusto 1000-9999 euroa*, 20 prosenttia tiliöintikategorioista, mutta ovat 80 prosenttia tämän päähankintakategorian kokonaisarvosta. Palveluhankinnoissa viisi *tiliöintikategoriaa, koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut, toimisto- ja asian-tuntijapalvelut, ICT –palvelut, muut palvelut sekä matkustus- ja kuljetuspalvelut*, muodostavat noin 31 prosenttia tiliöintikategorioiden määrästä, mutta ovat 80 prosenttia tiliöintikategorioiden kokonaisarvosta. Kun *pienhankintoja alle 1000 euroa* verrataan koko hankintavolyymiin, pois lukien investointihankinnat, on silloinkin tämän yhden tiliöintikategorian hankintavolyymi koko päähankintakategoriasta noin 50 prosenttia. Tämän tiliöintikategorian merkittävydestä johtuen on tämän kategorian hankintoja analysoitu pidemmälle. Taulukossa 20 on esitetty ABC-analyysi, jossa vuoden 2016 hankintavolyymi *pienhankinnoissa alle 1000 euroa*, on jaettu kolmeen suurusluokkaan ja kunkin luokan toimittajien määrä on esitetty sekä lukuina että prosenttiosuuksina.

Taulukko 20. ABC-analyysi toimittajien määrästä pienhankinnoista alla 1000 euroa

| ABC -analyysi | Osto/vuosi (€) | Toimittajia | Osuus toimittajista -% | Ostovolyymi (€) | Osuus ostovolyymista -% |
|---------------|----------------|-------------|------------------------|-----------------|-------------------------|
| A-luokka | yli 10000 | 6 | 4,3 | 141 960 | 57,0 |
| B-luokka | 1000 - 10000 | 19 | 13,5 | 55 485 | 22,3 |
| C-luokka | alle 1000 | 116 | 82,3 | 51 629 | 20,7 |

Tulos osoittaa, että noin 4 prosentilta tämän tiliöintikategorian toimittajista (6 toimittajaa) hankitaan lähes 60 prosenttia koko tämän tiliöintikategorian hankintavolyymista. Tämän tuloksen perusteella on kaikista toimipisteistä, joissa opetetaan auto- ja logistiikan alan tutkintoja, valittu ostovolyymiltaan suurin toimittaja kategoriassa *pienkalusto alle 1000 euroa*. Kuviossa 23 nähdään toimittajamäärien jakautuminen ostovolyymien suhteen.



Kuvio 23. Toimittajien jakautuminen tiliöintikategoriassa pienhankinnat alle 1000 euroa

Näistä kuudesta A-luokkaan kuuluvasta toimittajasta valitut neljä toimittajaa ovat autotarvikeliikkeitä, jotka toimittavat Keudaan varaosia, autokemikaaleja, öljyjä ja muita voiteluaineita, työkaluja sekä muita laitteita ja tarvikkeita. Laskutustietojen perusteella hankinnat näiltä toimittajilta on jaettu viiteen tuotekategoriaan. Taulukossa 21 on esitetty näiltä neljältä toimittajalta (a, b, c ja d) hankittavat volyymit jaettuna neljään eri tuotekategoriaan.

Taulukko 21. Laskuista saatujen tietojen perusteella muodostetut tuotekategoriat

| Pienkalusto alle 1000 € | | Tuotekategoriat (€) | | | |
|-------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------|
| Toimittaja | Ostovolyyymi yhteensä | Kemikaalit | Laitteet, tarvikkeet ja työkalut | Varaosat | Öljy- ja voitelutuotteet |
| Toimittaja A | 32 024 | 320 | 6405 | 21 040 | 4259 |
| Toimittaja B | 23 897 | 239 | 4779 | 15 700 | 3178 |
| Toimittaja C | 20 198 | 202 | 4040 | 13 270 | 2686 |
| Toimittaja D | 8073 | 81 | 1615 | 5304 | 1074 |
| Yhteensä | 84 192 | 842 | 16 838 | 55 314 | 11 198 |
| Osuus -% | 100,0 % | 1,0% | 20,0 % | 65,7 % | 13,3 % |

9.3 Johtopäätökset

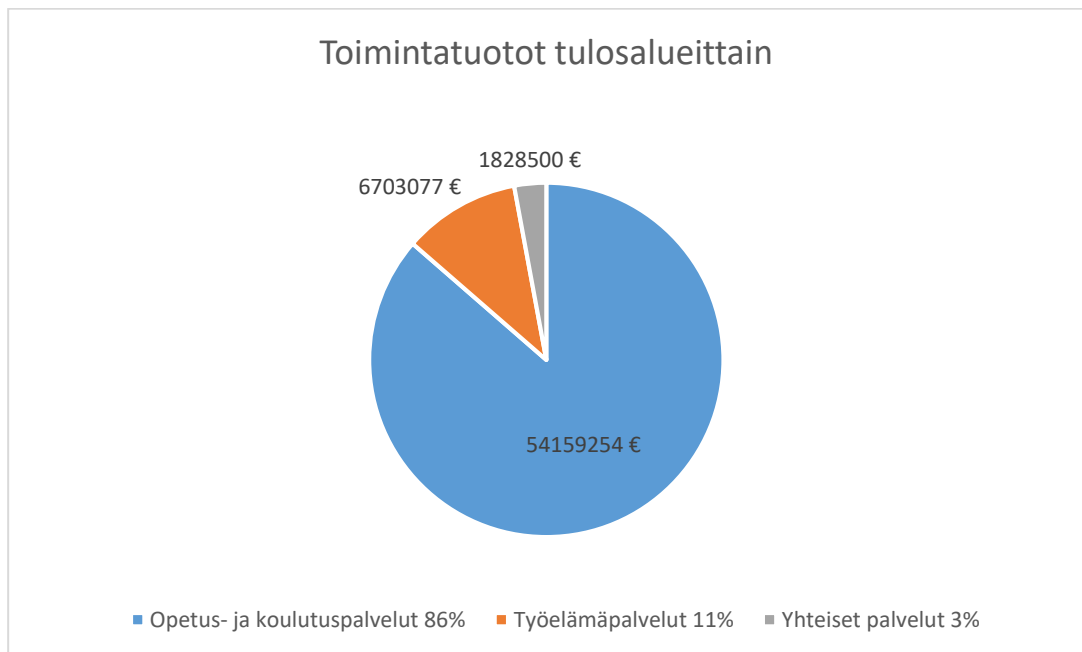
ABC-analyysien tulosten perusteella voidaan tehdä yleinen johtopäätös, että Keudan hankinnoissa Pareton teoria pitää paikkansa. Analysointi osoittaa myös taloudellisesti merkittävät tiliointikategoriat selvästi. *Aineissa, tarvikkeissa ja tavaroissa* kaksi kategoriaa muodostavat 80 prosenttia kategorian hankintasummasta ja viisi suurinta kategoriaa (yli 20 000 euroa) muodostavat lähes 99 prosenttia hankintasummasta.

Jatkossa näihin kaikkiin merkittävimpiin tiliointikategorioihin tulisi tehdä samanlainen tuoteryhmäkohtainen analyysi kuin *pienhankinnoille alle 1000 euroa* tehtiin tässä tutkimuksessa. Tuoteryhmistä tulisi edetä nimiketasolle ja näin päästäisiin siihen vaiheeseen, että toimipisteiden kesken voitaisiin hyödyntää yhteiskilpailutusta joidenkin tuoteryhmien ja nimikkeiden osalta. Näin saataisiin hyödynnettyä suuruuden ekonomiaa. Määrätyt tuotteet, joiden menekki on suhteellisen vakio, voitaisiin toimittaa valmiiksi toimipisteisiin ja näin myös säästettäisiin muita resursseja. Edelleen tulisi merkittäviin tiliointikategorioihin tehdä myös ABC-analyysejä avaintoimittajien löytämiseksi.

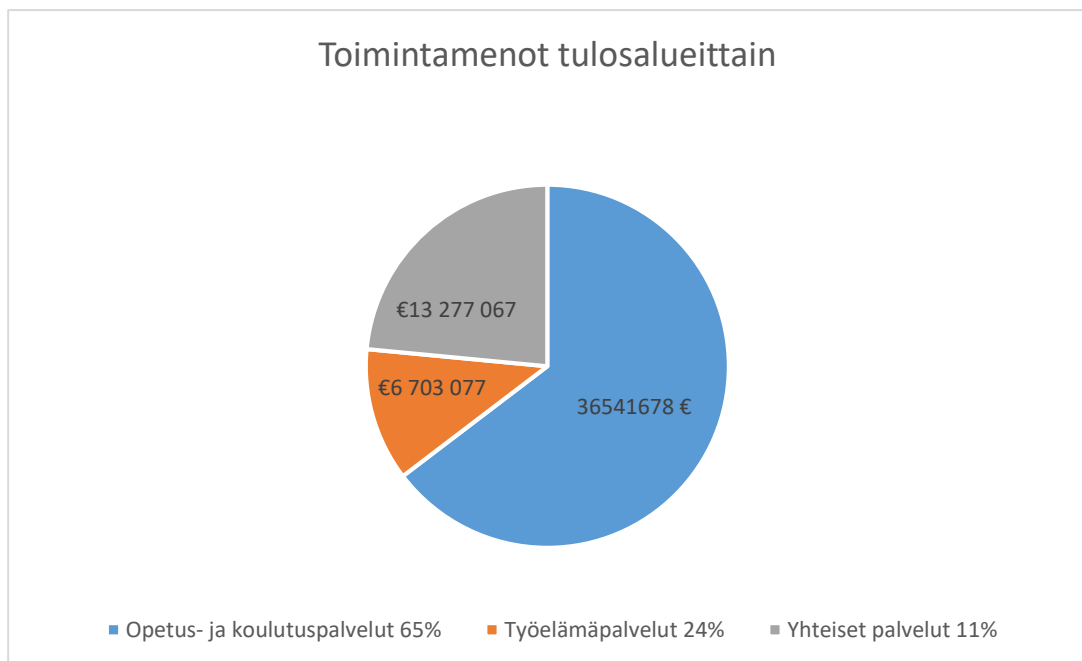
10 Hankintojen johtaminen

10.1 Hankintojen ja organisoitumisen nykytila Keudassa

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin Keudan organisaatioon ja tutkimuksen kohteena olevaan auto- ja logistiikkapalveluiden toimialaan sekä Keudan hankintaohjeisiin ja hankintaprosesseihin. Kuten edellä jo todettiin, on Keudan organisaatio jaettu kolmeen tuloalueeseen, joita ovat opetus- ja koulutuspalvelut, työelämäpalvelut ja yhteiset palvelut. Koska uudet tuloalueet ovat aloittaneet vasta toimintansa 1.1.2017, ei tilinpäätöstietoja vielä ollut saatavissa. Seuraavissa kuvioissa 24 ja 25 olevat luvut perustuvat Keudan talousarvioon vuodelle 2017. Kuviossa 24 on esitetty eri tuloalueiden toimintatuotot ja niiden osuus koko Keudan toimintatuotoista. Kuviossa 25 toimintamenot on jaettu tuloalueittain.



