

Kirsti Ylimäinen

**HANKINNAN SUUNNITTELUN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA
LOGISTIIKKAKUSTANNUKSEEN TERVEYDENHUOLLON
TARVIKEHANKINNASSA**

**HANKINNAN SUUNNITTELUN MAHDOLLISUUDET VAIKUTTAA
LOGISTIIKKAKUSTANNUKSEEN TERVEYDENHUOLLON
TARVIKEHANKINNASSA**

Kirsti Ylimäinen
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kirsti Ylimäinen

Opinnäytetyön nimi: Hankinnan suunnittelun mahdollisuudet vaikuttaa
logistiikkakustannukseen terveydenhuollon tarvikehankinnassa

Työn ohjaaja: Johanna Hyvönen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2017 Sivumäärä: 75 + 4

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, onko tarvikehankinnan suunnittelulla mahdollista vaikuttaa logistiikkakustannuksiin terveydenhuollon tarvikehankinnoissa. Työn toimeksiantajana oli Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalvelut.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Työn tietoperustassa selvitettiin logistiikan ja hankintatoimen määritelmiä ja merkitystä julkisen organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen sisältämä aineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä julkisen terveydenhuollon hankintatoimesta ja kaksi henkilöä terveydenhuollon organisaatiolle tarvikkeita myyvistä yrityksistä. Haastateltavat työskentelivät asiantuntija- ja johtotehtävissä.

Opinnäytetyön lopputuloksena oli, että hankinnan suunnittelulla on mahdollista vaikuttaa tarvikkeen kokonaiskustannukseen. Tutkimuksen merkittävimpana tuloksena voidaan pitää, että julkisten hankintojen parissa työskentelevillä – olit sitten ostajan tai toimittajan roolissa - on halua ja intoa kehittää nykyisiä toimintamalleja. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan uutta innovatiivista tapaa suhtautua hankinnan suunnitteluun, tiivistä yhteistyötä prosessissa toimijoiden kesken, riittävästi resursseja sekä uskallusta irtautua vanhoista toimintatavoista. Tutkimuksen tulosten pohjalta nousi hyviä kehittämiskohteita.

Asiasanat: logistiikka, hankinta, kustannus, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Kirsti Ylimäinen

Title of thesis: Possibilities of purchase planning to affect the cost of logistics in healthcare purchasing of supplies.

Supervisor: Johanna Hyvönen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2017

Number of pages: 78 + 3

The objective of this thesis was to examine if it is possible to affect the cost of logistics in healthcare purchasing of supplies. The commissioner of this thesis was the procurement department of North Ostrobothnia's health care district.

The study was carried out as a qualitative case study. In the theoretical part of the study definitions and meanings of logistics and purchasing from the perspective of a public organization were examined. Material for the study was gathered using a theme interview method. The interviews were participated by four persons from the purchasing department of public health care sector and two persons who sell equipment to the health care organization. The interviewees work as experts and managers in their organizations.

The result of the thesis indicate that by purchase planning it is possible to affect the total cost of supplies. The most significant result of the study was that people who work with purchases – either as buyers or suppliers – have the desire to develop current operating models. To reach the objectives, there is a need for new innovative ways to deal with purchase planning, more intense collaboration between process operators and sufficiently resources and courage to let go from old procedures. The results of the study also generated relevant areas for development.

Keywords: logistics, purchase, cost, development

ALKUSANAT

Tahtoisin toteuttaa suuria ja jaloja asioita, mutta ensisijainen velvollisuuteni on toteuttaa pieniä asioita ikään kuin ne olisivat suuria ja jaloja.

- Helen Keller –

Idea tähän opinnäytetyöhöni aiheeseen oli oikeastaan monen tekijän summa. Ensinnäkin halusin aiheen, joka jollain tavalla liittyisi omaan arkipäivän työhöni terveydenhuollon julkisten hankintojen ja logistiikan parissa. Toiseksi halusin opinnäytetyössäni tutkia kyseistä aihealuetta laajemmalla perspektiivillä, kun näin opiskelujeni kautta minulle nyt suotiin siihen oiva mahdollisuus. Ja kolmanneksi, olen ihmisenä sellainen, joka haluaa haastaa itseään löytämään asioista aina uusia näkökulmia, joten halusin työni aiheeksi aiheen, joka innostaa ja rohkaisee minua tutkimaan asioita juuri minun näköisestäni näkökulmasta käsin.

Voisin sanoa, että en löytänyt aihetta tähän opinnäytetyöhöni itse vaan aihe löysi minut. Olin jo valmistautunut tekemään opinnäytetyöni toisesta aiheesta, mutta kyseinen aihe ei oikein jaksanut nousta siivilleen. Minulla on vuosien työkokemus julkisen terveydenhuollon materiaalitoimesta ja erilaisten tarvehankintojen kilpailuttamisesta ja tämän aihealueen tiimoille halusin myös opinnäytetyöni liittyvän. Ideanjyvä opinnäytetyöni aiheeseen lähti siitä, kun Timo Pohjosenperä Oulun yliopistolta kävi syksyllä 2015 haastattelemassa minua Terveet tukipalvelut-hankkeen tiimoilta. Terveet tukipalvelut- hanke on tutkimus- ja kehityshanke, joka tähtää merkittäviin kustannussäästöihin ja loppukäyttäjän kokeman palvelutason parantamiseen tutkimalla terveydenhuoltopalveluja tukevia logistisia tukipalveluja. (Tekes 2013, viitattu 1.9.2016). Terveet tukipalvelut - hankkeen puitteissa tehtävän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan siihen käytännön kysymykseen, kuinka terveydenhuollon logistiset

tukipalvelut tulisi järjestää Oys erva:n kaltaisella harvaan asutulla alueella. Projektin yhteisenä tavoitteena on myös tuoda terveydenhuoltoa keskeisesti tukeviin logistisiin toimintoihin organisaatorajat ylittävä monistettava palvelumalli, joka auttaa julkista terveydenhuoltojärjestelmää tuottamaan parempaa palvelua asiakkailleen ja vähentämään toiminnan kokonaiskustannuksia. Koska olen myös itse yksi tekijä tämän päivän suomalaisessa terveydenhuollossa niin sekä yllä olevaan asiaan liittyen, että Oulun yliopiston projektipäällikkö Timo Pohjosenperän kanssa käydyn haastattelun tiimoilta, heitin itselleni kysymyksen, mitä itse voisin asialle tehdä. Miten nykyistä ostotoimintaa kehittämällä voitaisiin käytäntöä muuttaa niin, että muutoksella olisi vaikutusta tarvikkeiden hintaan sekä kuljetuskustannuksiin?

Tämän työn tekeminen on ollut kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja antoisa oppimisprosessi. Halu kehittää ja oppia uutta on vienyt minut kohti tätä nyt saavuttamaani päämäärää. Sitä, että päämäärä on ollut kohdallani saavutettavissa, on edesauttanut moni asia. Ensinnäkin haluan esittää lämpimät kiitokset opinnäytetyöni toimeksiantajalle positiivisesta suhtautumisesta tämän tutkimukseni aiheideaan. Haluan kiittää myös ohjaavaa opettajaani Johanna Hyvöstä sekä tähän opinnäytetyöhön arvokasta taustatukea antanutta Oulun yliopiston projektipäällikkö Timo Pohjosenperää. Kiitokset myös kaikille opinnäytetyöhön sisältyneeseen haastatteluun osallistuneille. Kaikki olivat mukana todella hienolla ja innostuneella asenteella.

Lisäksi haluan kiittää erityisesti omaa perhettäni sekä ystäviäni, jotka ovat kannustaneet minua näissä opiskeluissani. Tukenne tällä matkalla on ollut minulle ensiarvoisen tärkeää ja korvaamatonta.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	9
2 TYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KÄSITTEET	11
2.1 Tutkimuskysymykset	11
2.2 Tutkimuksen käsitteet	12
3 TUTKIMUKSEN KULKU JA RAKENNE.....	14
4 LOGISTIIKAN TEORIAA	15
4.1 Logistiikan määritelmiä	15
4.2 Logistikan merkitys arvontuottajana ja kilpailutekijänä	17
4.3 Kuljetuskustannukset logistisessa prosessissa	19
5 HANKINTA OSANA LOGISTIikkaA.....	21
5.1 Hankintoja koskevat lait ja periaatteet	21
5.2 Hankintatoimi määritelmänä	22
5.3 Hankintatoimen tehtävä ja merkitys	24
5.4 Hankinnan merkitys kilpailutekijänä ja arvontuottajana.....	25
5.5 Hankinnan merkityksestä toimitusketjussa	28
5.6 Hankinta ja toimittajayhteistyö.....	29
5.7 Hankintaosaamisen merkitys.....	30
6 TAPAUKSEN KUVAUS - TARVIKEHANKINNAN HANKINTAPROSESSI OYS ERVASSA	32
6.1 Tutkimuksen kohde.....	32
6.1.1 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalvelut	32
6.1.2 Onemed Oy	33
6.2 Tarvikehankintaprosessin pääpiirteet	34
6.2.1 Tarjouspyynnön valmistelu	35
6.2.2 Tarjouspyyntö	36
6.2.3 Tarjousvertailut.....	36
6.2.4 Hankintapäätös	37
6.2.4 Hankintasopimus.....	37
6.3 Hankintaprosessin suunnitteluvaiheesta yksityiskohtaisemmin	37
7 TUTKIMUSMENETELMÄ	40
7.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	40

7.2 Tiedonkeruumenetelmät	42
7.3 Haastattelut	43
7.3.1 Haastateltavien taustat	47
7.3.2 Mitä ajatuksia tutkimuksen aihe haastateltavissa herätti	47
7.3.3 Oys:n hakintaprosessin rooli.....	49
7.3.4 Kehittämisehdotus ja sen vaikutukset.....	52
7.3.5 Logistiikkakeskus Oys-ervassa – ajatuksia tästä	54
7.3.6 Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehittämiskohteet.....	56
7.4 Tutkimuksen reliiäabelius ja validius	60
8 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8.1 Tutkimuksen tulokset	62
8.2 Tutkimuksen johtopäätökset	68
LÄHTEET.....	72
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

Kukaan, joka tänä päivänä työskentelee julkisen terveydenhuollon piirissä, ei ole voinut olla törmäämättä siihen tosiasiaan, että tämän päivän terveydenhuollossa riittää haasteita ja toiminnan kehittämistarve on valtava. Jotta näihin haasteisiin pystytään vastaamaan, on terveydenhuollon organisaatioiden pakko miettiä, miten resurssit toiminnassa kohdennetaan ja kestävä kehityksen tie terveydenhuollon saralla löydetään. Tänä päivänä terveydenhuollon ympärillä käydään julkisessa mediassa erittäinkin tiivistä keskustelua, siitä miten maan terveydenhuollon pitäisi tulevassa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa – Sotessa - muodostaa.

Yhteiskilpailuttamisen toimintamalli on nykyisellään hyvinkin kustannustehokas ja se on tuonut säästöjä koko julkisen terveydenhuollon hankinta- ja logistiikkaprosessiin. Suomessa terveydenhuollon hankinta- ja logistiikka on tällä hetkellä organisoitu viiden erä-alueen hankintayksiköksi, joista kukin palvelee oman alueensa yliopistollista sairaalaa, jäsenkuntia ja sairaanhoitopiirejä (Sailab ry 2017, viitattu 2.1.2017). Yhteishankinnoilla voidaan saavuttaa parempia ostoehtoja ja tavarantoimittajien mahdollisuudet kokonaiskustannusten säästöön paranevat esimerkiksi yhteisten jakeluteiden kautta (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 189). Olisiko kuitenkin vielä mahdollista tuoda tähän kilpailuttamiseen vielä jotain uutta näkökulmaa, joka ruokkisi enemmän sitoutumista molempien yhteistyötahojen osalta? Haasteet tässä ostaja-toimittajayhteistyön vähäisessä määrässä on julkisten organisaatioiden hankintatoimessa toki tunnistettu. Asia koetaan aikaa vieväksi ja sen toteuttaminen käytännössä edellyttää muutosjohtamisen taitoa.

(Logistiikan maailma 2017, viitattu 4.1.2017.)

Korkeat kuljetuskustannukset ovat Suomessa yritysten ongelma. Pohjoisesta on pitkä matka joka paikkaan ja Suomi on maantieteellisesti suuri alue, jossa väestön ja yritysten tiheys on vähäinen muuhun Eurooppaan verrattuna. Siksi

juuri meillä kuljetusratkaisujen tulisi olla omaperäisiä ja meidän erityisistä olosuhteista rakennettuja. Muun Euroopan mallit eivät välttämättä meille suoraan sovi. (Sakki 2003, 59) Kuljetustyön näkökulmasta mitattuna, Suomi on EU:n kuljetusintensiivisin maa bruttokansantuotteeseen tai väkilukuun suhteutettuna (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala 2011, 107.)

Mitä pienemmissä erissä ja mitä tiheämmällä toimitusrytmillä kuljetukset toteutetaan, sitä korkeammaksi muodostuu kuljettamisen kustannukset. Kuljetuskustannuksia voidaan alentaa eniten yhdistämällä volyymeja. Tämän vuoksi kuljetuksia tulisi kehittää paikkakuntaakohtaisesti. Edullisin kuljetusratkaisu kustannusten, nopeuden ja laadun kannalta voidaan saavuttaa silloin, kun samassa kuljetusjärjestelmässä kulkevat monien muidenkin saman seutukunnan yritysten ja laitosten tuotteet. (Sakki 2003, 59.)

2 TYÖN TUTKIMUSKYSYMYKSET JA KÄSITTEET

2.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyöni tarkoituksena on tarkastella julkisen terveydenhuollon kilpailuttamiskäytännön mahdollisuuksia vaikuttaa terveydenhuollon tarvike- ja logistiikkakustannuksiin. Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan sitä, voidaanko hankinnan suunnittelulla ja ostojen keskittämällä vaikuttaa logistiikkakustannuksen muodostumiseen. Opinnäytetyössä keskitytään Oys Erva-alueen hankintaprosessiin. Tarkoituksena on selvittää mahdollisia keinoja siihen, miten ostaja-toimittaja yhteistyötä lisäämällä voidaan karsia kustannuksia. Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.

Tämän opinnäytetyöni tavoitteena on löytää vastaus kysymyksiin: **Miten nykyistä tarvikehankinnan kilpailuttamiskäytäntöä ja ostaja-toimittaja yhteistyötä kehittämällä voidaan vaikuttaa logistiikkakustannukseen terveydenhuollon tarvikehankinnassa?**

Keskeisiä kysymyksiä tutkimusongelman selvittämisen kannalta ovat seuraavat:

- Miten hankinnan suunnittelulla voidaan vaikuttaa tarvikehankinnan kustannuksiin?
- Onko tulevan hankinnan ostosuunnitelma mahdollista ottaa huomioon tarjouspyynnössä?

Tähän tutkimukseen sisältyy oleellisesti julkinen hankintaprosessi, jossa painopistealueet prosessin kehittämisessä tulisi olla juurikin hankinnan suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa sekä toimittajan sopimuksenaikaisessa ohjaamisessa (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2012, 404-405.)

2.2 Tutkimuksen käsitteet

Seuraavassa osiossa määritellään tämän tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet tutkimusongelmien ja tavoitteiden pohjalta seuraavasti. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat logistinen prosessi, ostaminen, volyymituote, kuljetuskustannus sekä tilaus- toimitusketju.

- **Logistinen prosessi**

Prosessi, jossa suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan erilaisista materiaaleista koostuvaa materiaalivirtaa sekä prosessiin liittyvää informaatio-, raha- ja kierrätysvirtaa tavarantoimittajilta asiakkaille. Prosessin osa-alueita ovat ostotoiminta, varastointi ja kuljetus.

- **Ostaminen**

Ostamisella tarkoitetaan yleensä hankinnan toteuttamiseen liittyviä kaupallisia transaktioita kuten tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa. Suppeimmillaan termi suomenkielessä tarkoittaa samaa kuin tilaaminen ja laajimmillaan täyttää vastuuta hankinnoista (vrt. englannin procurement). Tilaamisella sitävastoin tarkoitetaan ostotilausten tekemistä toimittajalle ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. Tilaamista käytetään ostamisen rinnalla myös silloin, kun toimittajalta tehdään tilaus suoraan ilman tarjouspyyntöjä, sopimuksia tai neuvotteluja. (Iloranta ym. 2012, 49.)

- **Volyymituote**

Volyymituote on tuote, jonka ostovolyyymi on suuri ja tuotteen saatavuus hyvä. Volyymituotteissa on paljon rahaa kiinni ja niihin liittyvien kustannusten nousulla tai laskulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Ostojen optimointi sopii volyymituotteille hyvin.

- **Kuljetuskustannus**

Kuljetuskustannuksilla tarkoitetaan niitä yrityksen itsensä suoraan rahdinkuljettajalle maksamaa hintaa tai oman kuljetuskaluston ja kuljetushenkilöstön kustannuksia. Kuljetuksen rahtiarvo puolestaan tarkoittaa koko kuljettamisen kustannusta kahden eri pisteen välillä. Rahtiarvon jakautuminen ostajan ja myyjän välillä määräytyy kauppasopimuksen toimitusehdon perusteella. Yhtä tärkeää kuin tuotteen kauppahinta olisi tietää myös se rahtiarvo, jonka tuotteen toimittaja maksaa tuotteen kuljettamisesta ja jonka hän on lisännyt myytävän tuotteensa hintaan. Kuljetuskustannuksia tulee tarkastella sekä myyvän kuin ostavankin yrityksen kannalta. (Sakki 2003, 58-59.)

- **Tilaus- toimitusketju**

Tilaus- ja toimitusketjulla tarkoitetaan ketjua, jossa tavaroita tai palveluita toimittavien yritysten prosessit yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Tilaus- ja toimitusketjua tulee katsoa kokonaisuutena, sillä keskeistä on yhteistyö eri toimijoiden välillä. Yhteistyön laadulla on suuri vaikutus koko ketjun lopputulokseen. (Sakki 2003, 20; Ritvanen ym. 2011, 136-137.)

3 TUTKIMUKSEN KULKU JA RAKENNE

Tutkimuksen rakenne mukailee tieteellisen tutkimuksen rakennetta. Opinnäytetyö koostuu viidestä eri osasta. Johdannossa esitetään perusteluita opinnäytetyön aihevalinnalle. Sen jälkeen tarkastellaan opinnäytetyön keskeisiä tutkimuskysymyksiä ja käsitteitä sekä opinnäytetyön kerrotaan opinnäytetyön kulusta ja rakenteesta.

Teoriaosuudessa käsitellään logistiikkaan ja hankintaan liittyviä asioita. Teoriaosuuden tarkoitus on antaa lukijalle kuva ja tietopohjan siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat terveydenhuollon logistiikkaan ja hankintoihin. Teoriaosuus toimii opinnäytetyön teoreettisena kehikkona, joka muodostaa työlle perustan ja kokoaa kirjallisuudesta asiaan liittyvää olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 34-35.)

Teoriaosuudessa pureudutaan logistiikan määritelmään ja siihen, mikä merkitys logistiikalla on arvontuottajana ja kilpailutekijänä. Lisäksi tarkastellaan logistiikan kuljetuskustannuksia. Hankintoja koskevassa teoriaosuudessa käydään läpi julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä ja periaatteita, hankintojen tehtävää ja merkitystä. Hankintoja käsittelevään teoriaosuuteen on sisällytetty myös asiaa siitä, mikä merkitys hankinnoilla on toimitusketjussa, hankintatoimen ja toimittajan välistä yhteistyötä sekä hankintaosaamisen merkitystä. Tutkimuskirjallisuuteen sekä opinnäytetyön aiheeseen liittyvään teorian tietoon tutustutaan koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan työssä käytettävää tutkimusmenetelmää, jonka avulla tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia. Tässä tutkimuksen osassa käsitellään myös tutkimuksen kohde, aineiston keruu, analysointi ja tutkimuksen keskiset tulokset. Viimeinen osuus sisältää tutkimuksen tulosten arviointia. Tulosten pohjalta johdetaan myös näkemystä tulevaisuuden kehittämistä varten.

4 LOGISTIIKAN TEORIAA

Tässä luvussa avataan käsitettä "logistiikka". Lisäksi kerrotaan logistiikan merkityksestä organisaation arvontuottajana ja kilpailutekijänä. Luvun lopussa kuvataan kuljetuskustannusten merkitystä logistisessa prosessissa.

4.1 Logistiikan määritelmiä

Logistiikasta löytyy kirjallisuudesta monta erilaista määritelmää ja pelkästään logistiikan määritelmiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Eri määritelmistä on kuitenkin löydettävissä yksi yhdistävä tekijä. Logistiikka on hyvin laaja käsite ja se on erottamaton osa yrityksen liiketoimintaa. Kun logistiikan käsitettä 1950-luvulla alettiin käyttämään, tarkoitettiin sillä tavaroiden kuljettamista, varastoimista ja yrityksen tuotteiden ja tarjonnan koordinoimista, jota myös jakeluksi kutsuttiin. Logistiikan lisäarvolle oli tuohon aikaan seuraavanlainen määritelmä: ” *oikean tavaran saattamisesta oikeaan aikaan asiakkaan käyttöön oikeassa paikassa*” (Sakki 2003, 23). Sama arvonmääritelmähän toimii vielä nykyäänkin. Logistiikalla ei tarkoiteta nykyään kuitenkaan pelkästään jakelua vaan siihen sisältyy tavaravirran ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirtojen ohjaamista ja toteuttamista (Sakki 2003, 24). Mitä nopeampi on näiden virtojen kierto, sen vähemmän niissä on sidottua pääomaa (Karrus 2001, 28).

Sakki (2003, 25) kuvaa yrityksen logistista prosessia kulkemassa yrityksen läpi monen vastuualueen ja sisäisen yksikön kautta. Se ei ole yksittäinen toiminto, vaan monesta ja varsin hajallaan sijaitsevasta työtehtävästä koostuva prosessi, joka tukee liiketoiminnan ydinprosessin toteuttamista.

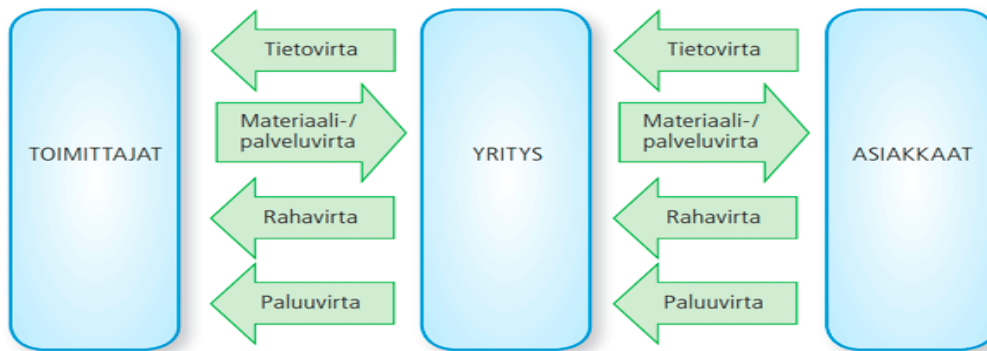
Karrus (2001, 13) määrittelee logistiikan seuraavasti: ”*Logistiikka on materiaali-, tieto-, ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto-*

ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.”

Kirjallisuudesta löytyy logistiikalle myös seuraavanlainen määritelmä: *“Logistiikka on strateginen prosessi, jonka tehtävänä on hallinta tuotteiden ja materiaalien hankintaa, kuljetusta ja varastointia sekä niihin liittyviä tietovirtoja koko organisaation ja siihen liittyvien rajapintojen laajuisesti siten, että toiminta on mahdollisimman kustannustehokasta ja tuottavaa.”* (Christopher 2011, 2.)

Logistiikka voidaan määritellä myös lyhyemmin niin, että se on tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi (Logistiikan maailma 2016, viitattu 4.11.2016). Haapanen ym. (2005, 15) kytkee logistiikan myös strategiseen johtamiseen. *“Logistiikasta on tullut yrityksen strategista johtamista, suunnittelua ja hallintaa. Jokaisen yrityksen on kehitettävä strategiansa ja niihin liittyvät logistiset kilpailukytekijänsä omista lähtökohdistaan.”*

Logistiikasta löytyy kirjallisuudesta siis monta erilaista määritelmää. Jo pelkästään logistiikan määritelmiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijöitäkin. Eri määritelmistä on kuitenkin löydettävissä yksi yhdistävä tekijä. Logistiikka on hyvin laaja käsite ja se on erottamaton osa yrityksen liiketoimintaa. Voidaan todeta, että logistiikka on koko organisaation lävistävä prosessi ja logistiikka tarkoittaa näiden virtojen kokonaisvaltaista hallintaa, ei pelkästään yksittäisiä toimintoja. Logistiikka voidaan kuvata prosessina, joka halkoo organisaation aina hankinnasta tuotannon kautta jakeluun. Tätä prosessia on havainnollistettu kuviossa 1.



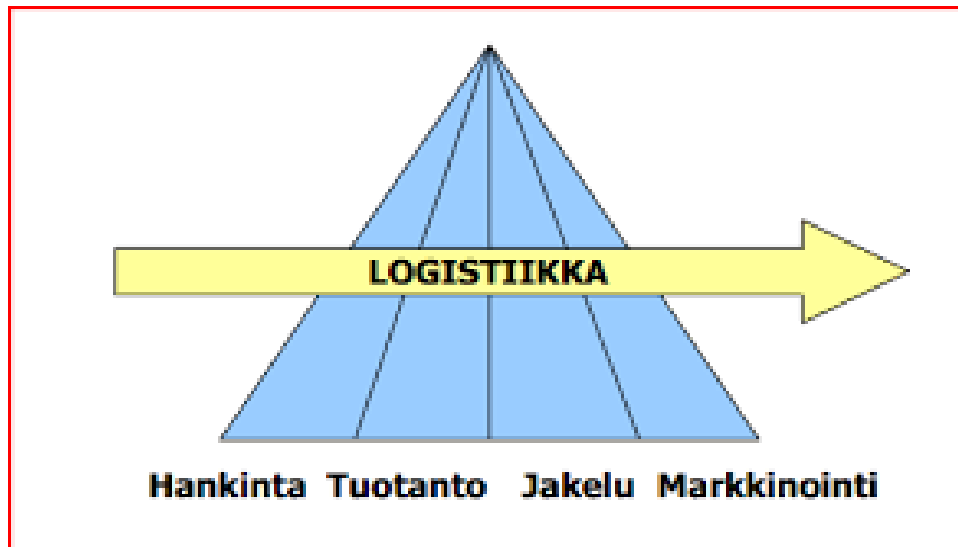
KUVIO 1. Organisaation logistiset virrat (mukaillen Christopher 2011, 11; Karrus 2003, 27; Sakki 2003, 25).