Kuvio 24. Toimintatuotot tulosalueittain



Kuvio 25. Toimintamenot tulosalueittain

Kuvioista 24 ja 25 nähdään, että opetus- ja koulutuspalvelut on Keudan suurin tulosalue. Tämä on tietysti luonnollista, opetus koulutuspalveluita tuottavassa organisaatiossa. Työelämäpalvelut ja yhteiset palvelut tuottavat tukitoimintoja, jotka rahoitetaan omilla budjeteillaan suoraan toimintatuotoista.

Opetus- ja koulutuspalvelut

Opetus- ja koulutuspalvelut toteuttavat sekä opetussuunnitelmaperusteista että näyttötutkintoperusteista perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoon johtavaa ammatillista koulutusta. Keudan koulutustarjonta kattaa 80 eri tutkintoa kaikilla valtakunnallisilla koulutusaloilla. Lisäksi Keudassa järjestetään ammatilliseen peruskoulutukseen valmistavaa koulutusta. (Keudan talousarvio vuodelle 2017, 21.) Taulukkoon 22 on koottu opetus- ja koulutuspalveluiden alle kuuluvat toimialat ja niiden arvioitu opiskelija- ja henkilökuntamäärä (opiskelijamäärä sisältää aikuisopiskelijat sekä oppisopimusopiskelijat).

Taulukko 22. Opetus- ja koulutuspalveluiden toimialat

| Toimiala | Opiskelijamäärä | Henkilökunnan määrä |
|--|------------------------|----------------------------|
| Auto- ja logistiikkapalvelut | 550 | 30 |
| Hyvinvointipalvelut | 1000 | 60 |
| Luonnonvara- ja ympäristöpalvelut | 570 | 46 |
| Liike-elämän palvelut | 1500 | 80 |
| Palvelualat | 1000 | 55 |
| Teknologia- ja rakentamispalvelut | 1400 | 90 |
| Opiskelija-, ohjaus- ja opiskelijahuoto-, opintotoimisto- ja oppimisympäristöpalvelut sekä kansainvälisen toiminnan palvelut | | 60 |
| Yhteensä | 6070 | 421 |

Opetus- ja koulutuspalveluiden pääasiallisia hankintoja ovat investoinnit koneisiin, laitteisiin ja ajoneuvoihin, joita käytetään opetuksessa sekä erilaiset raaka-aineet, joilla opiskelijat harjoittelevat ammatissa vaadittavia kädentaitoja. Tällaisia ovat muun muassa puutavara ja erilaiset levyt, metalliraaka-aineet, rakennustarvikkeet, talotekniikan tarvikkeet, kuten putki-, ilmastointi- ja sähkötekniikkaan liittyvät tuotteet, polttoaineet ajoneuvoihin, varaosia korjattaviin ajoneuvoihin, elintarvikkeita, puutarhaan liittyviä tuotteita, tietokoneohjelmistoja jne. Lisäksi tarvitaan erilaisia palveluita pitämään koneet ja laitteet kunnossa, rakennukset kunnossa jne.

Työelämäpalvelut

Työelämäpalveluiden rooli on olla yrityksen ja elinkeinoelämän kehittämiskumppani ja tarjota palveluita oppisopimusopiskelijoille ja työnantajille. Tämän tulosalueen päätehtävä on myydä ja markkinoida koulutuspalveluita ja ennakoida alueen työelämätarpeita sekä tarjota yrityksille rekrytoinnin ja uudelleen sijoittumisen tukea. (Keudan talousarvio vuodelle 2017, 28-31.)

Työelämäpalvelut tulosalueen pääasiallinen tehtävä on vastata Keudan oppisopimus-koulutuksesta ja työelämäsuhteista. Oppisopimuskoulutus on työntajalle ja yksilölle kulloiseenkin tilanteeseen räätälöityä, joustavasti toteutettua ammatillista koulutusta. Oppisopimuksella voi opiskella perus-, ammatti- ja erikokoisammattitutkintoja. Eri alojen tutkintoja on noin 350. Keudan asettama tavoite on 500 perustason oppisopimusta ja 750 lisäkoulutettavaa vuosittain. (Keudan talousarvio vuodelle 2017, 28-31.)

Työelämäpalvelujen tulosalueella työskentelee noin 30 henkilöä, joista 14 on hankehenkilöstöä. Koska oppisopimuksella voi opiskella 350 eri tutkintoa, ei Keuda pysty tarjoamaan tietopuolista opetusta läheskään kaikille. Tämän vuoksi suurin osa tämän tulosalueen hankinnoista on erilaisten koulutuspalveluiden ostoa muilta koulutuksenjärjestäjiltä. Tämän tulosalueen kaikista toimintamenoista (n. 81 %), on palveluiden ostoa. (Keudan talousarvio vuodelle 2017, 28-31.)

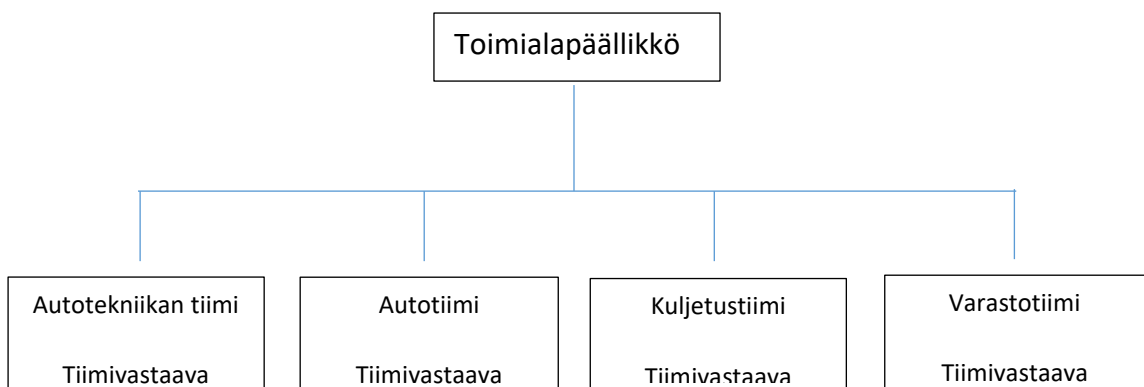
Yhteiset palvelut

Yhteisten palveluiden päätehtävä on tukea keskitetysti koulutuskuntayhtymän strategista ja operatiivista johtamista sekä huolehtia osaltaan Keudan johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä. Yhteiset palvelut tarjoavat kuntayhtymän eri koulutusaloille niiden tarvitsemia palveluita. Tällaisia palveluita ovat hallinto-, talous-, henkilöstö-, viestintä-, tietohallinto-, ruoka- ja kiinteistöpalvelut. Opiskelijahallintopalvelujen kustannukset menevät suoraan opetus- ja koulutuspalvelujen tulosalueelle eivätkä näin ollen ole mukana yhteisten palveluiden budjetissa. (Keudan talousarvio vuodelle 2017, 32-35.)

Tämän tulosalueen hankintoja ovat tietohallinnon laite- ja palveluhankinnat, ruoka- huollon raaka-aineet, kiinteistöihin liittyvät hankinnat ja erilaiset viestinnän ja johdon tarvitsemat palveluhankinnat. Yhteisissä palveluissa työskentelee Keudan talousarvion (2017, 32-35) mukaan noin 126 henkilöä.

Auto- ja logistiikkapalveluiden toimiala

Uuden organisaation aloitettua toimintansa 1.1.2017, muodostettiin kaikista Keudan eri yksiköissä toimivista auto- ja logistiikan koulutusta antavista, niin nuorten kuin aikuistenkin osastoista, yhteinen toimiala. Kuviossa 26 on esitetty auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan organisaatio.



Kuvio 26. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan organisaatio

10.2 Keudan hankintaohje

Keudan hankintojen toteuttamiseksi on hallinnon toimesta laadittu hankintaohje, joka toimii ohje- ja käsikirjana henkilöille, jotka ovat hankintojen kanssa tekemisissä. Hankintaohje on suunnattu investointihankintojen sekä isompien yksittäisten hankintojen tekoon. Hankintamenettelyt ja toimivaltarajoitukset noudattavat suurelta osin mitä julkisista kynnysarvoista on määrätty julkisessa hankintalainsäädännössä.

Hankintaohjeesta käy ilmi yleiset hankinnan periaatteet, joiden mukaan kaikilla hankintoihin osallistuvilla on vastuu hankintojen tekemisestä. Hankintaohjeen mukaan hankinnoissa on noudatettava hankinnan suuruudesta riippumatta avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Toimittajan ja valittavan tuotteen valinnasta hankintaohjeessa mainitaan, että valintaperusteen tulee olla halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Mikäli valintaperusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus, on tarjouspyynnössä mainittava ne kriteerit painoarvoineen, joilla hankintapäätös tehdään. Hankintaohjeessa hankinnoilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta tapahtuvaa tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä.

Julkisethankinnat jaetaan hankintalain mukaisesti kolmeen pääryhmään hankinta-arvon perusteella seuraavasti:

1. Kansalliset kynnysarvot alittavat (tavarat, palveluhankinnat alle 30 000 euroa, urakat alle 150 000 euroa).
2. Kansalliset kynnysarvot ylittävät (tavarat, palveluhankinnat yli 30 000 euroa, urakat yli 150 000 euroa).
3. EU- kynnysarvon ylittävät hankinnat (tavarat, palveluhankinnat yli 193 000 euroa, urakat yli 4 845 000 euroa).