4.2 Logistikan merkitys arvontuottajana ja kilpailutekijänä

Voidaan sanoa, että logistiikka-käsite yhdistää siis yrityksen erilaisia toimintoja kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin yhdeksi prosessiksi kulkien kaikkien toimintojen läpi muodostaen näin oleellisen osan yrityksen arvoketjusta. Arvoketjulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla yritys tuottaa lisäarvoa ja kilpailee asiakkaistaan muiden yritysten kanssa (Karrus 2003, 14.)

Kun tarkastellaan yrityksen logistiikkatoimintoja arvontuottamisen näkökulmasta, niin tulee huomioida yrityksen omien perustoimintojen lisäksi myös yrityksen ulkopuoliset tekijät kuten toimittajat ja asiakkaat. Heidän kanssa tehtävä yhteistyö yrityksen oman logistiikan kehittämisen rinnalla on yhtä tärkeää ja sillä on suuria vaikutuksia kustannuksiin ja palvelutasoon. (Karrus 2003, 15).

Kuviossa 2 on kuvattu logistiikan suhdetta yrityksen muihin perinteisiin toimintoihin.



Kuvio 2. Logistiikan suhde yrityksen perinteisiin toimintoihin (Karrus 2003, 15.)

Liike-elämä ei pyöri ilman logistiikkaa. Yrityksen liiketoiminta koostuu useiden yksittäisten toimintojen muodostamasta ketjusta, esimerkiksi kaupanalalla ostosta, myynnistä, kuljetuksesta ja varastoinnista. Liiketoiminta edellyttää, että näitä yrityksen perustoiminnoista koostuvia toimintoketjuja kytetään luotettavasti toistamaan. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta on huomionarvoista käsitellä liiketoimintaa eri vaiheista koostuvana prosessimaisena kokonaisuutena, jolloin voidaan analysoida toisiinsa kytkettyjä toimintoja ja niiden yhteen liittämässä piileviä mahdollisuuksia. (Sakki 2003, 17-19.)

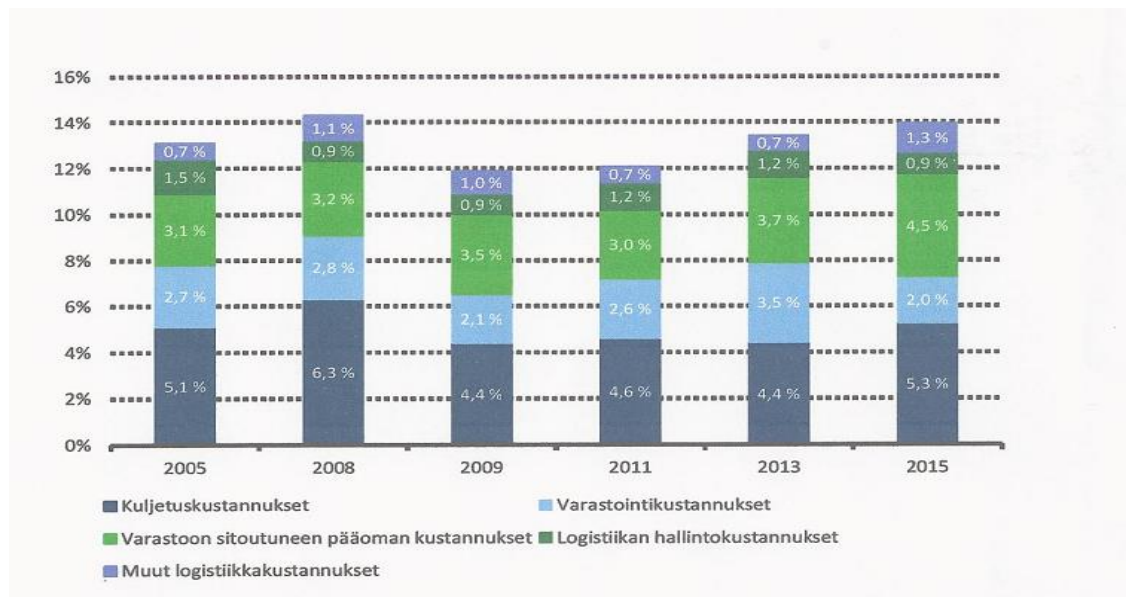
Logistiikan merkitys yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäjänä on huomattava. Logistiikka tuottaa yritykselle merkittävää kilpailuetua silloin, kun yritys pystyy vaikuttamaan koko toimitusketjun logistisiin kustannuksiin. Yritykselle syntyy kilpailuetuja varsinkin silloin, kun arvoa lisääviä toimintoja kytetään liittämään sujuvasti yhteen kokonaiseksi toimintojen ketjuksi. Koko logistiikkaketjun kilpailukyky riippuu prosessissa mukana olevien yhteistyöstä sekä kyvystä päästä eroon päällekkäisestä ja tarpeettomasta työstä. (Ritvanen ym. 2011, 25; Ritvanen, Koivisto, 2006, 16.) Kun organisaatiossa tehdään logistiikkaprosessiin kuuluvia päätöksiä, on päätösten teon yhteydessä hyvä arvioida kunkin

päätöksen vaikutusta lisäarvon tuottamiseen asiakkaan näkökulmasta käsin koko prosessiin. (Rauhala 2011, 92). Oikea logistinen suoritus näkyy asiakkaan näkökulmasta katsottuna organisaatiossa toiminnan laadun ja palvelun paranemisella. Organisaatiolle itselleen oikea logistinen prosessi tuo enemmän myyntituloja ja parempaa katetuottoa. (Rauhala 2011, 93.)

4.3 Kuljetuskustannukset logistisessa prosessissa

Logistiikkakustannukset Suomessa suhteutettuna BKT:een olivat v. 2015 n. 11,2 % (Logistiikkaselvitys 2016) Merkittävä osa logistiikkakustannuksista aiheutuu juuri tavarakuljetuksista sekä yritykseen saapuvista että yrityksestä lähtevistä kuljetuksista. (Sakki 2003, 58.) Kuljetuskustannukset ovat yrityksille suurin yksittäinen kustannuserä. Kuljetuskustannusten osuus oli esimerkiksi v. 2015 keskimäärin 5,3 % yritysten liikevaihdosta. Vaikka monet kuljetuskustannuksiin vaikuttavat indikaattorit, kuten esimerkiksi kuorma-autoliikenteen kustannukset ovat olleet laskusuunnassa, oli sama luku v. 2013 ainoastaan 0,9 % vähemmän. (Logistiikkaselvitys 2016.) Jos verrataan Suomea keskisimpiin kilpailijamaihin, kuljetuksista aiheutuvat kustannukset ovat Suomessa tällä hetkellä muita maita korkeammat (Tekniikka & Talous, 2016, viitattu 19.1.2017.)

Kuljetuskustannusten merkitystä on tapana tarkastella niiden osuudesta yrityksen liikevaihdossa. Kuljetuskustannusten todellinen vaikutus yrityksen tulokseen saadaan vielä paremmin, jos lasketaan kuljetuskustannusten osuus toteutuneesta myyntikatteesta. (Rauhala 2011, 146.) Kuljetusten hinnoittelussa periaatteena on, että kustannukset pyritään peittämään niin, että hintaan voidaan lisätä riittävä kate. Kuljetuksilla on erilaisia hinnoitteluvaihtoehtoja, kuten kiinteä hinnoittelu, porrastettu hinnoittelu ja hinnoittelu syntyneiden kustannusten mukaan. (Karrus 2001, 126.) Polttoainekustannukset ovat yksi merkittävimmistä kuljetuksen kustannuseristä (Logistiikkaselvitys 2016).



KUVIO 3. Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset % liikevaihdosta yritysten ja toimialojen liikevaihdolla painotettuna 2005-2015(Logistiikkaselvitys 2016.)

Kuljetuskustannusten alentamiseen voidaan vaikuttaa eniten volyymeja yhdistämällä, sillä mitä pienemmissä erissä ja mitä tiheämmällä toimitusrytmillä kuljetukset toteutetaan, sitä korkeammaksi kuljettamisen kustannus muodostuu. Tavarankuljetuksessa kokonaiskustannus riippuu enemmän tapahtumien lukumäärästä kuin tavarankuljetuksen painosta, tilavuudesta tai kuljetusetäisyydestä. (Sakki 2003, 58-60.) Eri puolille Suomea perustetut alueelliset logistiikkakeskukset ovat yksi keino, joilla on pyritty uudella tavalla vastamaan kuljetusketjun haasteisiin. Logistiikkakeskuksen suurin voimavara on siinä, että kaikki logistiset palvelut ja toiminnot löytyvät keskitetysti saman katon alta.

5 HANKINTA OSANA LOGISTIIKAA

Seuraavassa käydään läpi hankintatoimen merkitystä logistiikassa. Tavoitteena on havainnoida yleisellä tasolla julkisia hankintoja koskevaa käytäntöä, hankintatoimen tehtävää ja merkitystä logistisessa prosessissa.

5.1 Hankintoja koskevat lait ja periaatteet

Julkisen terveydenhuollon hankintoja Suomessa määrää laki julkisista hankinnoista. 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. (30.3.2007/348). Suomen hankintalainsäädäntö perustuu EU:n lainsäädäntöön ja suomalaisten hankintayksiköiden on noudatettava hankinnoissaan EU:n hankintadirektiivien pohjalta annettua kansallista lainsäädäntöä sekä Maailman kauppajärjestön WTO:n julkisia hankintoja koskevaa sopimusta. Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännön menettelytapoja noudattaen. (Ritvanen ym. 2012, 381-382.) Oys ervan tarvikehankinnat kuuluvat julkisten hankintojen piiriin ja näitä hankintoja koskevat lait julkisista hankinnoista.

Julkisten hankintojen kantavina periaatteina on avoimuus, syrjimättömyys ja tasapuolisuus. Avoimuutta toteutetaan velvoitteella ilmoittaa avautuvista kilpailutuksista julkisesti virallisissa ilmoituskanavissa. Kaikkien osapuolten syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu pyritään takaamaan menettelysäännöksillä. Yksi merkittävä periaate, jota julkisissa hankinnoissa tulee myös noudattaa, on suhteellisuusperiaate. Suhteellisuusperiaate tarkoittaa sitä, että kaikkien hankintaan liittyvien vaatimusten tulee olla suhteessa hankinnan kohteeseen. Julkiset hankinnat tulee toteuttaa paras hinta- laatu-suhde huomioon ottaen.

(Karinkanta & Kontio & Krakau & Lahtinen & With 2012, 19-22.)

Hankinnassa käytettävä hankintamenettely riippuu hankinnan arvosta, kohteesta, luonteesta, monimutkaisuudesta, valintaperusteesta, käytävissä olevasta ajasta, neuvottelutarpeesta, markkinoilla toimivien toimittajien lukumäärästä sekä viime kädessä hankintayksikön käytössä olevasta ammattitaidosta ja asiantuntemuksesta. Hankintalain soveltamisalan piirissä on useita eri hankintamenettelyjä. (Valtiovarainministeriö 2010, 55.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun alla olevassa hankintaprosessissa käytetään avointa menettelyä.

“Avoimella menettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, jossa hankintayksikkö käynnistää hankinnan julkaisemalla hankinnasta hankintailmoituksen ja jossa kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä tarjouksen” (Valtiovarainministeriö 2010, 56).

5.2 Hankintatoimi määritelmänä

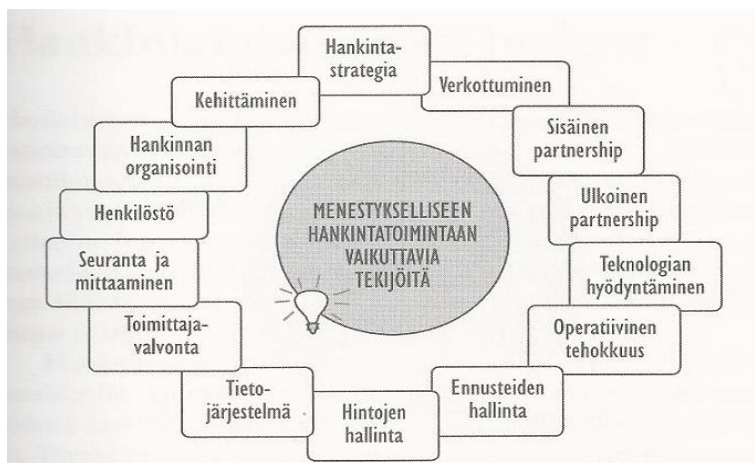
Hankinnan määritelmät painottuvat alan kirjallisuudessa sen mukaan, mitä näkökulmaa halutaan korostaa. Hankinta eroaa ostamisesta ja tilaamisesta siten, että hankinta lähtee tarpeen määrittelystä. Ostamisessa ja tilaamisessa tarve on sitävastoin etukäteen määriteltä jonkin muun taholta. Hankinta eroaa ostamisesta ja tilaamisesta myös siinä, että hankintaan sisältyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. Kun hankintaa halutaan korostaa funktiona, käytetään yleensä termiä hankintatoimi. (Iloranta ym. 2012, 50.)

Hankintatoimen määritelmässä on vahvistunut viime vuosina yhä enemmän strategisen hankinnan merkitys. Hankintaa ei nähdä organisaatiossa vain operatiivisena ja taktisena toimintona. (Iloranta ym. 2012, 49-53; Karrus 2003, 232-233; Logistinen maailma 2011, 31-32.) Strategisessa hankinnassa ei tarkastella vain edullisinta ostohintaa vaan pienempiä kokonaiskustannuksia. Painopisteen siirtyminen enemmän strategisen hankinnan puolelle muuttaa se

myös hankinnan tehtäväkenttää mm. osaamisen, resurssoinnin ja organisoinnin suhteen. (Iloranta ym. 2012, 105.)

Hankinnasta löytyy kirjallisuudesta seuraavanlainen määritelmä (Iloranta ym. 2012, 53): *“Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.”*

Tämä määritelmä hankinnasta kattaa myös kaiken organisaation ulkopuolisten resurssien käytön ja hallinnan ja määritelmä tarjoaa laajemman näkökulman hankintaan kuin perinteisesti hankinnoista on totuttu kuvaamaan. Kuviossa 4 nähdään kuinka monet tekijät ovat myötävaikuttamassa siihen, että organisaation hankintatoimi on menestyksellistä.



KUVIO 4. Menestykselliseen hankintatoimeen vaikuttavat tekijät (Ritvanen ym. 2006, 105.)

5.3 Hankintatoimen tehtävä ja merkitys

Hankintatoimen päätavoite on arvon luominen sekä omalle organisaatiolle että asiakkaalle. Hankintatoimen tehtävänä on lisäksi hankkia yrityksen tarvitsemat materiaalit, tuotteet ja palvelut ajallisesti, määrällisesti, laadullisesti ja hinnaltaan kuten on sovittu. Hankinta on myös toteutettava mahdollisimman kustannustehokkaasti ja samalla on turvattava riittävä palvelutaso. Hankintatoimessa on tärkeä pyrkiä luomaan luottamuksellisia ostaja-toimittajasuhteita. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell, Santala, ym. 2011, 32.)

Tuotteen tai palvelun hinta on vain pieni osa itse hankinnasta aiheutuvista kustannuksista. Tuotteen hankintahinta koostuu ostohinnasta ja muista hankintamenoon liittyvien maksujen kokonaissummasta (Haapanen ym. 2005, 298). Jäävuorivertaus kuvaa hyvin hankinnasta aiheutuvia kustannuksia. Ostohinta on vain jäävuoren huippu. Pinnan alla näkymättömissä on monia kuluja, jotka kaikki on syytä tiedostaa ja ottaa huomioon. (Sakki 1998, 44.)



KUVIO 5. Ostamisen jäävuorimalli (Sakki 1998, 44.)

Hankinnat muodostavat merkittävän osan suomalaisten yritysten kulurakenteesta ja niillä on kaiken kaikkiaan suuri vaikutus sekä yritysten menestykseen että yhteiskuntaan. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta voi olla jopa 70-75 prosenttia (Yritys-Suomi 2017, viitattu 7.1.2017.) Hankintojen

merkitystä julkiselle sektorillekaan ei tule vähätellä. Julkisten hankintojen suuruus vastaa noin 20 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017, viitattu 7.1.2017.) Julkisen sektorin hankkeet ovat siis suuria ja julkisella sektorilla olisikin sekä mahdollisuus että velvollisuus käyttää tätä valtavaa ostovoimaansa viisaasti. Ilorannan ja Pajusen-Muhosen (2012, 404-405) mukaan julkisen sektorin tulisi tavoitella suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa otetta hankintaan ja toimittajamarkkinoiden hallintaan mm. hyödyntämällä ja kehittämällä toimittajamarkkinoita ennakoivammalla ja suunnitelmallisemmalla otteella sekä kehittämällä hankintaosaamisen painopistettä muuhunkin kuin juridisen osaamisen kehittämiseen ja kilpailutusvaiheen toteuttamiseen. Jos hankintaprosessin määrämuotoisuuden antaa liiaksi vaikuttaa hankinnan sisältöön, lopputulos voi olla muodollisesti pätevä, mutta ei välttämättä paras.

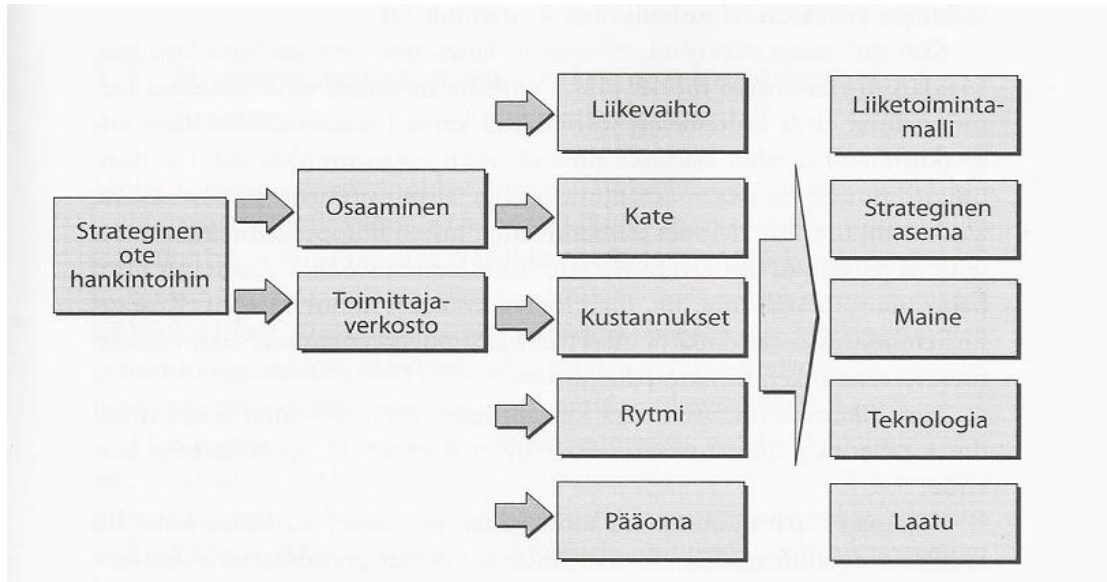
5.4 Hankinnan merkitys kilpailutekijänä ja arvontuottajana

Kuten jo aikaisemmin todettiin, muodostavat hankintojen kustannukset suurimman osan yrityksen kustannuksista. Hankinnoilla onkin voimakas vaikutus yrityksen kilpailukyvyllä sekä taloudelliselle tulokselle. Hankintojen avulla yrityksen on mahdollista parantaa omaa kilpailuasemaansa. Jo muutaman prosentin säästö hankintakustannuksissa voi parantaa merkittäväällä tavalla yrityksen kannattavuutta. (Ritvanen ym. 2006, 104.)

Yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen voi hankinnan keinoin vaikuttaa monin eri tavoin. Hyvällä hankintatoimella on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti hankintamenojen karsimisen ja liiketuloksen kasvun lisäksi kaikkiin yrityksen kustannuksiin, katteisiin, liikevaihtoon, kiertonopeuksiin, sitoutuneeseen pääomaan, joustavuuteen, yrityksen maineeseen kuin strategiseen asemaankin.

Lisäksi tehokkaan hankinnan vaikutus voi ulottua oman organisaation työajan käytön tehostumiseen, tuotteen tai palvelun laadun parantumiseen ja uusimman

teknologiahyödyn saavuttamiseen – esimerkiksi innovatiivisen toimittajan kanssa tehdyn yhteistyön ansiosta. (Iloranta ym. 2012, 25–27.) Kuviossa 6 on kuvattu hankinnan monisyisiä vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn.



KUVIO 6. Hankinnan vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn (Iloranta ym. 2012, 25.)

Ennakoivalla ostamisella on arvonluonnin kannalta hankintatoimessa suuri merkitys. Ennakoivassa eli proaktiivisessa ostamisessa näkökulma toimittajien määrään ja varastojen vähentämiseen korostuu. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta ja näin ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Tulevan ennakoimisessa tieto on perusedellytys, joten proaktiivisessa ostamisessa avoin tiedonsiirto hankintatoimen ja toimittajan välillä on itsestäänselvyys. (Iloranta ym. 2012, 95; Ritvanen ym. 2007, 110.)

Taulukossa 7 on verrattu reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan otetta hankintoihin.

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa
Hankinta voidaan hajauttaa	Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä.
Hankinta ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu suunnitteluun
Hankinta ei puutu laatuongelmiin prosessissa	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakolta
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle
Hankinta on tutkitoiminto	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista
Hankinnan pääpaino päivittäisissä rutiinitoiminnoissa	Hankinnan painotus on pitkäjänteisissä kehittämistehtävissä
Hinta on avainmuuttuja	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Suuret varastot merkitsevät varmuutta	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille	Onnistumisen kannalta tärkeätä informaatiota jaetaan toimittajien kanssa
Toisen voitto on toisen häviö	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä

TAULUKKO 7. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (Iloranta ym. 2012.

96)

Kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset, joita on tehty organisaation ulkopuolisten resurssien hyödyntämisessä hankintatoimessa, vahvistavat myös käsitystä avoimemman yhteistyön merkityksestä hankinnoissa. Tehdyissä tutkimuksissa keskeisimmiksi hankintojen kehittämissuunniksi ovat nousseet mm. hankintaosaamisen ja resurssien vahvistaminen, alhaisen kustannustason ja maantieteellisten erojen hyödyntäminen, kilpailukykyisten toimitusketjujen parantaminen sekä yritysten välisen yhteistyön lisääminen ja tiivistäminen. (Iloranta ym. 2012, 95-97.)

Arvon luomisessa sekä hankintatoimen että toimittajien välisellä yhteistyöllä on suuri merkitys mm. uusien innovaatioiden luomisessa. Toimittajat on hyvä osallistuttaa yhteistyöhön mahdollisimman varhaisessa yhteistyön vaiheessa. (Ritvanen & Inkiläinen & von Bell & Santala, 2011, 181.)

5.5 Hankinnan merkityksestä toimitusketjussa

Organisaatioille hyvin hoidettu toimitusketjun hallinta on selkeä kilpailuetu. Toimitusketjun hallinta on yksinkertaisesti suhteiden hallintaa sekä asiakkaiden että toimittajien kanssa, jonka perimmäisenä tarkoituksena on jokaisen ketjun osallistujan menestys. (Christopher, 2011, 3; Logistiikan maailma 2011, 180.)

Toimitusketjuissa yleisin tehottomuuden ilmentymä on tuotannon ja varastojen suuret heilahtelut. Kysyntä ja tarjonta eivät yksinkertaisesti kohtaa. Tästä on seurauksena ns. piiskavaikutus (Bullwhip Effect), joka johtuu usein tiedon kulun estymisestä ja tiedon vääristymisestä toimitusketjun eri osapuolten välillä. Usein yrityksissä ei ymmärretä tiedon läpinäkyvyyden etuja koko toimitusketjun näkökulmasta, vaan keskitytään käyttämään tietoa vain omasta näkökulmasta käsin. Esimerkiksi kilpailutilanteessa tiedot ja ennusteet pidetään yrityksen sisällä ja ongelmien syitä etsitään yleensä ketjun muista osista. Piiskavaikutuksesta on toimitusketjussa monenlaista haittaa. Se johtaa toimitusketjussa ylimääräiseen

tuotantoon, varastointiin, kuljetuksiin, jälkitoimituksiin sekä huonoon palvelutasoon. (Haapanen ym. 2005, 145-147: Logistiikan maailma 2017, viitattu 20.2.2017.) Piiskavaikutus voi jyrkimmillään viedä vaiheittain kaikki ketjun jäsenet taloudelliseen ahdinkoon (Karrus 2003, 158.)

Yhteistyön lisääminen ja tehokkaat toiminnalliset koordinoitikeinot vähentävät piiskavaikutuksen ongelmia toimitusketjussa. Ensisijainen keino piiskavaikutuksen vähentämiseen on mahdollisimman selkeä ja suora tiedonjako toimitusketjun eri osissa. (Haapanen ym. 2005, 155; Karrus 2003, 157-158.)

5.6 Hankinta ja toimittajayhteistyö

Toimiva yhteistyö toimittajien kanssa on tärkeää hankintojen onnistumiseksi. Hankinta on yhä enemmän suhteiden hallintaa, yhteistyötä ja verkostoitumista. Hankintatoimella onkin organisaatiossa ratkaiseva asema toimittajan kanssa tehtävässä yhteistyössä, sillä yhteistyöllä on merkittävä vaikutus organisaation kannattavuuteen ja menestymiseen. (Haapanen & Vepsäläinen & Lindeman, 2005. 216-217). Toimittajamarkkinoiden hallinta onkin yksi erittäin tärkeä osa yrityksen hankintatoimea ja hallitakseen yhä monimutkaisempia toimitusketjua ja toimittajaverkostoja, on yritysten kehitettävä toimittajien väliseen yhteistyöhön uusia tapoja. Useat yritykset ovat oivaltaneet, että katsomalla asioita yli organisaatorajojen, toimittajaa voi auttaa, ohjata, kannustaa, motivoida tai jopa johtaa. Jotta tämänkaltainen yhteistyö onnistuisi, tulisi yritysten tavoitteiden olla samansuuntaisia ja kumppaneiden olla toisilleen tärkeitä. (Iloranta ym. 2012, 281.)

Hyvä luottamuksellinen suhde on toimittajayhteistyön perusedellytys. Luottamus mahdollistaa joustavan toiminnan kumppaneiden välillä. Tiivis keskinäinen yhteistyö rakentaa molemminpuolista luottamusta ja yhteishenkeä sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Luottamuksen rakentaminen vaatii aikaa, mutta voi kadota varsin nopeasti, yhden pienenkin väärinkäytöksen takia. (Iloranta ym. 2012, 293; Jahnukainen & Lahti & Virtanen 1997, 76.) Luottamus toimijoiden

välille muodostuu vuosien saatossa tekojen pohjalta ja sen rakentuminen vaatii enemmän kuin vain sähköpostiviestejä ja tilaustoimintaa toimijoiden välillä.