Tarjouspyyntö on tehtävä aina kirjallisena, alle 5000 euron hankinnoissa voidaan käyttää myös suullista tarjouspyyntöä. Tarjouspyynnössä esitetään hankittavalle tuotteelle tai palvelulle asetetut tekniset, laadulliset yms. vaatimukset.

- Vaatimuksia ei saa esittää tai laatia siten, että ainoastaan tietyn valmistajan tuote tai palvelu voi tulla kysymykseen.
- Tavaramerkkiin viittaaminen voidaan tehdä ainoastaan, jos mainintaan liitetään ilmaisu ”tai vastaava”.

- On huolehdittava siitä, että laatuvaatimuksia ei aseteta korkeammiksi kuin mitä kulloinkin on tarpeellista.

Tarjouspyynnössä on mainittava valintaperusteet eli joko hinnaltaan halvin tai kokonaistaloudellisesti edullisin. Jos valintaperusteena on kokonaistaloudellisuus, on tarjouspyynnössä mainittava ne kriteerit, joilla päätös tehdään painoarvoineen. Kokonaistaloudellisuuden arviointiperusteita ovat esimerkiksi hinta (painoarvo yli 50 %), soveltuvuus opetuskäyttöön, tuotteen laatu, käyttökustannukset, tekniset ratkaisut, huollon saatavuus, toimitusaika, energiatehokkuus, ympäristökysymykset tai muut vastaavat. Valintaperusteena pitää tarvittaessa ottaa huomioon myös tuotteen tai palvelun yhteensopivuus tai yhteensopimattomuus käytössä olevan teknisen ja ohjelmallisen ympäristön kanssa.

EU:n kynnysarvot alittavissa hankinnoissa voidaan vertailuperusteena käyttää vähimmäisvaatimukset ylittävää laadunhallintaa, pätevyyttä, kokemusta tai ammattitaitoa. Kiellettyjä arviointiperusteita ovat esim. kotimaisuus, kotikunta eli alueen oma yrittäjä tai työllisyyden hoito. Koska hankintapäätös perustuu tarjouspyyntöön, sen pitää olla niin selkeä, että tarjousten vertailu voidaan tehdä sen perusteella.

Hankinnoista on ilmoitettava HILMAssa, kun kynnysarvot ylittyvät.

Alle 5000 euron hankinnat kannattaa myös kilpailuttaa ja tarjoukset pyydetään vähintään kolmelta tarjoajalta/toimittajalta. Alle 5000 euron hankinnoissa ei ole välttämätöntä laatia kirjallista tarjouspyyntöä eikä hankinnasta ole pakko täyttää hankintayhdistelmälomaketta eikä tehdä kirjallista päätöstä. Hankinnan dokumentit on kuitenkin hyvä säilyttää. Tarpeen vaatiessa voidaan käyttää myös neuvottelumenettelyä ja suora hankintaa ilman tarjouskilpailua.

5000–30 000 euron tavara- ja palveluhankinnat sekä alle 150 000 euron rakennusurakoiden hankinnat on aina kilpailutettava ja kilpailutuksesta on aina laadittava kirjallinen tarjouspyyntö, hankintaesitys sekä hankintapäätös. Tarjouspyyntö lähetetään vähintään kolmelle tarjoajalle/toimittajalle. Hankintamenettely on hankintaa suoritavan yksikön harkinnassa. Pääsääntöisesti on käytettävä avointa tai rajoitettua menettelyä.

Yli 30 000 euron tavara- ja palveluhankinnoissa sekä yli 150 000 euron rakennusurakoiden hankinnassa on käytettävä avointa tai rajoitettua menettelyä. Koska kansallinen kynnyсарvo ylittyy, on hankintamenettelyssä ja kilpailuttamisessa muutoin noudatettava mitä julkisessa hankintalainsäädännössä on määrätty.

Yli 193 000 euron tavara- ja palveluhankinnoissa ja yli 4 845 000 euron rakennusurakoiden hankinnassa noudatetaan julkista hankintalakia ja mitä siinä on määrätty EU- kynnyсарvot ylittävän hankinnan kilpailuttamisesta.

Taulukossa 23 on esitetty toimivalta hankintapäätöksissä hankintojen arvon perusteella.

Taulukko 23. Toimivalta hankintapäätöksissä

| Hankinnan arvo | Toimivalta |
|-------------------|---|
| alle 5000 euroa | Hankinnoista päättää tulosyksikön esimies (siivouspäällikkö, ravitsemispäälliköt, Keuda-talon tirehtööri) |
| Alle 10 000 euroa | Hankinnoista päättää toimialapäälliköt |
| Alle 30 000 euroa | hankinnoista päättää omalla vastualueellaan kiinteistö-päällikkö, ruokapalvelupäällikkö, tietohallintopäällikkö |
| Alle 50 000 euroa | Hankinnoista päättää tulosalueen esimies tai palvelupäällikkö (oppimisympäristöpalvelut). Kansallisen hankintarajan ylittävistä hankinnoista tarjouspyyntö lähetetään talouspäällikölle |
| Yli 50 000 euroa | Hankinnoista päättää kuntayhtymän johtaja tai talouspäällikkö |
| Alle 30 000 euroa | IT- ja mobiilihankinnat valmistelee ja päättää tietohallintopäällikkö |
| Yli 30 000 euroa | Oppisopimuskoulutuksen hankinnoista päättää Työelämäpalvelujen johtaja |

Yli 100 000 euron hankintapäätöksistä ja yli 200 000 euron investointi-, korjaus- ja kunnossapitopäätöksistä tiedotetaan yhtiöhallitukselle.

Kansallisen hankintarajan ylittävistä hankinnoissa tarjouspyyntö lähetetään talouspäällikölle. Talouspäällikkö vie hankinnan tiedot julkisten hankintojen sähköiseen il-

moitusportaali HILMAan, lukuun ottamatta rakentamiseen ja oppisopimuskoulutuksen ostamiseen liittyviä hankintoja. Hankinnoissa on noudatettava talousarviota ja määrärahasummaa (= € yht.) ei saa missään tapauksessa ylittää.

Hankinta voidaan tehdä myös hankintarenkaan kautta, jossa kuntayhtymä on osallinen tai hankintalain tarkoittaman yhteishankintayksikön kautta (esim. KL-kuntahankinnat Oy).

Yksikköhinnaltaan yli 1 000 euron kalustohankinnat kirjataan kalustotilille ja ne siirretään myös irtaimistokirjanpitoon. Sijaintipaikka, merkki, sarja- ja turvamerkintänumerot ym. tiedot ilmoitetaan käyttöomaisuusohjelmaan.

Yksikköhinnaltaan alle 1 000 euroa. Näihin hankintoihin käytetään pienkalustomäärärahaa. Näitä hankintoja ei siirretä irtaimistokirjanpitoon. Tällaisia hankintoja ovat esim. työvälineet, koneiden ja laitteiden varaosat, astiat jne.

10.3 Hankintaprosessi

Yleisesti voidaan todeta, että koulutuspalveluita tuottavassa yrityksessä tai yhteisössä ei aina ole yksinkertaista jaotella hankintoja suoriin ja epäsuoriin. Kuitenkin voidaan todeta, että Opetus- ja koulutuspalvelut tekevät suurimmaksi osaksi suoria hankintoja, kuten myös voidaan ajatella Työelämäpalvelujenkin kohdalla. Vastaavasti suurin osa Yhteisten palveluiden hankinnoista on epäsuoria hankintoja. Keudan hankintaprosesseissa tämä ei sinänsä näy mitenkään, mutta Opetus- ja koulutuspalveluissa, jossa suoria hankintoja tehdään eniten, tehdään myös eniten pienhankintoja.

Keudan hankinnat voidaan jakaa karkeasti kolmeen erilaiseen hankintaprosessiin, joita ovat: *Investointihankinnat, yksikköhinnaltaan yli 1000 euron hankinnat ja yksikköhinnaltaan alle 1000 euron hankinnat (pienhankinnat)*. Investointihankinnan rajana pidetään 10 000 euroa. Vaikka hankinta olisikin luonteeltaan investoinnin kaltainen, mutta hinnaltaan vain esimerkiksi 8000 euroa (ALV 0%), se toteutetaan ja kirjataan yksikköhinnaltaan yli 1000 euron hankintana. Kuviossa 27 on kuvattuna hankinnan prosessi, jota käytetään investointihankinnoissa ja myös muissa 1000 euroa ylittävissä hankinnoissa.



Kuvio 27. Keudan hankintaprosessi

Investointihankinnat

Kun esimerkiksi Opetus- ja koulutuspalveluiden tulosalueella jossain toimialalla syntyy tarve investoida uuteen ajoneuvoon, koneeseen tai laitteeseen, käynnistyy siitä investointihankinnan prosessi. Tiimi, jonka käyttöön investoitava kohde on tulossa, suunnittelee, valmistelee ja määrittelee sille asetetut ominaisuudet ja vaatimukset. Tiimivastaava tai muu osastolla toimiva esimies ilmoittaa asiasta toimialansa päällikölle, joka ratkaisee käytyjen keskustelujen pohjalta, ehdottaako investointia eteenpäin. Investointiehdotukseen kirjataan myös alustavat ehdotukset investointivuotta seuraavalle kahdelle vuodelle. Toimialapäällikkö vie asian eteenpäin oppimisympäristöpalvelujen päällikölle, joka koko investointiehdotukset.

Seuraavalle vuodelle tulevat investointiehdotukset kartoitetaan ja jätetään elokuussa. Investointiehdotukset kootaan listaan, joka käsitellään Keudan johtoryhmässä. Johtoryhmä arvio palvelupäälliköltä saamansa tiedon ja oman harkintansa perusteella kutakin investointia. Esitetty investointi voidaan hyväksyä sellaisenaan tai se voidaan hyväksyä, mutta esitettyä rahasummaa leikataan. Johtoryhmä voi myös siirtää esitettyä investointi seuraavalle vuodelle tai se voi hylätä sen kokonaan. Johtoryhmä esittää hyväksymänsä investoinnit hyväksyttäväksi Yhtymähallitukselle, joka sitten lopullisesti hyväksyy ehdotukset sellaisinaan tai esittää muutoksia ennen lopullista hyväksyntää.