Toimittajayhteistyössä myös kumppaneiden välinen houkuttelevuus on asia, jolla on vaikutusta yhteistyön laatuun. Kuten parisuhteessa niin myös yritysmaailmassa, suhde ei toimi elleivät molemmat osapuolet koe sitä tavoitteidensa mukaiseksi. Suhteen hyöty tulee kokea molemmin puoleiseksi. Toisen osapuolen tulee tarjota toiselle riittävän houkuttelevia mahdollisuuksia yhteistyön syntymiseksi. (Iloranta ym. 2012, 294.)

Liiketoiminta ja bisnes ovat muuttuneet, kun yritykset ovat hakeneet maksimaalista kustannustehokkuutta. Omien kokonaiskustannusten ja toimittajan kustannusten mallintaminen auttaa organisaatioita tunnistamaan koko oman hankintaprosessin. Uudenlainen, hallittu yhteistyö toimittajien kanssa opettaa ymmärtämään tuotanto- tai palveluprosessin haasteita ja etsimään kehittämismahdollisuuksia. Toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet ovatkin organisaatiossa yksi kolmesta keskeisestä kilpailutekijöistä organisaation oman ydinosaamisen sekä asiakkaasta lähtevien tarpeiden vastaamisen rinnalla. (Iloranta ym. 2012, 28–30.)

5.7 Hankintaosaamisen merkitys

Yritysmaailmassa tehtyjen tutkimusten perusteella, myös hankintaosaamisella on todettu olevan vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Iloranta ym. 2012, 22 – 23; van Weele 2010, 12). Hankintaosaamisen merkitys on myös julkistalouden kannalta merkittävä, koska julkisten hankintojen arvo on suuri. Ammattimaisesti ja hyvin hoidettu julkinen hankintatoimi säästää resursseja, mikä viime kädessä säästää veronmaksajien rahoja. Hankintaosaaminen on enemmän kuin pelkkää ostamista. Ostamisessa korostetaan yleensä ainoastaan hintaa kun hankkiminen käsittää ostohinnan lisäksi mm. materiaalien hallinnan, toimitusajan, toimitusvarmuuden ja laadun. (Ritvanen & Koivisto 2007, 107.) Kun hankintaa

tarkastellaan tässä mielessä, on menestynyt hankinta ostamista huomattavasti laajempi ja monipuolisempi kokonaisuus.

Hankintatoimessa työskentelevän henkilön olisi ymmärrettävä hankintojen koko kenttä ja millaiset vaikutukset hänen toimillaan on kokonaisuuteen. Hänen olisi myös osattava tunnistaa parhaimmat tehostamiskeinot ja huomioitava toiminnan strategiset vaikutukset. Hankintatoimessa työskentelevältä odotetaan sekä monipuolisia henkilökohtaisia ominaisuuksia että liiketaloudellisia ja teknisiä taitoja. (Ritvanen ym. 2006, 158.) Hankintaosaamisen kehittämisessä kannalta onkin hyvä siirtää painopistettä juridisesta osaamisesta ja kilpailutusvaiheen toteuttamisesta myös hankintatoimessa työskentelevän muihin taitoihin. (Iloranta ym. 2012, 405.)

6 TAPAUKSEN KUVAUS - TARVIKEHANKINNAN HANKINTAPROSESSI OYS ERVASSA

6.1 Tutkimuksen kohde

Tässä tutkimuksessa keskitytään Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintaprosessiin. Tutkimuksessa pääpaino on tämän kyseisen prosessin suunnitteluvaiheen osuudessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten hankinnan suunnittelulla ja yhteistyöllä tavarantoimittajan kanssa voidaan karsia kustannuksia. Tavarantoimittajan näkökulmaa tutkimukseen antaa Onemed Oy, joka on tällä hetkellä yksi Oys-ervan sopimustoimittajista. Aiheen rajaamisessa oli tutkijalla omat haasteensa ja aiheen rajaamista olikin tehtävä koko tutkimustyön ajan. Aiheen valinnassa pyrittiin huomiomaan ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyön vaatimukset ja määritelmät, joiden mukaan opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä.

6.1.1 Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalvelut

Erityistason sairaanhoidon järjestämiseksi Suomi on jaettu tällä hetkellä viiteen yliopistollisen sairaalan erityisvastuualueeseen (ERVA) kattaen 51,1 % Suomen pinta-alasta. Oys-ervaan kuuluvat Pohjois-Pohjanmaan, Länsi-Pohjan, Keski-Pohjanmaan ja Lapin sairaanhoitopiirit sekä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Oys antaa keskussairaالاتasoista hoitoa oman piirin väestölle ja erityistason hoitoa koko erityisvastuualueelle. (PPSHP 2017, viitattu 18.2.2017).



KUVA OYS-erva yhteishankinta-alue

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalvelut toimii Oys:n erva-alueen koordinoivana yksikkönä alueen sairaaloiden ja terveyskeskusten tarvike- ja laitehankinnoissa. PPSHP:n hankintapalvelut kilpailuttaa hankinnat säädösten mukaisesti mm. laatii tarjouspyynnöt, hankkii tuote- ja toimittajatietoja, pyytää asiantuntijalausunnot, tekee tarjousvertailut ja hankintapäätökset. Hankintapalveluja johtaa hankintapäällikkö Juha Putkonen.

(PPSHP 2017, viitattu 18.2.2017).

6.1.2 Onemed Oy

Onemed Oy tuo maahan, markkinoi, myy ja jakelee laajaa tuotevalikoimaa, joka palvelee sekä perus- että erikoissairaanhoidon tarpeita. Yhtiön toimipiste sijaitse Helsingissä. Henkilöstömäärä on noin 100. Onemed kuuluu OneMed-konserniin, joka on johtava terveydenhoitotuotteiden myyntiin, markkinointiin ja jakeluun erikoistunut yritys. Terveydenhoidon lisäksi Onemed Oy toimii myös muiden

alojen tukkurina. Toimintaa yrityksellä on Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Baltian maissa, Puolassa, Saksassa, Hollannissa, Tshekin tasavallassa ja Slovakiassa. (Onemed Oy 2017, viitattu 18.3.2017).

6.2 Tarvikehankintaprosessin pääpiirteet

Hankintaprosessi on systemaattinen tapa lähestyä toimittajamarkkinoita. Hankintaprosessi tähtää siihen, että yritykselle valitaan markkinoilta mahdollisimman sopiva toimittaja tai toimittajat yrityksen tarvitsemien tuotteiden, raaka-aineiden tai palveluiden osalta. Hankintaprosessiin kuuluu useita eri vaiheita alkaen tarpeen kartoituksesta aina hankintasopimukseen saakka. (Logistiikan maailma 2017, viitattu 23.2.2017.)

Julkisen sektorin hankintaprosessi muodostuu toisiinsa linkittyvistä prosessin vaiheista. Prosessiin kaikista vaiheista on pääsääntöisesti laadittava kirjalliset asiakirjat. Julkisen sektorin hankintaprosessista ei voi myöskään jättää mitään vaihetta pois eikä vaiheita voi yhdistää keskenään vaan kaikki vaiheet on tehtävä voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Tämä onkin yksi keskeisimmistä eroista, jolla julkinen sektori eroa yksityisen sektorin vastaavasta toiminnasta. Julkiselle hankinnalle on tyypillistä myös prosessin jatkuvuus. Monet hankinnat tulevat julkisella sektorilla uudelleen kilpailutukseen viimeistään aina muutaman vuoden kuluttua. Kun sopimuksen päätyminen lähestyy, on hankintatoimen ryhdyttävä valmistelevaan uutta kilpailutusta, josta mahdollisesti seuraa toimittajan vaihtuminen. (Kuusniemi – Laine & Takala 2008, 107-108.)

Koska tässä opinnäytetyössä pääpaino on Oys-ervan hankintaprosessin alkuvaiheen tarkastelussa eli hankinnan valmistelussa, ei hankintaprosessin kaikkia eri vaiheita ole mielekästä käydä läpi yksityiskohtaisesti. Oys-ervan hankintaprosessi on kuvattu prosessikaaviona, jossa prosessi alkaa sopimuskauden päättymisestä ja päättyy hankintasopimuksen kirjoittamiseen. Oys-ervan hankintaprosessikuvauksesta voidaan todeta, että

käyttäjäasiantuntijat ovat mukana kaikissa hankintaprosessin eri vaiheissa, jotta heidän substanssiosaamistaan voidaan hyödyntää. Seuraavassa kuvataan Oys-ervan hankintaprosessin päävaiheet lyhyesti ja liitteessä 1 kuvataan Oys-ervan hankintaprosessin eteneminen vaiheittain.

6.2.1 Tarjouspyynnön valmistelu

Hankintaprosessi käynnistyy hankinnan valmistelulla, joka on koko prosessin toimeenpanovaihe. Huolellinen hankinnan suunnittelu luo perustan onnistuneelle hankintaprosessille, koska tärkeimmät ratkaisut tehdään yleensä jo hankinnan valmisteluvaiheessa.

Hankinnan valmistelu alkaa tarpeen kartoituksella. Oys:n hankintatoimistossa työskentelevä hankinta-asiantuntija lähettää Oys-ervan hankintarenkaan yksiköille sähköpostilla kyselyn suunnittelun alla olevasta tuoteryhmän kilpailutuksesta, jossa tiedustellaan erwa-alueen yksiköiden halukuutta osallistua tulevaan kilpailutukseen. Kun osallistujat ovat antaneet määräpäivään mennessä vastauksensa osallistua tai olla osallistumatta kilpailutukseen, kilpailutusta koordinoiva hankinta-asiantuntija valitsee tilanteeseen sopivan hankintamenettelyn ja tekee hankinnasta tarvittavat hankintalain edellyttämät ilmoitukset.

Hankinnan valmisteluvaiheessa kilpailutuksessa mukana olevat yksiköt ilmoittavat kilpailutuksen alla olevasta tuoteryhmän nimikkeistöstä tuotteiden arvioidut kulutusmäärät halutulta ajanjaksolta. Samalla yksiköillä on myös mahdollisuus kommentoida alustavaa nimikkeistöä. Tiedot kirjataan hankintatoimistosta sähköpostilla tulleeeseen exel-taulukkoon, joka toimitetaan tarvittavilla tiedoilla täydennettynä takaisin hankintatoimistoon. Samalla erwa-alueen yksiköt ilmoittavat omat käyttäjäasiantuntijansa, jotka ovat mukana kilpailutuksessa. Käyttäjäasiantuntijat tuovat kilpailutukseen oman substanssiosaamisensa itse tuotteista.

6.2.2 Tarjouspyyntö

Hankinnan valmistelun jälkeen tehdään tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on hankinnan tärkein asiakirja ja tarjouspyyntö muodostaa pohjan hankinnan kilpailutukselle. Tarjouspyyntö on tehtävä kirjallisesti ja laadittava niin selväksi, että sen perusteella voidaan antaa yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Tarjouspyynnöstä ja sen liitteistä on käytävä ilmi mm. seuraavat asiat: hankinnan kuvaus ja laajuus, hankintamenettely, hankinnan keskeiset ehdot, tarjoajalle asetut vähimmäisvaatimukset, tarjouksen valintaperuste ja vertailuperusteet, määräaika tarjouksen tekemiselle ja osoite, johon tarjous on toimitettava. Tarjouspyynnössä eritellään tarjoajan kelpoisuudelle asetetut vähimmäisedellytykset, hankinnan kohteelta vaadittavat pakolliset ominaisuudet sekä laadun vertailukriteerit. (30.3.2007/348.)

Kilpailutusta koordinoiva hankinta-asiantuntija laatii tuoteryhmää koskevasta hankinnasta tarjouspyyntöluonnoksen, josta hän pyytää mukana olevilta yksiköiltä kommentit. Kommentit pyydetään yksiköiltä joko sähköpostilla tai asian tiimoilta järjestetyssä palaverissa ja tarjouspyyntöön tehdään mahdolliset muutokset ennen tarjouspyynnön julkaisemista. Kun tarjouspyyntö on julkinen, asiasta tiedotetaan kilpailutuksessa mukana olevia yksiköitä.

6.2.3 Tarjousvertailut

Hankinta-asiantuntija tekee saaduista tarjouksista tarjousvertailun, jossa saatuja tarjouksia vertaillaan keskenään. Tarjousten vertailu tehdään, kun ensin on arvioitu ehdokkaiden soveltuvuus sekä tarjousten tarjouspyynnön mukaisuus. (30.3.2007/348.) Tarjousten vertailussa voidaan käyttää ainoastaan niitä vertailuperusteita, jotka on ilmoitettu tarjouspyynnössä (Kuusiniemi- Laine ym. 2008, 213.) Hankinta-asiantuntija pyytää kommentit laatimastaan tarjousvertailusta erä-alueen yksiköiden asiantuntijatyöryhmiltä. Kommentit

tarjousvertailusta pyydetään joko sähköpostitse tai asian tiimoilta koolle kutsutussa palaverissa.

6.2.4 Hankintapäätös

Oys:n hankintatoimi tekee hankinnasta hankintapäätöksen, jossa perustellaan kirjallisesti, miten hankintatoimi on vertaillut ja avoinut saatuja tarjouksia. Perusteluissa on selkeästi ilmoitettava, miksi tietty tarjous on valittu parhaaksi. Hankinta-asiantuntija lähettää hankintapäätöksen tiedoksi sekä asianosaisille että tarjouskilpailussa mukana olleille toimittajille. Hankintapäätökseen liitetään mukaan hakemusosoitus markkinaoikeuteen sekä kuntasektorilla lisäksi oikaisuvaatimusohjaus (Kuusniemi–Laine ym. 2008, 219.)