Kun investointi on hyväksytty, käynnistää hankintaa valmistellut tiimi/yksikkö tarjouskilpailun keudan hankintaohjeen mukaisesti. Tarjouspyynnön laatii yleensä tiimivastaava tai muu esimies mahdollisesti yhteistyössä toimialapäällikön kanssa. Tarjouspyynnössä määrätyn tarjousajan umpeuduttua, saapuneet tarjoukset avataan, hyväksytyt ja mahdolliset hylätyt tarjoukset todetaan ja tilaisuudesta laaditaan pöytäkirja. Yleensä varsinainen tarjousten vertailu ja pisteytys aloitetaan tämän tilaisuuden jälkeen. Pisteytysvaihe on erittäin tärkeä, jotta pisteytyksen suorittaja pitäytyy annetuissa kriteereissä, koska poikkeuksetta hankittavissa ajoneuvoissa, koneissa ja laitteissa voittavan tarjouksen valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta eikä pelkkää hintaa. Tarjousten pisteyttäjä koostaa hyväksytyistä tarjouksista hankintayhdistelmä/hankintaesitys-lomakkeen (lomake on nähtävissä liitteessä 3).

Ennen tarjouspyynnön lähettämistä hankinta-asia, josta tehdään hankintapäätös (hankinnat yli 5000 euroa), ilmoitetaan Keudan kirjaamoon (kirjaamo@keuda.fi), jossa hankinta-asia avataan kuntayhtymän asiahallintajärjestelmään, samalla sinne toimitetaan myös tarjouspyyntö. Asian toimenpiteisiin liitetään tarjousvertailu, hankintayhdistelmä/hankintaesitys ja hankintapäätös sekä muut mahdolliset asiakirjat, kuten esim. tarjousten avauspöytäkirja. Saatuja tarjouksia ei liitetä asiahallintajärjestelmään vaan kirjaamo huolehtii niiden säilytyksestä. Tarjousten säilytysaika on vähintään 10 vuotta.

Kun toimivaltansa mukaisesti päätöksen tekijä on allekirjoittanut hankintapäätöksen, saatetaan lopputulos vertailuineen kaikkien tarjouskilpailuun osallistuneiden tietoon. Vasta, kun valitusaika on umpeutunut eikä oikaisupyynnöitä hankintaan liittyen ole il-

maantunut, käynnistetään varsinainen hankinta, jolloin sovitaan tarkemmin yksityiskohdista, joita tuotteen valmistamiseen ja toimitukseen liittyy. Kun hankittava tuote toimitetaan tarjouspyynnössä määriteltyjen toimitusehtojen mukaisesti, se tarkistetaan, että kaikki on sovitusti ja sovitaan mahdollisista asennuksista tai koulutuksista, jotka liittyvät tuotteen käyttöön ottoon.

Yksikköhinnaltaan yli 1000 euron hankinnat

Nämä hankinnat ovat tyypillisesti isompia sähkö- ja paineilmatyökaluja, työstökoneita ja niiden osia, korjaamolaitteita tai muita teknisiä opetuksen apuvälineitä. Näiden tuotteiden hankinnassa hankintaprosessin kulkua ohjaa yleensä kaksi tekijää: Hankinnan yksikköhinta ja kiireellisyys. Jos kyseessä on esimerkiksi jonkun koneen tai laitteen varaosa, joka on opetuksen kannalta välttämätön ja kiireellinen eikä hinta ylitä 5000 euroa, kilpailutus jää yleensä siihen, että mahdollisista toimittajasta hankitaan tietoa, jonka jälkeen kysytään suullisesti tai sähköpostilla tarjoukset ja hankintapäätös tehdään tiimissä. Tiimin esimies hyväksyy hankinnan.

Jos kyseessä on yksikköhinnaltaan yli 5000 euron arvoinen hankinta, hankintaprosessi etenee samalla tavalla kuin investointihankinnoissakin. Hankinnan hyväksyy toimialapäällikkö, kun hankinta jää alle 10 000 euron. Yli 10 000 euron hankinnoissa päätöksen tekee palvelupäällikkö.

Yksikköhinnaltaan alle 1000 euron hankinnat

Tähän kategoriaan kuuluu suurin osa nimmikkeistä ja hankintatapahtumien määrästä Opetus- ja koulutuspalvelujen tulosalueen hankinnoista. Tuotteet ovat muun muassa työkaluja, varaosia, rakennusmateriaaleja, kiinnitystarvikkeita, kemikaaleja, pesuaineita, opetuksessa tarvittavia apuvälineitä ja suuri määrä erilaisia yleisiä tarvikkeita, joita tarvitaan niin teoria- kuin käytännön opetuksessakin. Perinteisesti nämä ovat tarvikkeita, joita eri puolilla Uutta-Maata sijaitsevat Keudan yksiköt ja siellä toimivat osastot ovat hankkineet aika villisti lähimmiltä oman alueen toimittajilta tai joltain toimittajalta kauempaakin, jos osapuolten välille on syntynyt jossain vaiheessa asiakassuhde.

Sopimuksia on olemassa joissain yksikössä joidenkin toimittajien kanssa. Esimerkiksi auton korjaamiseen tarvittavissa kemikaaleissa, toimittaja on tuonut lukittavan kaapin osastolle, jota toimittaja täyttää automaattisesti tietyllä määrällä. Myös autojen- ja muiden polttomoottorien korjauksen opetuksen yhteydessä tarvittavia varaosia hankitaan pääosien toimittajalta, jonka kanssa on ainakin sovittu alennusprosentteista, mutta varsinaista kilpailutettua sopimusta ei ole tehty. Varaosien kohdalla tilanne on monesta hankala, koska joitain varaosia ei saa kuin yhdeltä toimittajalta.

Monella toimialalla Opetus- ja koulutuspalveluiden tulosalueelle käytetään samoja tai saman kaltaisia tuotteita, mutta hankintoja ei koordinoita eikä yhteishankintoja joitain poikkeuksia lukuun ottamatta tehdä. Sama tilanne on nyt uudessa organisaatiossa toimialan sisällä eri yksiköiden välillä. Yhteishankintoja ei juurikaan tehdä.

Keuda-tasoiset hankinnat

Koko Keuda hankintayksikkönä on merkittävä ostaja tietyissä tuotteissa. Keudan kokoinen toimija on vahva neuvotteluosapuoli ja pystyy hyödyntämään suuruuden ekonomiaa hankintaneuvotteluissa. Keudalla on varsinaisia hankintasopimuksia, koskien koko organisaatiota, seuraavissa merkittävimmissä tuotteissa: Työvaatteet ja muut henkilökohtaiset suojavälineet (opiskelijat sekä henkilökunta), toimisto- ja lahjatarvikkeet, ajoneuvojen renkaat, kiinteistön huoltoon- ja ylläpitoon liittyvät tuotteet ja palvelut, keittiöpesuaineet, kirjat ja eräät muut oppimateriaalit, tietohallinnon laitteet ja palvelut, työterveyshuolto kopiokoneet ja kopiopaperi.

10.4 Hankintojen johtamisen analysointi

10.4.1 Pienhankinnat

Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan henkilöstö kokee hankintojen tekemisen nykymallilla sinänsä toimivaksi. Varsinkin autojen sekä muiden koneiden ja laitteiden huolto- ja korjausharjoitusten yhteydessä tehtävät varaosahankinnat koetaan toimiviksi ja joustaviksi. Varaosa voidaan tilata tutuilta toimittajilta suoraan puhelimella tai jos kyseistä osaa ei ole saatavilla sieltä, niin sitten tehdään tiedusteluja muille toimittajille sähköpostilla tai puhelimella. Ainoaksi ongelmaksi tällaisissa hankinnoissa koetaan se, että osia on lähdettävä aina hakemaan ja silloin opettaja on pois varsinaisesta työstään. Eräänä huonona puolena tässä melko ”villissä” hankintamallissa on se, että koska aineet, tarvikkeet ja tavarat eivät ole missään oston eikä varaston tietojärjestelmässä, ei niiden saldoa voida seurata eikä sitä voida tarkistaa. Tästä johtuen ”hälytys” saldorajan alittumisesta tulee yleensä silloin, kun tarvittava tuote on loppu. Samasta syystä on myös käynyt tapauksia, että toinen opettaja tilaa esimerkiksi tai käy ostamassa autoon tarvittavaa jäähdytysnestettä tietämättä, että aiemmin samana päivänä toinen opettaja kävi jo hakemassa sitä ja vei suoraan varastoon.

Varsinkin *pienhankinnoissa alle 1000 euroa* on tullut esille myös ”heräteostosten” tekoa. Kun hankintoja ei aktiivisesti johdeta ja ne on hajautettu, on melko vapaa ostamismalli vallalla. Aina silloin tällöin tulee esille tapauksia, joissa on tehty epätarkoituksen mukaisia hankintoja vailla perusteellista harkintaa. Varsinkin työkalujen ja korjaamolaitteiden kohdalla on tapauksia, että kyseistä laitetta ei ole tarvittu koskaan tai se on ostettu yhteen tarpeeseen ja jäänyt sen jälkeen varaston hyllyyn lojumaan. Tiimivastaava tai toimialan päällikkö voi tulla tietoiseksi hankinnasta vasta laskun asiatarkastus- tai hyväksymisvaiheessa. Vaikka tässä vaiheessa asiaan puututtaisiin, on mahdollinen turha hankinta jo toteutettu. Suurin osa pienhankinnoista toimii hyvin ja hankinnat tekijät tuntevat vastuun ja normaaleista rutiinihankinnoista poikkeavissa ostoissa neuvottelevat tiimivastaavan tai toimialapäällikön kanssa ennen hankintaa.

Uudenlainen organisoituminen aiheuttaa haasteita varsinkin niille tiimeille, jotka toimivat usealla paikkakunnalla. Budjetti on yhteinen, joten toimialapäälliköllä ja tiimi-

vastaavalla on haastava työ pitää tasapuolista toimintaa ja kehitystä yllä kaikissa toimipisteissä. Toisaalta saman toimialan alla toimiminen on hankintojen näkökulmasta hyvä asia, ja uusi mahdollisuus, koska nyt hankintoja voidaan analysoida ja organisoida paremmin ja sitä kautta hankintoja voitaisiin toteuttaa edullisemmin ja tehokkaammin.

10.4.2 Suuret hankinnat

Kuten hankintojen nykytilan kuvauksessa jo tuli ilmi, on kalustohankinnoissa 1000-9999 euroa ja investointihankinnoissa hankintojen johtaminen ja seuraaminen paremmin organisoitua. Kun auto- ja logistiikkapalveluiden toimialalla jossain toimipisteessä tarvitaan esimerkiksi korjaamolaitetta, työkalua tai kun logistiikassa investoidaan tavarantoimitukseen tai kuormankäsittelyyn liittyvään laitteeseen, on hankintahinta usein useita tuhansia euroja. Tällöin edetään käytännössä hankintaohjeen mukaan ja kilpailutus toimii.

Näiden hankintojen osalta tilanne on mielestäni aika hyvä. Hankinnat suunnitellaan huolellisesti siellä, missä hankittavaa tuotetta myös käytetään. Myös hankinnan todellinen tarve kartoitetaan kriittisesti ja vaihtoehtoisia hankintatapoja harkitaan. Tarveharkinnassa huomioidaan, onko kyseistä tuotetta jossain muussa toimipisteessä ja voitaisiinko sitä lainata, jos oma tarve on vain satunnainen. Lisäksi mahdollisuuksien mukaan harkitaan myös erilaisia vuokrausmahdollisuuksia.

Investointihankinnat ja suuret palveluhankinnat ovat parhaiten valmisteltuja ja niiden tarpeellisuutta arvioidaan tarkimmin. Investointihankinnoissa on hyvin usein kysymys vähintään kansalliset kynnyksarvot ylittävistä hankinnoista, jolloin tarjouspyynnöt viedään HILMAan. Investointihankinnoista avataan hankinta-asia Dynasty-asianhallintajärjestelmään, johon sitten liitetään kaikki hankinnan vaiheessa syntyneet dokumentit. Investointihankinnat ovat siis ainoa hankintojen laji, josta kertyy hankintatietoa, joka on käytettävissä kohtuullisen helposti. Yksikköhinnaltaan suuriin hankintoihin panostaminen on tärkeää, jotta julkisen hankintalainsäädännön mukainen kilpailutus onnistuisi ja välttyttäisiin valituksilta ja markkinaoikeudelta. Mutta vielä tärkeämpää on, että tarjouspyyntö on laadittu ammattitaidolla. Tarjouspyynnön laatijan

on tunnettava olosuhteet ja erityispiirteet, jotka hankinnan käyttökohteessa vallitsevat. Lisäksi tarjouspyynnön laatijan on omattava hankintaosaamista, jota tarvitaan tarjouspyynnön määrittelyyn ja sopimuksen tekoon.

10.4.3 Hankintojen johtamisen ja organisointi

Keudan hankinta toimii nykyisellä järjestelmällä, mutta siinä olisi paljon sellaista kehitettävää, joilla saataisiin aikaan tavoiteltuja säästöjä. Perusongelma on siinä, että hankintoihin ei ole kiinnitetty huomiota kehittämisen näkökulmasta ja hankinnat kokonaisuudessaan ja niiden kehittäminen eivät ole varsinaisesti kenenkään vastuulla. Keudan talouspäällikön haastattelussa (30.1.2017) koskien Keudan hankintojen tilaa ja johtamista (talouspäällikölle esitetyt kysymykset ovat liitteessä 4) tuli esille seuraavia arvioita:

Hyvää Keudan hankinnoissa on se, että hankintoja valmistelevat ja niitä tekevät sellaiset henkilöt, joilla on hyvä käsitys hankintatarpeesta ja joilla on riittävä osaaminen sekä tietämys kyseiseen hankittavaan koneeseen, laitteeseen tai palveluun. Hankintojen valmistelu ja toteutus on hajautettu lähelle tuotteen tai palvelun käyttäjää.

Huonona puolena hajautetussa hankintamallissa on se, että mahdolliset synergiaedut jäävät monessa tapauksessa hyödyntämättä. Hankinta-asioita tehdään ja hoidetaan kiireessä, jolloin suunnittelulle ja tarjouspyyntöjen laatimiselle ei jää riittävästi aikaa. Myös osaamista puuttuu eikä Keudalla ole erillistä hankintayksikköä tai edes varsinaista hankinnoista vastaavaa henkilöä. Epäselvyyksiä ja riskejä syntyy, kun ei tunneta riittävästi lainsäädäntöä, taloudellisia seikkoja tai edes Keudan omia ohjeita ja toimintamalleja. Suurin kipupiste on se, ettei hankintoja johda kukaan.

Hankintojen kehittämiseksi hankintaprosessi(t) tulisi suunnitella huolella ja niitä tulisi ohjata. Eräs ongelma on se, ettei Keudassa välttämättä tiedosteta potentiaalisimpia hankintojen kehittämiskohteita. Suurin syy on siinä, ettei se kuulu kenenkään tehtäviin eikä siihen ole varattu resursseja.

Varsinaista virallista euromääräistä säästötavoitetta ei ole asetettu, mutta tavoitteena on saada hankinnoista säästöjä aikaiseksi. Säästötavoitetta on lähes mahdoton asettaa, koska kenelläkään ei ole riittävää kokonaiskäsitystä hankintojen nykytilasta.

10.5 Johtopäätökset

Keudan hankintatoimea voidaan kuvailla hajautetuksi malliksi. Tuotteista ja palveluista suurin osa hankitaan hajautetusti siellä toimipisteissä ja osastoissa, joihin ostettu tuote tai palvelu sijoittuu. Ainoastaan muutamissa tuotteissa on keskitetty, Keuda -tasoinen hankintasopimus, kuten renkaissa, tietotekniikan laitteissa, työ- ja suojavaatteissa, kirjoissa ja lehdissä sekä keittiöpesuaineissa. Kuten Nieminen (2016, 43) toteaa, on hajautetun hankintaorganisaation etuna joustavuus ja käytännön läheinen hankinnan valmistelu ja toteutus. Hankinnan toteutukseen liittyy vähemmän byrokratiaa ja hankintapäätös on nopeampi.

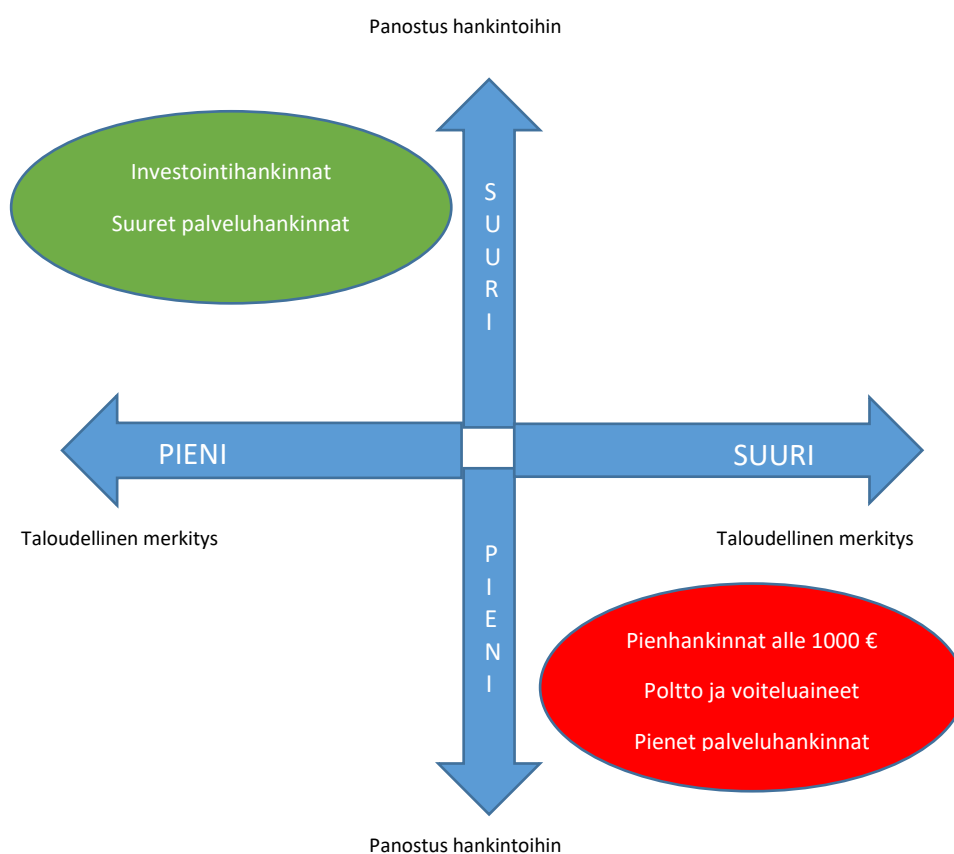
Hajautetussa hankintaorganisaatiossa hankinnan kokonaiskehittäminen on vaikeampaa. Täysin keskitetyssä hankintaorganisaatiossa saataisiin paljon synergiaetuja ja hankintojen seuranta ja koordinointi olisi helpompaa. Mutta samalla hankintojen toteutus muuttuisi liian jäykäksi, kun ajatellaan Keudan toimintaympäristöä. Keudassa paras vaihtoehto voisi olla niin sanottu hybridioorganisaatio. Van Weele (2014, 269-270) toteaa, että hybridioorganisaatiossa eri yksiköt voivat tehdä hankintoja varsin vapaasti, mutta kokonaisuudessa toiminnasta pyritään löytämään sellaisia tuotteita ja palveluita, joita voitaisiin hankkia yhdessä ja näin saataisiin kustannussäästöjä ja parempaa palvelua.