6.2.4 Hankintasopimus

Hankintalain edellyttämän muutoksenhakuajan jälkeen hankinnasta tehdään hankintapäätöksen tekemisen jälkeen kirjallinen hankintasopimus. Ne osat, jotka eivät sisällä salassa pidettävää tietoa tulevat hankintapäätöksen allekirjoituksen jälkeen julkiseksi (Kuusniemi – Laine ym. 2008, 218). Hankinta-asiantuntija tiedottaa hankintapäätöksestä erä-alueen yksiköitä.

6.3 Hankintaprosessin suunnitteluvaiheesta yksityiskohtaisemmin

Oys-ervan hankintaprosessin suunnitteluvaihe on hankintaprosessissa se työvaihe, jossa tuoteryhmän hankintaa suunnitteleva hankinta-asiantuntija kerää riittävät tiedot hankinnan toteuttamiseksi, kartoittaa prosessiin liittyviä toimintatapoja sekä laatii yksityiskohtaisemman suunnitelman ja aikataulun hankinnan toteuttamiseksi. Hankinnansuunnittelua ohjaa hankintayksikön oma menettelytapakäytäntö. Suunnittelutyöhön on hyvä varata riittävästi aikaa ja se on tärkeää tehdä huolellisesti. Julkisiin hankintoihin sovellettaviin periaatteisiin

kuuluu, että hankintayksikön tulee järjestää hankintatoimensa niin, että hankintoja voidaan toteuttaa mahdollisimman taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja mahdollisimman tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina ympäristönäkökohdat huomioiden. (Karinkanta ym. 2012, 41-42.)

Tulevaa tarjouspyyntöä varten hankinnalle on määriteltävä koko hankintakaudelle ennakoitu euromääräinen arvo ilman arvonlisäveroa. Hankinnan ennakoidun arvon laskemisella pyritään ennakoimaan ja selvittämään tulevan hankinnan suurin ennakoitu kokonaisarvio. (Valtionvarainministeriö 2011, 40-41.) Ennakoitu hankinta-arvo perustuu niihin arvioituihin kulutustietoihin tietyltä ajanjaksolta, jotka kerätään erva-alueen eri yksiköiltä kilpailutuksen alla olevasta tuoteryhmästä. Kulutustietopyyntö lähetetään yksiköille sähköpostilla ja yksiköillä on, nimikkeistön laajuudesta riippuen, noin 1 – 3 viikkoa aikaa toimittaa tiedot hankintatoimeen. Kulutustietojen keräämistä varten hankinta-asiantuntija on koonnut kilpailutettavasta tuoteryhmästä nimikeluettelon exel-tilukoon, johon kilpailutuksessa mukana olevat merkitsevät tarvittavat tiedot (kulutusmäärän, käytössä olevan nimiketikoodin ja nimikkeen esimerkkituotteen) tilukoon ja toimittavat tiedot takaisin kilpailutusta valmistelevalle hankinta-asiantuntijalle Oys:n hankintatoimeen. Tilukoon on myös mahdollista lisätä sellaisia nimikkeitä, joilla omalla erva-alueella on kulutusta. Kulutusmäärät siirretään exel-tilukoon, riippuen sairaanhoitopiiristä, joko manuaalisesti käsin kirjaamalla tai sähköisen järjestelmän avulla. Etenkin manuaalisessa kirjaamisessa virhekirjaukset ovat mahdollisia ja voivat vääristää yksittäisen nimikkeen kulutusmäärää tarjouspyynnössä.

Vaikka arvioidut kulutusmäärät ovat suuntaa antavia eivätkä sido tarjouksen pyytäjää mihinkään, ovat ne kuitenkin tarjouksen antajalle hyvinkin tärkeä tieto siihen, mille tasolle oman tarjoushintansa asettaa. Jos tarjouspyynnössä ilmoitetut arvioidut kulutusmäärät poikkeavat suuresti todellisesta kulutuksesta, vääristää se tuotteesta saatavaa informaatioita tuotteen tarjoajalle. Tarjouspyynnöstä tarjoaja näkee nimikekohtaisesti tiedon siitä, kuinka paljon kutakin nimikettä käytetään Oulun yliopistollisen sairaalan yksiköissä. Erva-

alueen muiden sairaanhoitopiirien kulutusmääriä ei tarjouspyyntöön ole eritelty vaan määrät ilmoitetaan yhtenä lukuna.

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä kappaleessa kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja perustellaan sen valintaa sekä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta.

7.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kehittämisen kohdetta sekä tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tutkittava tapaus voi olla mm. yksilö, organisaatio, toiminto, tai prosessi. (Ojala ym. 2009, 53.) Tapaustutkimuksen avulla pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimuskohteita on usein vain yksi ja tutkijalla on usein tutkittavasta aiheesta jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa tutkittavan asian määrittelyn. (Ojasalo ym. 2009, 53.)

Tapaustutkimuksessa on tyypillistä käyttää monenlaisia tutkimusmenetelmiä. Tällainen tutkimustapa mahdollistaa syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamisen tutkittavasta tapauksesta. (Ojala ym. 2009, 55.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tapaustutkimus on mahdollista tehdä joko laadullisin tai määrällisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä (Ojasalo ym. 2009, 55.) Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua ja havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa, jotka ovat laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajarvi, 2012, 71.)

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmänä käytän haastattelua, havainnointia, jotka ovat laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 71.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastattelun avulla saadaan arvokasta tietoa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelun avulla saadaan tarkasteltavasta kohteesta kerättyä nopeasti syvällistä ja uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelut kannattaa myös nauhoittaa, sillä silloin haastattelijalla on mahdollista tarkkailla haastateltavaa ja tehdä myös muita havaintoja. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.) Haastattelun etuna on, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Tuomi ym. 2012, 74).

Tässä opinnäytetyössä käytetään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, jonka tukena hyödynnetään osallistuvan havainnointimenetelmän avulla saatua tietoa. Haastatteluiden tavoitteena on saada haastateltavat kertomaan, miten he näkevät tutkimuksen kohteena olevan logistisen prosessin eri toimintojen vaikutukset toisiinsa. Haastatteluilla pyritään myös löytämään prosessiin kätkeytyvät haasteet ja mahdollisuudet.

Teemahaastattelumenetelmässä edetään tutkimuksen viitekehykseen perustuvien ennakkoon laadittujen kysymysten ja tiettyjen etukäteen valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 97; Tuomi ym. 2012, 75.) Teemahaastattelussa haastateltavan tulkinnat asioista ja heidän asioilleen antamat merkitykset ovat keskeisiä, jolloin haastateltavien ääni tulee kuluviin (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48).

Havainnointia pidetään hyödyllisenä tutkimuksellisenä kehittämistyön menetelmänä. Havainnointia voidaan käyttää sekä itsenäisesti että haastattelun

tukena. Havainnointi auttaa monipuolistamaan haluttavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 103; Tuomi ym. 2012, 81.) Havainnoinnin etuna on, että sillä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa esimerkiksi organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä niiden luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin haittana nähdään, että havainnoija voi omalla läsnäolollaan häiritä tilannetta ja muuttaa havainnoitavien tilannekäyttäytymistä. Osallistuvassa havainnointimenetelmässä on tukijan tärkeää myös muistaa pitää omat tulkintansa erillään havainnoista. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2010, 213-217.)

7.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivisen tutkimushaastattelu. Tutkimuksen toimintaympäristöstä valittiin kuusi (6) haastateltavaa. Perusteluna valinnalle oli, että tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan vain henkilöitä, joilta odotetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasti ilmiöstä. (Tuomi ym. 2012, 74.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, koska sillä on mahdollista saada haastateltavilta pidempiä vastauksia kuin strukturoidulla haastattelumuodolla. Koska kysymysmuoto ei teemahaastattelussa ole määrätty, haastattelusta pystyttiin tekemään jokaiselle haastateltavalle parhaiten sopiva. Tukijan oma työkokemus julkisten hankintojen parista sekä perehtyminen alan kirjallisuutteen ennen haastatteluja oli hyvä peruste teemahaastattelun käytölle tutkimusmenetelmänä. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua selvitys tutkimuksen aiheesta ja teemahaastattelukysymykset, jotta he saivat mahdollisuuden tutustua aihealueeseen etukäteen (liite 1 ja 2). Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimusaiheen keskeisten teemojen ympärille. Teema-alueet oli muodostettu teoriaosuudesta nousseista huomioista sekä tukijan omasta ammatillisesta kokemustaustasta aiheeseen.

Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tämän vuoksi on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai haastattelun aihe etukäteen haastateltaville. (Tuomi ym. 2012, 73.) Tarkoituksena oli lisäksi saada haastateltavat orientoitumaan positiivisesti tutkimusta kohtaan ja näin lisäämään tutkimuksen laadukkuutta. Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2017. Kuudesta haastattelusta pitkäkestoisin oli 1 tunti 24 minuuttia ja lyhyin oli 46 minuuttia.

Haastattelujen aikana tutkija pyrki tekemään haastateltavista havaintoja. Haastateltavista nousi selkeästi esille yksi yhteinen piirre. Jokainen haastateltava vaikutti olevan kovin innostunut omasta työstään. Haastattelun aikana haastateltavista välittyi tutkijalle positiivinen ja innostunut asenne. Tutkija pani merkille myös sen, että jokaisella haastateltavalla oli esitettävänä omia kehittämisajatuksia tutkittavaan asiaan.

Koska tutkija myös itse työskentelee alalla ja tutkimusaihe liittyy oleellisesti tukijan arkipäivän työhön, oli tutkimuksessa luonnollista käyttää yhtenä tiedonkeruumenetelmänä myös tutkijan omia havainnoiteja aihepiiristä. Tutkijan omaan havainnointiin perustuvassa analysoinnissa keskityttiin lähinnä selvittämään tutkimukseen liittyvään hankintaprosessin kohdistuvia toimintatapoja.

7.3 Haastattelut

Tässä luvussa kerrotaan haastatteluista saaduista tutkimustuloksista. Haastateltavina oli neljä (4) henkilöä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiristä sekä kaksi (2) henkilöä Onemed Oy:stä. Oletuksena oli, että haastateltavilla oli julkisista hankinnoista syvällistä tietoa ja näkemystä.

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiristä haasteltavina olivat:

Juha Putkonen, hankintapäällikkö, vastuualuejohtaja

Esko Kallio, varastopäällikkö

Sirpa Rönkkönen, hankinta-asiantuntija

Antti Ukura, hankinta-asiantuntija

Onemed Oy:sta haastateltavina olivat:

Markus Hendriksson, toimitusjohtaja

Satu Luukkonen, logistiikkapäällikkö

Haastatteluista neljä (4) tehtiin kasvokkain haastateltavien työpaikoilla. Näistä yhdessä (1) haastattelussa oli samaan aikaan paikalla kaksi (2) haastateltavaa. Kaksi (2) haastattelua tehtiin puhelimitse. Haastattelut tallennettiin älypuhelimien avulla ja haastattelujen jälkeen haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin. Haastatteluun osallistujille kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, eikä kenelläkään ollut mitään sitä vastaan. Aineiston purkamisessa käytettiin apuna word-tekstinkäsittelyohjelmaa. Aineistoa kertyi 29 kappaletta A4 kokoista arkkiä 1.0 rivinvälillä kirjoitettuna. Litteroinnin yhteydessä haastattelusta poimittiin merkitykselliset ilmaisut, jotka siirrettiin excel-taulukkoon. Tutkimus sisältää suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Suorilla lainauksilla pyritään konkretisoimaan ja havainnoimaan kysymystä. Haastateltavien vastaukset koodattiin tietyllä värillä ja vastaukset luetteloidtiin yhden teema-alueen alle. Teema-alueet nojautuivat kysymysten asetteluun. Samojen teemojen alle liittyviä vastauksia kootaan yhteen, jotta vastausten yhteisiä piirteitä voidaan hyvin tarkastella. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 173.)

Haastatteluissa saatujen vastausten ja niiden analysoinnin jälkeen teemoiksi valikoituvat seuraavat:

- Tutkimuksen aihe
- Oys:n tarvikehankintaprosessin rooli

- Kehittämisehdotus ja sen vaikutukset
- Logistiikkakeskus Oys-ervassa – ajatuksia tästä
- Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehittämiskohteet

Ensimmäisessä teema-alueessa haluttiin tiedustella haastateltavalta mielipidettä tutkimuksen aiheesta. Kysymyksellä tutkija halusi ensinnäkin herätellä haastateltavan aiheeseen ja selvittää sitä, miten haastateltava ymmärtää hankintaprosessin suunnitteluvaiheessa tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset tarvikkekustannukseen ja, onko asia haastateltavan mielestä tutkimisen arvoinen. Selventääkseen kysymystä tutkija avasi tutkimusongelmaa ennen vastausta kertomalla lyhyesti siitä, miten oli tutkimuksen aiheeseen päätynyt ja miten tutkijalla oli tarkoitus tutkimusongelmaa lähestyä.

Toisen teema-alueen kysymykset keskittyivät Oys:n hankintaprosessiin. Tähän teema-alueeseen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää prosessiin liittyviä eri tekijöitä ja millaisia vaikutuksia hankintaprosessissa tehdyillä asioilla on logistiikkakustannuksiin.

Kolmannen teema-alueen kysymykset kohdistuivat ajatukseen siitä, jos nykyisen Oys-ervan hankintaprosessin suunnitteluvaiheeseen tehtäisiin tutkijan ehdottama muutos, olisiko muutoksella vaikutuksia logistiikkakustannuksiin ja mihin muihin asioihin muutoksella olisi vaikutusta. Teemahaastattelussa haluttiin selvittää myös muutoksen toteuttamisen realistisuutta.