Organisaation toimiala, suuruus ja muut seikat vaikuttavat parhaaseen tapaan johtaa ja organisoida hankintoja. Kuten aiemmin on jo todettu, Keudan organisaatio on pirstoutunut moneen eri toimipisteeseen. Tällöin hybridityyppisen organisaation parhaita puolia päästäisiin hyödyntämään kaikista parhaiten. Varsinkin organisaatioissa, joissa toimitaan hajautetusti eri osastoissa, toimipisteissä ja tytäryhtiöissä, on yleistynyt käytäntö, jossa hankintoja koordinoi keskitetty hankintapalveluyksikkö. Sen tarkoituksena on ohjata ja neuvoa eri organisaation osia hankinnoissa ja näin ollen sen toiminnan luonne on joustavampi kuin täysin keskitetyn keskushallinnon alaisuuteen kuuluvan hankintaorganisaation (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320-321).

Keudan hankintojen kokonaistilanteesta voi tehdä johtopäätöksen, että hankintojen suurin ongelma on, että hankintoja ei johdeta eikä hankintoja ole organisoitu varsinaisesti kenenkään vastuulle eikä niiden suunnitteluun ja kehittämiseen ole riittävästi resursseja eikä työkaluja. Edelleen voidaan todeta, että hankintojen kehittäminen on

ollut miltei mahdotonta, koska tietoa ei ole saatavilla tai se on niin vaikeasti hyödynnettävissä, että kenelläkään ei ole aikaa suodattaa tietoa käyttökelpoiseen muotoon.

Hankintoihin panostetaan enemmän lähinnä investointihankinnoissa ja muissa yksikköhinnaltaan kalliimmissa hankinnoissa. Tämä johtuu siitä, että kun hankinnat joudutaan kilpailuttamaan ja kynnsarvon ylittyessä viemään HILMAan, niin huonojen hankintojen ja riitatilanteiden välttämiseksi hankinnan suunnittelua tehdään perusteellisemmin. Kuitenkin suurempi kehitystarve olisi pienemmissä hankinnoissa, joissa säästöpotentiaalia piilee enemmän. Kuviossa 28 on kuvattu tätä ongelmaa.



Kuvio 28. Hankinnan panostuksen sekä taloudellisen merkityksen suhde

Kun tarkastellaan koko Keudan hankintoja, voidaan tehdä johtopäätös hankintojen suhteesta toisiinsa. Taulukossa 24 on esitetty koko Keudan hankinnat pääkategorioiden aineet, tavarat ja tarvikkeet, palveluhankinnat sekä investointihankinnat.

Taulukko 24. Keudan päähankintakategorioiden suhde toisiinsa

| Kokonaissumma | Summa (€) | Osuus -% |
|--------------------------------|------------------|-----------------|
| Päähankintakategoriat yhteensä | 20 104 070 | 100 |
| Päähankintakategoria | Summa (€) | Osuus -% |
| Aineet, tavarat ja tarvikkeet | 7 087 918 | 35 |
| Palveluhankinnat | 10 616 152 | 53 |
| Investointihankinnat | 2 400 000 | 12 |

Jos käytetään arviointiin esimerkiksi auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan tiliöintikategorioiden mukaista jakautumista kategoriassa *aineet, tarvikkeet ja tavarat*, oli siellä *pienkaluston alle 1000 euroa* osuus tästä kategoriasta noin 70 prosenttia. Jos oletetaan, että sama osuus olisi Keudan muilla toimialoilla ja tulosalueilla, olisi tiliöintikategorian kokonaisarvo noin 5 miljoonaa euroa. Jos tähän kategoriaan kohdistettaisiin tehokkaita hankinnan kehittämistoimia, kuten käsiteltiin spend- ja ABC-analyysin yhteydessä, voitaisiin saada aikaan huomattavia säästöjä.

Kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015,144) ovat todenneet, piilee hankinnoissa suuri säästöpotentiaali, jos niitä on totuttu tekemään villisti. Jopa useiden kymmenien prosenttien säästöt ovat mahdollisia, kun hankintatoimea kehitetään koordinoitun ja hallitusti johdettuun suuntaan. Tärkeimpiä keinoja ovat: keskitetty koordinaointi ja raportointi, yhtenäistetty kategoriastrategia, hankinnan tietojen hallinta, villien ostojen minimoiminen, oston tietojärjestelmän käyttöönotto ja hankintaprosessien selkeyttäminen.

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 144) arvioivat edellä, että näillä kehittämistoimenpiteillä voitaisiin savuttaa jopa kymmenien prosenttien säästöjä. Jos käytetään 10 prosentin säästömahdollisuutta esimerkkilaskelman pohjana päähankintakategorioissa *aineet, tarvikkeet ja tavarat* sekä *palveluhankinnat*, tarkoittaa se taulukossa 25 esitettyjä euromääriä.

Taulukko 25. Mahdollinen säästöpotentiaali hankinnoissa

| Päähankintakategoria | Summa (€) | Säästö (€) | Säästö -% |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|-----------|
| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | 7 087 918 | 708 792 | 10 |
| Palveluhankinnat | 10 616 152 | 1 061 615 | 10 |
| Yhteensä | 17 704 070 | 1770 407 | 10 |

Edellytyksenä sille, että säästöjä tuottavia kehitystoimenpiteitä päästäisiin suorittamaan, olisi hankinnan johtaminen ja organisointi ratkaistava ensin. On selvää, että säästöt eivät synny kertarysäyksellä vaan hankintojen kehittämiseen tulisi panostaa pitkäjänteisellä ja aktiivisella työllä. Aluksi olisi hyväksyttävä, että kehittymisen ja säästöjen aikaan saamiseksi olisi tehtävä panostuksia. Esimerkiksi hankintapäällikön palkkaaminen, hankintojen tietojärjestelmän hankkiminen ja käyttöönotto, organisaation luominen, hankintaosaamisen lisääminen ja ylimääräinen työ tuovat lisäkustannuksia. Mutta pidemmällä aikavälillä panostus hankintatoimen kehittämiseen saattaisi tuoda monin kertaisen tuoton tulevaisuudessa. Jos arvioidaan, että edes puolet taulukossa 25 esitetystä säästöpotentiaalista, noin 1,8 miljoonaa euroa, toteutuisi, saavutettaisiin vuositasolla lähes 1 miljoonan euron säästö.

11 Loppuyhteenveto

11.1 Tavoitteisiin pääseminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotus, joka hyödyttäisi Keudan hankintojen kehittämistä niin, että hankinnoissa voitaisiin saada aikaan säästöjä. Tarkoituksena oli tutkia Keudan hankintoja sekä hankintojen johtamista ja jäsentää niitä sellaiseen muotoon, jota voitaisiin käyttää hankintojen kehittämisen. Hankintojen liittyvä tutkimus toteutettiin Auto- ja logistiikan toimialalla. Varsinainen ostoihin liittyvä analysointi (spend- ja ABC-analyysi) kohdistettiin toimialan hankintoihin. Hankintojen johtamista ja organisoitumista tutkittiin niin toimialan hankintojen

kehittämisen kannalta kuin myös koko Keudan hankintojen organisoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja työlle asetettu tavoite, tuottaa ehdotus Keudan hankintojen kehittämiseksi, toteutui. On syytä kuitenkin mainita, että tämä opinnäytetyö on katsaus Keudan hankintojen nykytilanteen kuvaamiseksi ja kehittämiseksi melko yleisellä tasolla. Varsinaisen kehittämistyön käynnistämiseksi on tehtävä tarkempia toimintasuunnitelmia.

11.2 Tulokset ja kehitysehdotus

Saadut tulokset ovat hyvin linjassa hankintojen teorian ja muiden vastaavien tyyppisten tutkimusten kanssa. Keskimäärin hankintojen osuuden on arvioitu olevan n. 50 prosenttia yritysten liikevaihdosta ja palveluita tuottavissa yrityksissä noin 10-40 prosenttia. Keudassa hankintojen osuus on noin. 40 prosenttia. noin 20 miljoonan euron hankintakustannuksissa piilee suuri säästöpotentiaali. Kuten muissakin tutkimuksissa on käynyt ilmi, on hankintoihin panostettu perinteisesti aika vähän koulutuspalveluita tarjoavissa kuntien ja kuntayhtymien omistamissa ammattiopistoissa ja muissa oppilaitoksissa. Tällaisten toimijoiden hankintatoimelle on tyypillistä, että tehdään paljon vilttejä ostoja, hankinnoissa ei käytetä sähköisiä järjestelmiä eikä hankinnat kuulu varsinaisesti kenenkään toimenkuvaan eikä niitä ole organisoitu selkeästi. Pääpaino hankintojen suunnittelussa ja toteutuksessa asetetaan julkisen hankintalainsäädännön toteuttamiseen ja tämän seurauksena saatetaan tehdä epäonnistuneita hankintoja.

Merkittävimmät tulokset tässä tutkimuksessa ovat seuraavat:

1. Auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnoista suurin osa tehdään vilpisti ja samoja ja saman tyyppisiä tuotteita hankitaan usealta eri toimittajalta. Tieto ei aina kulje ja samoja tuotteita saatetaan hakea tuplana.
2. Pienhankinnat alle 1000 euroa ovat ylivoimaisesti suurin tiliöintikategoria kaikissa toimipisteissä, joissa toteutetaan auto- ja logistiikan alan koulutusta. Samaa tuotekategoriaan liittyviä rutiinituotteitakin ostetaan usealta eri toimittajalta.