Neljännessä teema-alueessa keskityttiin logistiikkakeskusajatukseen Oys-erva-alueella. Logistiikkakeskustoiminta on merkittävää nykyaikaista toimintaa, jonka ympärillä on ollut kehityshankkeita myös Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin alueella. Tässä teema-alueessa haluttiin löytää tutkimuksen sisältämiä yhtymäkohtia kuvitteelliselle logistiikkakeskukselle.

Viidennessä teema-alueessa haluttiin selvittää asiakkaan ja toimittajan välistä yhteistyötä ja yhteistyön mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita. Haastatteluissa kerättiin tietoa siitä, miten haastateltavat kokevat tällä hetkellä alalla valitsevan yhteistyön: onko se riittävää, mikä yhteistyössä on haastavaa ja mihin suuntaan yhteistyötä tulisi kehittää. Pääpaino oli löytää vastauksista suuntaviivoja sille, kuinka yhteistyötä tulisi jatkossa tehdä, jotta sillä olisi vaikutusta myös tilaus-toimitusketjuun sisältyviin kustannuksiin.

Haastattelun aluksi käytiin läpi haastateltavan tausta, asema organisaatiossa sekä kokemus julkisten hankintojen parissa työskentelystä. Haastatteluissa kysyttiin haastateltavilta mielipidettä tutkimusaiheesta, Oys-ervan tarvikkehankintaprosessista, tarvikkehankintaprosessiin liittyvästä kehittämisajatuksista, kehittämisajatuksen vaikutuksesta hankinta- ja logistiikkaprosessin eri vaiheisiin sekä yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Haastattelun aikana keskustelua syntyi myös teemakysymyksiä sivuavista asioista. Jokainen haastattelutilanne oli tutkijan mielestä ainutlaatuinen sekä haastattelusta saadun aineiston että haastattelun etenemisen suhteen.

Tutkimus on valmis vasta silloin, kun analysoinnin jälkeen saadut tulokset on tulkittu. Tulosten tulkinta on aineiston analysoinnissa nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkija, tutkittava tai tutkimuksen lukija voivat tulkita tutkimusta sen vaiheita tai esille tulleita faktoja eri tavalla. Tutkijan on pyrittävä laatimaan tutkimuksen tuloksista synteesejä, jotka kokoavat pääseikat yhteen ja antavat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkijan on myös tärkeä miettiä, mikä on tutkimuksesta saatujen tulosten merkitys sekä tutkimusalueella että laajemmassa merkityksessä. (Hirsijärvi ym. 2010, 229-230.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen yhteenvetona on tutkijan näkemys aineiston tärkeimmistä tuloksista. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 8 ja tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset ja kehittämissuhteet luvussa 9.

7.3.1 Haastateltavien taustat

Haastateltavista kaksi (2) oli naista ja neljä (4) miestä. Ikävuosiltaan haastateltavat olivat iältään 46 – 61 vuoden väliltä. Neljä (4) haastateltavista toimi johtotason tehtävissä ja kaksi (2) asiantuntijatehtävissä. Kaikilla haastateltavilla oli kattava kokemus julkisen terveydenhuollon hankinnoista sekä niihin liittyvistä toiminnoista. Haastateltavien taustatiedot ovat esiteltyinä alla olevassa taulukossa 9 taustatietojen hahmottamisen helpottamiseksi.

Haastateltava	Kokemus alalta	Koulutus	Ikä	sukupuoli
Henkilö 1	10 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	52	nainen
Henkilö 2	22,5 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	48	mies
Henkilö 3	21,2 vuotta	Liiketalouden perustutkinto	58	nainen
Henkilö 4	18,2 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	53	mies
Henkilö 5	19 vuotta	Ylempi korkeakoulututkinto	46	mies
Henkilö 6	40 vuotta	Ei tutkintoa	61	mies

TAULUKKO 9. Haastateltavien taustatiedot

7.3.2 Mitä ajatuksia tutkimuksen aihe haastateltavissa herätti

Kaikkien haastateltavien mielestä tutkimuksen aihe oli hyvinkin mielenkiintoinen ja tutkimisen arvoinen. Kaikissa vastauksissa tuli hyvin esille se, että haastateltavilla oli myönteinen suhtautuminen toimialaansa kohtaan kohdistuvaan kehittämistyöhön. Muutaman haastateltavan kohdalla vastaukset

olivat hyvinkin laajoja ja antoivat tutkijalle käsityksen, että aihe koettiin hyvinkin ajankohtaiseksi aiheeksi.

“On ihan mielenkiintoinen aihe, potentiaali on niinko vähän mieltä voisko näitä asioita tehdä kustannustehokkaammin.”

“Kannattaa ehdottomasti tutkia. Toi on niinku otollinen kohde koska sillä vaikutetaan kaikkein eniten.”

Tutkimuksen aihetta käsiteltäessä, sekä hankintatoimen että toimittajatahon haastateltavien vastauksista nousi hyvin esille se, että toiminnan kehittämisessä on tärkeää osallistaa kaikki ne tahot, joita asia koskee. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi vastauksista nousi selvemmin esille kaksi tärkeintä seikkaa. Ne olivat halu ja asenne.

“Ylipäättään niinku musta se on niinku hyvä, että tehdään tämmöstä niinku prosessiasiaa riippumatta siitä, että millasia toimijoita siinä prosessissa on. Hirveen hyvä, että avoimesti pystytään käymään läpi sitä niinkun siinä prosessissa syntyviä kustannuksia ja tekemään niistä sitten johtopäätöksiä. Tavallaan otetaan semmonen aito kehittämisenäkökulma eikä niinku sitä että mä ajan nyt tässä sitä omaa etua tai tää on se mun tiukka pätkä. Sen takia tää on terve tää lähestymiskulma, pidän siitä.”

“Ne ei tarvitte olla kovin isoja, pienillä jutuilla saa paljon aikaan. Joku Onemedin tyyppinen vois mieltä vaikka tämmösen työn pohjalta, että hei että tämä herättää jo semmosia ajatuksia, että jos me kokkeiltas että tässä ois ny mahollisuus, että jos me lähettäs tekemään tämmönen pilootti joku juttu niin meillä oliski valamius, että lähetään kokkeileen, että tehään tämmönen harijotus.”

“Pitäs olla asenne tehdä rohkesti erilaisia uusia juttuja.”

Jokainen haastateltava koki, että julkisissa hankinnoissa juurikin hankinnan suunnitteluvaihe on se vaihe, jossa kustannuksiin on mahdollista parhaiten vaikuttaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että hankinnan suunnitteluvaiheessa tehdyillä toimenpiteillä on merkitystä hankinnan kustannuksiin.

“Toi on niinku otollinen kohde, koska sillä vaikutetaan kaikkein eniten.”

Yksi haastateltava näki hankintatoimen edustajan roolin hankinnan suunnitteluvaiheessa hyvinkin vahvana.

“Sehän on niinko vallan kahva jolla tätä hommaa ohjataan, jos mä ajattelen, että mä istusin niinko sun jakkaralla se on nimenomaan tää, että se juuri nimenomaan tää et siinä kilpailutilanteessa mietiiään ne kaikki vaihtoehdot ja myöskin sulla on niinko itsellä näkemys siitä, että kuinka paljon se kustantaa aidosti ja mihin suuntaan sitä niinku halutaan viedä siellä yksiköissä sitä kehitystä. Tottakai se niinku parantas sitä.”

Julkisen sektorin hankintatoimessa työskenteleville pelkkä lakipykälän tunteminen ei yksin riitä, vaan hankinta edellyttää vahvaa kaupallista ja taloudellista ajattelua (Iloranta ym. 2012, 82.) Haastatteluun osallistuneiden hankintatoimen asiantuntijoiden vastauksissa kuvastui selvästi se, että hankintojen taloudellisuus oli kilpailuttamisessa keskeisimpiä tavoitteita.

“Kyllähän se on tietenkin tutkimisen arvoinen asia tämmönen, että pystytäänkö me säästämään vaikkapa se yksi sentti siitä vinyylikäsineestä. Totta kai sillä on huikea vaikutus tuomossa määrässä mitä sitä käytetään. Mehän pyydetään top-ehtona jo nytkin, että paljonko se maksaa meille tuotuna se hansikas, mutta juuri tuo, että millä me pystyttäis vaikka siihen top-ehtoo sitten vaikka vaikuttaa.”

“Kaikki säästäminen on ihan, jos vain saahan se senttikin aina jostakin pois, se täytyy aina huomioida, että millä keinoilla, koska toimittaja varmasti osaa laskea kans ja se lisää sen hintaan.”

7.3.3 Oys:n hakintaprosessin rooli

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Oys-ervassa käytössä olevalla hankintaprosessilla oli tärkeä rooli hankintojen ohjaamisessa omalla alueellaan. Hankintaprosessin eduiksi haastateltavat mainitsivat seuraavia asioita:

- tehostaa kilpailutusta

- yhdenmukaistaa tavaravirtoja
- osallistuttaa käyttäjäasiantuntijat mukaan hankintoihin
- parantaa prosessin sisäistä informaatiota
- antaa kaikille yhteisen pelisäännön, miten toimitaan

Toimittajatahon kokemukset käytössä olevasta hankintaprosessista oli, *“ei poikkee siitä mitä muut julkisen puolen asiakkaat noudattaa”* Toimittajatahon näkökulmasta katsottuna, hankintaprosessiin olisi yhden vastaajan mielestä hyvä lisätä kohta, jossa tavarantoimittajalla annettaisiin mahdollisuus kommentoida tarjouspyyntöä ennen sen julkaisua. Käytäntö palvelisi vastaajan näkemyksen mukaan molempia osapuolia. Tutkimusaihetta käsittelevä teorian tieto kannattaa myös tätä samaa näkemystä. Toimittajatahon osaamisen hyödyntäminen jo hankinnan suunnitteluvaiheessa avaa uusia näkökulmia ja hyödyntää molempia osapuolia. (Iloranta-Pajunen ym. 2012, 393.)

“Mä laittasin lisäksi tänne semmosen teknisen vuoropuhelun tavarantoimittajien kanssa koska heiltä sitten usein tulee niinku siihen mahollisiin spekseihin tai muuhun niinku näkökulmia jotka kannattaa ottaa siinä hankinnassa huomioon. Sillä, että sitä tarjouspyyntöluonnosta lähetetään toimittajille kommentoitavaksi niin se niinku lisää sitä laatua siihen.”

Julkisiin hankintoihin laki asettaa pakollisia odotus ja valitusten käsittelyaikoja tasapuolisuuden varmistamiseksi ja nämä ajat hankintayksikön on otettava huomioon hankintoja suunniteltaessa. Yhden haastateltavan mielestä hankintaprosessin aikatauluihin tulisi yleensäkin kiinnittää vielä enemmän huomiota ja myös siitä näkökulmasta, että *“miten se vanha sopimus ajetaan alas ja miten se uusi sopimus ajetaan ylös.”* Haastateltavan mielestä asia olisi hyvä huomioida etenkin tuotteissa, joiden toimitusaika valmistusmaasta Suomeen on pitkä. Esimerkkinä haastateltava mainitsi mm. kertakäyttöiset käsineet, jotka valmistetaan Aasiassa ja käsineiden toimitusaika tehtaalta toimittajan tilauksesta Suomeen voi kestää hyvinkin puolivuotta. Jotta kilpailutuksen voittaneella sopimustoimittajalla olisi mahdollista reagoida oman toimitusketjun sujuvuuteen,

vaatisi se haastateltavan mielestä tarkempaa tarvikehankintojen aikatauluttamista julkisen terveydenhuollon hankintatoimessa yleisestikin.

“Tää on semmonen ajatteluvirhe hankintatoimistoissa että oletetaan että sillä toimittajalla on päivänä yks toimittaa se ku eihän sillä oo tai sitten jos on niin sitten se on niinku olemassa oleva toimittaja jolloin ne on niinku eriarvosessa asemassa...elikkä paljon parempi olis se että siellä kilpailutus olis selkeesti aikasemmin ja se sopimus lähtis vaikka kolmen kuukauden päästä siitä kun se päätös on tullut jolloin on aikaa edellisellä toimittajalla ajaa se varasto alas koska edellisellä toimittajalla voi käydä niin että jos ei sillä oo toista sopimusta niin mitä se sitten tekee niillä tuotteilla.”

Oman roolinsa hankintaprosessissa vahvempana kokivat haastateltavista hankintatoimessa työskentelevät, koska hankintatoimen vastuulla on ohjata ja hallinnoida koko prosessia. Muut haastateltavat näkivät oman roolinsa prosessissa pienempänä. Haastateltavien vastauksissa oli merkille pantavaa, että vastauksissa korostettiin yhteistyön merkitystä ja sen vaikutusta myös omaan rooliin prosessin eri vaiheissa. Haastateltavat kokivat, että hyödyntämällä tehokkaammin muiden toimijoiden osaamista, myös oman roolin merkitys korostuisi.

“Hirveen mielellään ollaan toimittajana kanssa sparraamassa asiakkaita kun he tekee niitä tarjouspyyntöjä koska sillähän niiku tosiaan joko rakentaa hyvän toimivan asiakassuhteen joka palvelee optimaalisella tavalla niitä omia asiakkaita taikka sitten ei rakenna.”

“Niin se tarvittas viisaus sieltä ostajilta että sieltä tulis se ehotus, että hei oisko järkevää niinkö tässä vaikka esittää suoraan että otettas tämmöset ostosyklit tämmösillä volyymituotteilla käyttöön, sitouduttas niihin jo siinä tarjouspyyntövaiheessa niin sillen me pystyttäs viemään se siihen kilpailutusvaiheeseen.”