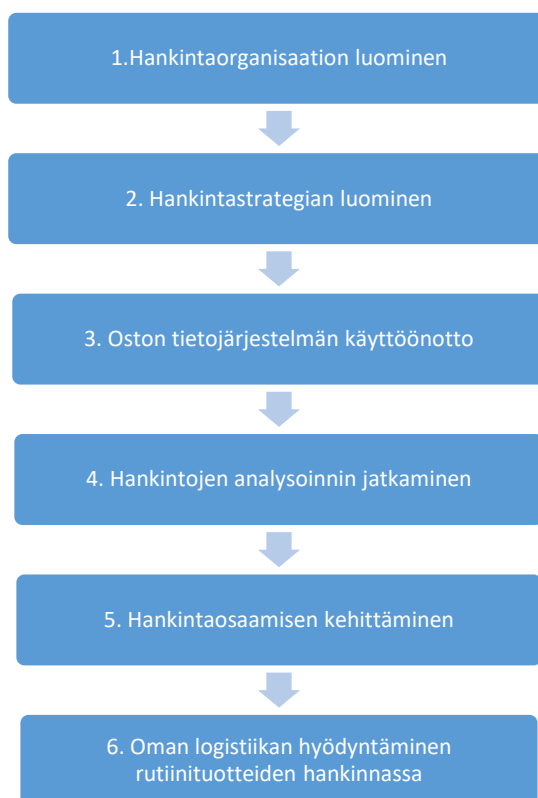
3. Koska hankintatietoa ei ole helposti saatavilla eikä sitä ole analysoitu, ei myöskään hankintoja ole voitu kilpailuttaa isompina ostoina esimerkiksi tuoteryhmäkohtaisesti.
4. Kun samoja tuotteita ostetaan hajautetusti, ei noudateta julkisen hankintalain henkeä siitä, että hankintakokonaisuutta ei voi jakaa pienempiin osiin. Samalla ei käytetä kilpailutuksessa hyväksi suuruuden ekonomiaa, yhtenä esimerkkinä polttoaineiden hankinta.
5. Hankintojen tekemiseen tarkoitettu hankintaohjeisto on hyvä ja ajan tasalla. Mutta, koska hankintoja ei johdeta eikä niitä ole organisoitu eikä hankintavastuita ole osoitettu selkeästi eikä resursoitu, jää hankintojen analysointi, kehittäminen ja seuraaminen liian vähälle huomiolle.

Koulutusalan toimiympäristö elää voimakasta murrosvaihetta, jossa tulorahoitus pienenee, mutta koulutuksen järjestäjien olisi pystyttävä tarjoamaan houkuttelevia palveluita kiristyvässä kilpailussa. Hankintoja kehittämällä on mahdollista säilyttää ja edelleen parantaa kilpailukykyä. Tämän työn tulosten ja johtopäätösten perusteella on seuraavassa luettelossa esitetty tiivistetty, tärkeysjärjestykseen listattu ehdotus Keudan hankintatoimen kehittämiseksi.

1. Hankinnan kehittäminen Keudassa tulisi aloittaa hankintojen uudelleenorganisoinnilla. Keudan yksiköt sijaitsevat hajallaan, mutta toimialojen ja toimipisteiden välillä on paljon synergian hyödyntämismahdollisuuksia. Keudaan tulisi luoda hybridityyppinen hankintaorganisaatio, joka olisi ketterä ja jossa toimipisteillä olisi valta suorittaa hankintoja tietyissä rajoissa. Sen jälkeen hankinnoissa tulisi hyödyntää toimialan synergian mahdollistamia etuja. Seuraavaksi hankinnoissa tulisi hyödyntää tulosalueen synergiaa ja lopuksi Keuda-tasoa. Organisaatiota tulisi johtaa esimerkiksi hankinnoista vastaavan päällikön toimesta, jonka päätehtävä olisi hankintaorganisaation johtaminen.
2. Keudassa olisi luotava hankintastrategia, jossa asetettaisiin tavoitteet hankintatoimelle, määriteltäisiin hankintaorganisaatio ja sen toiminta sekä määriteltäisiin hankintoihin osallistuvien toimenkuva ja vastuut selkeästi. Varsinaisten hankintojen osalta strategian luomisessa voisi hyödyntää portfolioanalysointia. Tällä analysointimenetelmällä voitaisiin muodostaa tuote- ja palveluryhmäkohtaisia strategioita, joita voitaisiin ohjata ja johtaa sekä mitata ja seurata hankintaorganisaatiossa.
3. Hankintojen toteuttamiseen, dokumentointiin ja seurantaan tulisi ottaa käyttöön sähköinen hankintojen toiminnanohjausjärjestelmä.

4. Hankintojen analysointia pitäisi jatkaa tuotekategoria- ja nimiketasolle, jotta hankintoja voitaisiin yhdistää ja kilpailuttaa suurempina kokonaisuuksina.
5. Hankintoihin osallistuvien henkilöiden hankintaosaamista tulisi kehittää säännöllisesti ja määrätietoisesti.
6. Rutiinituotteiden hankinnassa tulisi selvittää mahdollisuudet hyödyntää auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan varasto- ja kuljetuspalveluiden opetusprosesseja hankittavien tavaroiden kuljetuksissa ja varastoinnissa. Tavoitteena olisi alentaa kustannuksia, parantaa palvelua ja lisätä pedagogista arvoa opiskelijoille.

Alla olevassa kuviossa 29 on esitetty tärkeimmät toimenpiteet Keudan hankintojen kehittämiseksi tärkeysjärjestyksessä



Kuvio 29. Tärkeimmät toimenpiteet Keudan hankintojen kehittämiseksi

11.3 Lopputuloksen arviointia

Tämän työn lopputulosta voi pitää tavoitteisiin nähden onnistuneena. Tuloksissa tuli selkeästi esille teoriaosuudessa esille tulleita ilmiöitä, jotka ovat tunnusomaisia hankintojen osalta kehittymättömälle organisaatiolle. Työn lopputuloksena saatiin esille selviä löydöksiä, joissa voitaisiin saada säästöjä aikaiseksi auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankinnoissa. On realistista arvioida, että samansuuntaiset löydökset olisi todennettavissa myös muilla toimialoilla. Toimialoilta mahdollisesti saatavia hyviä hankintakäytäntöjä voitaisiin tulevaisuudessa monistaa myös muille tulosaluille Opetus -ja koulutuspalveluiden lisäksi.

Teoriaosuudessa pysyttäydettiin hankinnan kehittämisen kannalta perusasioissa. Tämän vuoksi lähteiden määrä ei ole kovin suuri eikä lähteissä ole käytetty kovin laajasti esimerkiksi tieteellisiä artikkeleita. Tämä johtuu siitä, että Keudan hankinnoissa ollaan alkutekijöissä kehittämisen näkökulmasta eikä teoreettinen viitekehys ulotu pidemmälle edenneisiin hankintojen kehitystoimenpiteisiin.

Tutkimuksen kohteen rajaus jäi joissain kohdin sekavaksi. Spend- ja ABC-analyysiosioissa tutkimuksen kohteena oleva auto- ja logistiikkapalveluiden toimiala pysyi selvästi tutkimuskohteena. Hankintojen johtamista ja organisointia koskevassa analysoinnissa tutkimuskohde laajeni enemmän koko Keudaan. Lukijaa saattaa sekoittaa vahva toimialakohtainen hankintojen analysoinnin vaihtuminen koko Keudan hankintojen johtamisen ja organisoinnin analysointiin. Työn alkuperäisenä tarkoituksena oli esittää tuotekategoria -ja nimiketasolle ulottuvia tuloksia. Tuloksissa oli tarkoitus esittää tarkempia tuotekategoriakohtaisia kokonaisuuksia, joita voitaisiin siinänsä jo käyttää kilpailuttamisen pohjatietona. Tämä osoittautui kuitenkin liian suureksi työksi tämän tutkimuksen yhteydessä. Oli tyydyttävä tiliöintikategoriatasoiseen analysointiin.

Tämä taso antoi jo silti riittävästi löydöksiä hankintojen kehittämisen pohjaksi. Tiliöintitasoisia analyysien tuloksia voidaan pitää hyvin luotettavina, koska tiedot on otettu suoraan Keudan kirjanpidosta. Tiliöinneissä on jonkin verran virheitä, mutta niiden voidaan arvioida olevan +/- 5 prosenttia per tiliöintikategoria. Hankintoihin kulunutta kokonaissummaa tiliöintivirheet eivät muuta suuntaan eikä toiseen. Neljän suurimman toimittajan analysointiin otos (20 %) saattaa aiheuttaa suuremman virheen.

Myös se, että analysointia ei voitu ulottaa nimiketasolle, saattaa vaikuttaa arvioihin tuotekategorioiden euromääräisistä suuruusluokista. Kokonaisuudessaan pidän opin- näytetyön tuloksia luotettavina.

11.4 Jatkokehittäminen

Keudan hankintojen kehittäminen vaatii tulevaisuudessa kovaa työtä. Mahdollisuu- det saada säästöjä aikaiseksi ovat hyvät, sillä hankintatoimeen ei ole panostettu aktii- visesti. Jo hankinnan peruskehitystoimenpiteillä voidaan saada näkyviä tuloksia ai- kaiseksi. Esille on noussut seikkoja niin hankintojen johtamisesta, organisoimisesta kuin hankintojen seuraamisesta ja hankintaosaamisesta. Lisäksi hankintatiedon hal- tuunotto sähköisen järjestelmän avulla ovat peruselementtejä nykyaikaisen hankin- nan tehokkaassa toiminnassa.

Tämän tutkimuksen tuloksista on saatu suuntalinjoja hankinnan kehittämiseksi. Olisi tärkeätä saada kehitystoimenpiteet käyntiin ja purkaa ostolaskuilta tietoa analysoita- vaksi käyttökelpoiseen muotoon, jotta saataisiin analysoitavaksi tarkempia, nimiketa- soisia tietoja, joita voitaisiin jaotella ja syöttää sähköiseen tilausjärjestelmään. Vasta tämän jälkeen olisi mahdollista päästä kilpailuttamaan tuotekategoriakohtaisia han- kintakokonaisuuksia. Tämä jatkotutkimus tulisi jatkaa auto- ja logistiikkapalveluiden toimialan hankintojen analysointia pidemmälle ja riippuen tuloksista, samalainen prosessi voitaisiin ulottaa muille toimialoille ja lopulta koko Keudan hankintoihin.

Lähteet

Ammatillisen koulutuksen reformi. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015. Viitattu 16.11.2016.http://www.oph.fi/download/174689_nao_reformi_okm.pdf.

Hankintalain kynnysarvot. N.d. Jukisten hankintojen neuvontayksikkö Suomen kuntaliitto-Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.11.2016.
<http://www.hankinnat.fi/fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

Hankintojen organisointi. N.d. Artikkelit Logistiikan maailma –sivustolla. Viitattu 18.11.2016. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Hankintojen_organisointi.

HE 108/2016 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hankintamenettelyä koskevaksi lainsäädännöksi. Viitattu 22.11.2016.
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_108+2016.aspx.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Tallinna: AS Paket.

Julkiset hankinnat – hankintojen kehittäminen julkissektorilla. N.d. Artikkelit Logistiikan maailma -sivustolla. Viitattu 5.11.2016.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Julkiset_hankinnat_%E2%80%93_hankintojen_kehitt%C3%A4minen_julkissektorilla.

Keudan talousarvio vuodelle 2017. Järvenpää: Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Keudan toimintasäntö 2017, luonnos. Järvenpää: Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Keudan vuosikertomus 2015. Järvenpää: Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.

Kivistö, T., Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J. & Vepsäläinen, A.P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: WSOY.

Koskinen J. 2017. Talouspäällikkö. Keuda. Haastattelu 30.1.2017.

L 348/2007. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 2.11.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum.

Pandit, K., Marmaris, H.. 2008. Spend analysis The window into strategic sourcing. Fort Lauderdale (FL): J. Ross Publishing cop.

Pewer, F., Skjølsvik, T. 2016. Purchasing policy or purchasing police. The influence of institutional logics and power on responses to purchasing. Journal of supply chain management, vol 52 (4), pp 5-21. Viitattu 25.11.2016.
<http://search.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/abicomplete/docview/1827605938/F9D12FEFA0BE4ABDPQ/3?accountid=11773>.

Puitejärjestely. N.d. N.d. Jukisten hankintojen neuvontayksikkö Suomen kuntaliitto-Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.11.2016.<http://www.hankinnat.fi/fi/eu-hankinta/menettelytekniikat/puitejarjestelyt>

Spend analysis technology a must for prucerement, says CPO. 2015. Artikkelii CIPS - sivustolla. Viitattu 19.12.2016. <https://www.cips.org/supply-management/news/2015/october/spend-analysis-technology-a-must-for-procurement-says-cpo/>.

van Weele, A.J. 2014. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practise 6. edition. Andover: Cengage learning.

Vähimmäismääräajat Euroopan Unionin kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. Päivitetty 28.2. 2017.

<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely/#p3>

Liitteet

Liite 1. Tiliöintikategoriat

Aineet, tarvikkeet ja tavarat -tiliöintikategoriat

| Aineet, tarvikkeet ja tavarat | | |
|---|---|--------|
| Tiliöintikategoria | Selite | Numero |
| Toimisto- ja koulutarvikkeet | Esim. kirjoitustarvikkeet, kirjekuoret, lomakkeet, lehtiöt, kansiot, monistustarvikkeet, kopiopaperi ja kalenterit | 4500 |
| Kirjallisuus | Kaikki kirjat ja kirjastoaineisto, sanoma- ja aikakauslehdet, kartat, esitteet, levyt, ja e-kirjojen lataus | 4510 |
| Elintarvikkeet | Ruoka- ja ruoanlaittoon liittyvä aineet | 4520 |
| Vaatteisto | Esim. kengät, suoja- ja työvaatteisto, sisustusmateriaalit, kaikki tekstiilit myös opetusmateriaalina käytettävät tekstiilivalmisteet | 4530 |
| Hoitotarvikkeet | Hoitoaineet ja tarvikkeet, ea-tarvikkeet | 4540 |
| Puhdistusaineet ja -tarvikkeet | Siivous- ja puhdistusvälineet, esim. pesu-, puhdistus- ja kiillotusaineet | 4550 |
| Poltto- ja voiteluaineet | Ajoneuvojen, koneiden ja laitteiden poltto- ja voiteluaineet (ei kiinteistöjen lämmitys) | 4560 |
| Kalusto (1000-9999 €) | Kertapoistoiset koneet ja kalusto (tiedot viedään käyttöomaisuuskirjanpitoon) | 4580 |
| Pienkalusto ja tarvikkeet (alle 1000 €) | Esim. koneiden ja laitteiden varaosat, työkalut ja muut työvälineet, astiat yms. | 4581 |
| Rakennusmateriaali | Rakennusaineet- ja tarvikkeet, maa-ainekset, sementti, puuaines, kiinnikkeet, lvi-tarvikkeet jne. | 4590 |
| Muu materiaali | Muu sekalainen materiaali, joita ei voida kirjata muihin kohtiin | 4600 |

Palveluhankintojen tiliöintikategoriat.

| Palveluhankinnat | | |
|--|--|------|
| Toimisto- ja asiantuntijapalvelut | Esim. konsultti-, käänös-, valokuvaus-, arkkitehti-, tapahtuma- ja hallintopalvelut | 4340 |
| Luottokorttien palvelumaksut | Asiakkaan maksamien luottokorttimaksujen palvelumaksut | 4341 |
| Rahoitus- ja pankkipalvelut | Peruspankkipalvelut, talletus- ja lainapalvelut | 4344 |
| Työvoiman vuokraus | Tilapäinen työvoiman vuokraus | 4346 |
| Painatukset, ilmoitukset ja markkinointi | Suunnitteluun ja mielipidetutkimuksiin liittyvät palvelut | 4350 |
| Posti-, tele- ja kuriiripalvelut | Puhelin- ja muut telemaksut, posti-, kuriiri- ja jakelupalvelut | 4360 |
| Vakuutukset | Omaisuus-, vastuu- yms. vakuutukset | 4370 |
| Puhtaanapito- ja pesulapalvelut | Jätehuolto ja jätevesimaksut, rakennusten puhdistus- ja siivouspalvelut, ulkoalueiden puhtaanapito ja vaatteiden pesu ja huolto | 4380 |
| Rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | Rakennusten, kiinteistöjen ja ulkoalueiden huollosta aiheutuvat kustannukset | 4390 |
| Koneiden ja laitteiden rakentamis- ja kunnossapitopalvelut | Koneiden, kaluston, laitteiden ja kuljetusvälineiden rakentamis-, kunnossapito-, huolto- ja korjauspalvelut | 4400 |
| Majoitus- ja ravitsemispalvelut | Hotelli- ja ravintolapalvelut, ruoka- ja tarjoilupalvelut sekä työehtosopimusten mukaiset ateriakorvaukset | 4410 |
| Oppilasruokailupalvelut | Kun oppilasruokailupalvelut ostetaan ulkoa myös työssäoppimisen ateriakorvaukset | 4411 |
| Matkustus- ja kuljetuspalvelut | Henkilökunnan ja opiskelijoiden liikkumisesta aiheutuvat kustannukset, virka-, koulutus- yms. matkoista aiheutuneet kustannukset | 4420 |
| Henkilökunnan terveystalvelut | Henkilökunnan terveydenhuoltopalvelut ja ensiapukoulutus | 4430 |
| Opiskelijaterveydenhuolto | Opiskelijoiden terveydenhoitoon liittyvät kustannukset | 4431 |

| | | |
|--|---|------|
| Koulutus- ja kulttuuripalvelut | Ulkopuolisten luennoitsijoiden palkkiot, opiskelijoiden koulutuskorvaukset (suorittaa osaopintoja jossain toisessa oppilaitoksessa) | 4441 |
| Työpaikkaopetus ja oppisopimuskoulutus | Oppisopimuskoulutuksessa olevista opiskelijoista maksetut korvaukset työnantajille | 4442 |
| Oppilaitosopetus, oppisopimuskoulutus | Oppisopimuskoulutuksessa olevista opiskelijoista maksetut korvaukset muille oppilaitoksille | 4443 |
| Muut yhteistoimintaosuudet | Osuudet maakuntien liitolle, jäsenmaksut Suomen kuntaliitolle ja työmarkkinalaitoksille | 4460 |
| Muut palvelut | Ne palvelut, joita ei voida tiliöidä edellä mainittuihin | 4470 |

Liite 2. Pienhankinnat alle 1000 euroa. Toimittajat A, B, C ja D

(Työn tilaaja on julistanut toimittajatiedot salaisiksi)

Liite 3. Hankintayhdistelmä-/hankintaesitys -lomake



| | | | | | | | | | | |
|--------------|---|---------------------------------|---|--|---|---------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | <input type="checkbox"/> JäWä | <input type="checkbox"/> JäSi | <input type="checkbox"/> KeKe | <input checked="" type="checkbox"/> KeSa | <input type="checkbox"/> KeSi | <input type="checkbox"/> MaLu | <input type="checkbox"/> MäSa | <input type="checkbox"/> NuLo | <input type="checkbox"/> TuKi | <input type="checkbox"/> TuPHa |
| Aikuisopisto | <input type="checkbox"/> AiJäWä | <input type="checkbox"/> AiJäSi | <input type="checkbox"/> AiKeKe | <input type="checkbox"/> AiKeSa | <input type="checkbox"/> AiMäSa | <input type="checkbox"/> AiTuKi | <input type="checkbox"/> AiTuPHa | <input type="checkbox"/> AiPa | | |
| | <input type="checkbox"/> Keudan oppisopimuskeskus | | <input type="checkbox"/> Konsernipalvelut | | <input type="checkbox"/> Yhtymäpalvelut | | | | | |

| Nimike | | Tarjousten avaus _____ / _____ 20__ | | |
|---|-----------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Tavarantoimittajat (hankintavaatimukset täyttävät tarjoukset) | Merkki/malli | Kpl | Tarjous-hinta yhteensä | Vertailun piste-määrä yhteensä |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Huomautukset | | | | |
| Hankintaehdotus (nimike ja hinta) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Perustelut | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Paikka, aika ja allekirjoitukset | _____ / _____ / _____ | | _____ / _____ / _____ | |
| | Paikka | | Päivämäärä | |
| | Allekirjoitus | | Allekirjoitus | |

Liite 4. Talouspäällikkö Jonna Koskisen haastattelu

(haastattelu 30.1.2017)

Esitetyt kysymykset:

1. Mikä Talouspäällikön näkökulmasta Keudan hankinnoissa on hyvää?
2. Mikä Talouspäällikön näkökulmasta Keudan hankinnoissa ei toimi tai vaatii kehittämistä?
3. Mikä on Keudan hankintojen suurin kipupiste vai onko sellaista?
4. Mitkä olisi tärkeimmät toimet talouspäällikön näkökulmasta, joita hankintojen kehittämiseksi tulisi tehdä?
5. Onko Keudalla jokin virallinen, euromääräinen säästötavoite, asetettuna hankinnoille?