Haastateltavista ei kukaan kokenut voivansa suoranaisesti vaikuttaa omalla työpanoksellaan prosessin logistiikkakustannuksiin. Haastateltavista ne henkilöt, jotka tekivät kilpailutuksia, kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan logistiikkakustannuksiin muiden toimijoiden myötävaikutuksella. Haastateltavista

yksi toimi hankintaprosessissa prosessin omistajan roolissa, joten toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa olevana toimijana hän kertoi voivansa vaikuttaa logistiikkakustannuksiin niitä ohjaamalla. Varastotoiminnoista vastaavan henkilö koki, että nykyiset varastossa käytössä olevat tilat asettivat omat haasteena prosessin logistiikkakustannusten vaikuttamiseen.

“Ko se uus varasto tulee niin tulee vähän enemmän tilaa niin ainakin jollaki lailla voidaan paremmin vaikuttaa mutta nythän on ollut koko ajan se tilaongelma.”

Toimittajatahon vastauksissa kilpailuttamistapa nostettiin hankintaprosessissa yhdeksi tärkeäksi osaksi, jolla heidän mielestään voidaan logistiikkakustannuksiin vaikuttaa.

“En voi omalla toiminillani, koska se ratkee siit miten asiakas sen kilpailuttaa, sithän on eri asia jos kilpailutetaan tuotteet ja palvelut erikseen niin sit niinku on vähän eri tyyppinen...vallankahvahan on siellä asiakkaalla miten hän haluaa tämän kilpailutuksen hoitaa.”

“Nykyisten kilpailutusten puitteissa siellä on asioita joita voi tehdä logistiikkakustannusten minimoisemiksi koko ketjussa. Jos asiakkaat ymmärtäis tän niinko kokonaiskustannuksen ei sen yhden tuotteen osalta vaan tarvikkekokonaisuuden hankinnan näkökulmasta, että ei haeta sitä välivarastoo vaan ostetaan suoraan sinne osastolle, jolloin se tilaus tulee suoraan meille sitä osastoa varten ja se pakataan suoraan sitä osastoa varten.”

7.3.4 Kehittämisehdotus ja sen vaikutukset

Tutkimukseen liittyvään kehittämisehdotukseen sisältyvä tutkijan visio siitä, että volyymituotteiden määrän lisäksi myös niiden ostosyklin ilmoittamisella tarjouspyynnössä olisi alentava vaikutus logistiikkakustannuksiin, sai lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa myönteistä kannatusta. Huolimatta siitä, ettei asiasta ollut tutkijalla esittää haastattelutilanteessa mitään lukuja, mihin visionsa perustaa, vaan asian tarkastelu pohjautui jokaisen haastateltavan omaan kokemuspohjaan julkisen terveydenhuollon tarvikehankintakäytännöistä, näkivät haastateltavat kehittämisehdotuksessa mahdollisuuksia

logistiikkaprosessin kustannusten alentamiseen. Haastateltavista osa arvioi juurikin volyymituotteiden kohdalla suunnitelmallisemmalla ostosyklillä kustannussäästöjen olevan mahdollista saavuttaa. Yksi haastateltava koki, että ostosyklennusteella volyymituotteiden kohdalla *“ei oo niin traumaattista vaikutusta siihen hintaan, laatuun sillä tietysti voi olla.”* Haastateltavien vastauksista voi yhteenvetona todeta, että keskinäisen informaation ja yhteistyön lisäämisen avulla olisi ostosykli huomioiden mahdollista vaikuttaa volyymituotteiden logistiikkakustannuksiin.

Taulukossa 1 on esitetty tarkempi yhteenveto kysymykseen haastateltavilta saaduista vastauksista. Taulukkoon on tiivistetty oleellinen ajatus haastateltavan mielipiteestä ja kehittämisehdotuksen vaikutuksesta hankintaprosessiin.

Haastateltavan mielipide	Kehittämis ehdotuksen vaikutus
<ul style="list-style-type: none"> • Toimisi ennustetyökaluna, joka on puuttunut 	<ul style="list-style-type: none"> • Toisi ennustettavuutta toiminnalle
<ul style="list-style-type: none"> • Olisi jatkuvana prosessina toimivampi, mikä mahdollistaisi tuotteen reaaliaikaisen kysyntäennusteen myyjälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Asettaisi yhteistyökumppaneiden tietojärjestelmille uusia vaatimuksia
<ul style="list-style-type: none"> • Olisi hyvä yhteinen kehittämiskohde 	<ul style="list-style-type: none"> • Toisi molemmille osapuolille etuja logistiikkaprosessiin
<ul style="list-style-type: none"> • Ei olisi suurta vaikutusta hintaan, laatuun voisi vaikuttaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannushyöty näkyisi enemmän volyymituotteissa
<ul style="list-style-type: none"> • Ostosyklin ilmoittamisella olisi vaikutusta hintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannushyöty näkyisi enemmän volyymituotteissa
<ul style="list-style-type: none"> • Ostosyklin rakentaminen tarjouskilpailutuksen yhteydessä kannattaisi tehdä 	<ul style="list-style-type: none"> • Toisi muutoksia hankintaprosessin aikatauluihin ja toimintatapoihin
<ul style="list-style-type: none"> • Nykyinen kilpailutusmenetelmä ei paras keino 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi kilpailutusmalli

7.3.5 Logistiikkakeskus Oys-ervassa – ajatuksia tästä

Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri on ollut mukana Oulun yliopiston koordinoimassa Terveet tukipalvelut-tutkimushankkeessa. Hankkeen puitteissa tehtävässä tutkimuksessa tavoitteena oli vastata siihen kysymykseen, kuinka terveydenhuollon logistiset palvelut tulisi järjestää Oys-ervan kaltaisella harvaan asutulla alueella. Hankkeessa yhtenä kohteena oli tarkastella erityisesti pitkien etäisyyksien tuomia haasteita alueelle ja siihen liittyvän kuljetusverkon sekä keskitetyn logistiikkatoiminnan osuutta osana alueen terveydenhuollon logistisia palveluita. Kustannustehokkaampien ja laajempien palvelujen tuottamiseksi

alueen terveydenhuollolle, oli hankkeen yhtenä jatkokehittämissuunnitelmana logistisen palvelukeskuksen perustaminen OYS-erva-alueelle. Logistiikkakeskus on alue, joka sisältää tavaroiden kuljetusta, varastointia ja jakelua koskevia toimintoja sekä ylläpitää yritysten välistä yhteistoimintaa synergiaetujen saavuttamiseksi. Logistiikkakeskus on nykyaikainen ilmiö ja niiden merkitys kuljetusjärjestelmien kehittämisessä on korostunut viimeisinä vuosikymmeninä (Logistiikan maailma 2017, viitattu 14.3.2017.)

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia vaikutuksia alueellisella logistiikkakeskustoiminnalla olisi heidän mielestään tutkimuksen sisältämään kehittämissuunnitelmaan. Haastateltavien näkemykset asiassa olivat erilaisia. Toiminnan vaikutuksesta tuotteen hintaan oli haastateltavilla eriäviä näkemyksiä. Yhden haastateltavan mielestä toimintojen keskittämisellä on vaikutusta tuotteen hintaan, kun toisen vastaajan mielestä asialla ei ollut juurikaan merkitystä.

“Jos sanotaan näin että ollaan joskus semmonen isompi tukipalvelukeskus niin totta kai vaikuttaa siihen tuotteen hintaan.”

“Vaikutukset, riippuen siitä ajetaanko ne yhteen paikkaan vai ajetaako hajautetusti, tehdäänkö tarkasti rytmittyä toimitusta, jolloin me pystytään konsulttimaan asioita, niin se säästövaikutus ei ole prosenttia enempää.”

“Mä kehottasin haastamaan sitä ajatusta, koska se että rakennetaan yksi uus logistiikkakeskus lisää, kun Suomi on pullollaan logistiikkakeskuksia, niin mikäs hyöty siitä on. Vaihtoehtoisestihan sen voi niinko kilpailuttaa ja sitten pitää tutkia, miten sillä kilpailutuksella voi vaikuttaa, jos sen kilpailuttaakin niin että se on sinne perille asti. Ei tarvi uutta investointia siihen uuteen logistiikkakeskukseen.”

Haastateltavista ne henkilöt, jotka työskentelivät kilpailutusten parissa, näkivät logistiikkatoimintojen alueellisen keskittämisen hyvinkin konkreettisenä vaikutuksena omaan työhönsä. Tutkimuksessa tarkastelun alla olevaan hankinnan suunnitteluvaiheeseen logistiikkakeskusajatus järkevöittäisi haastateltavien mielestä mm. kulutustietojen kokoamista alueelta sillä

“kulutustiedonhan sais siitä yhestä paikasta.” Hankinnan suunnitteluvaiheessa kulutustietojen kerääminen erva-alueelta on haastava ja aikaa vievä työvaihe.

7.3.6 Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehittämiskohteet

Haastattelujen yksi teema käsitteli asiakkaan ja toimittajan välistä yhteistyötä ja yhteistyön mahdollisia haasteita ja kehittämiskohteita. Haastatteluissa kerättiin tietoa siitä, miten haastateltavat kokevat tällä hetkellä alalla valitsevan yhteistyön, onko se riittävää, mikä yhteistyössä on haastavaa ja mihin suuntaan yhteistyötä tulisi kehittää. Pääpaino oli miettiä, kuinka yhteistyötä tulisi jatkossa tehdä, jotta sillä olisi vaikutusta myös tilaus-toimitusketjun kustannuksiin. Vastauksia haettiin seuraavilla kysymyksillä:

- Millaista ostajan ja tavarantoimittajan välistä yhteistyötä tällä hetkellä on?
- Onko yhteistyö mielestäsi riittävää?
- Miten tarvikkeen kulutusmäärät huomioidaan tilausprosessissa?
- Onko siinä kehitettävää. Jos on, niin millaista?
- Mitä toivot yhteistyöltä ostajan / toimitajan välillä?
- Mitä pitäisi tehostaa?

Hankintatoimi on entistä enemmän yhteistyötä ja suhteiden hallintaa. (Haapanen 2005, 216.) Yhteistyön nykytilaa kartoitettiin kysymällä, millaista ostajan ja tavarantoimittajan välistä yhteistyötä tällä hetkellä on. Yleisellä tasolla ostopuolen haastateltavien vastauksissa yhteistyöstä todettiin, että *“kyllä kai sitä mun mielestä nyt on”* ja yhden vastaajan mielestä yhteistyö *“näitten kanssa, joiden kanssa tehhään tätä yhteistyötä niin musta se on ollu tosi antosaa”*. Kun toimittajatahon vastauksessa yhteistyön määrästä todettiin, että *“minusta tää on hyvin minimaalista, koettiin vastapuolella, että “ei meillä oo aikaa seurustella täällä vaan niinko vähän väliä.”* Yhteenvetona vastauksista yhteistyön riittävydestä voidaan todeta, että yhteistyötä toimijoiden kesken oli, mutta yhteistyön laadussa ja määrässä oli haastateltavien vastauksissa eroavaisuuksia. Yksi haastateltavista kuvasi yhteistyötä jossain määrin kriittisesti:

“Mää on joskus ajatuksellisesti tän ajatellu, että on niinku tämmönen muuri ja siellä on postilaatikko ja sinne laitetaan niinku kirjeitä ja se on se kommunikaatio...semmosta yhteistä kehittämistä on tosi vähän ja toimitusketjun seuranta on aivan niinku yllättävän vähän...hyvin harvalta asiakkaalta me saadaan asiakkaan näkökulma, mikä on esim. toimitusvarmuus.”

Yhden haastateltavan mielestä yhteistyötä oli aikaisemmin ollut enemmän *“sillon ku tää syke oli alhasempi”*. Vuosittaiset, osapuolten kesken pidettävät yhteiset palaverit, jossa käsiteltiin tietyt rutiiniasiat sekä keskusteltiin yleisesti asioista, oli molemmille tahoille vakiintunut yhteistyömuoto. Osa haastateltavista piti tämäntyyppistä yhteistyömuotoa toimijoiden välillä hyvinkin tärkeänä toiminnan seurannan ja kehityksen kannalta. Haastateltavista kaksi oli sitä mieltä, että näissä palavereissa olisi sisällöllistä kehitettävää.

“On tämmösiä neljännesvuosittaisia palavereja, niin kyllä nekin menee sitten kahavinjuontiin, ei hirveesti innovaatiota tapahu”

“Mää toivosin, että ois enemmän tätä tämmöstä yhteistyötä niinku semmosta yhteistyötä, jossa vaihdetaan lukuja”

Tarjouspyynnössä ilmoitettujen tarvikkeiden kulutusmäärien hyödyntämistä toimittajatahon haastateltavat pitivät hyvinkin tärkeänä. Kulutusmäärät helpottivat tavarantoimittajaa tekemään tuotteista ostosuunnitelmia heidän omaan varastoonsa sekä toimivat hyvänä työkaluna parantaa toimitusvarmuutta asiakkaalle päin. Toisen haastateltavan mielestä kulutusmäärät eivät aina ole tarjouspyynnöissä totuudenmukaisia, vaan *“ne tuppaa olemaan jopa pienempiä ja silloin se aiheuttaa sen, että silloin se ennuste on ollut väärä ja aiheuttaa toimitusongelmaa.”*

Hankintatoimessa kilpailutusta hoitavat henkilöt eivät osanneet kertoa, miten tarjouspyynnössä ilmoitettuja tarvikkeiden kulutusmääriä oman organisaation

ostoprosessissa hyödynnetään. Tarvikkeiden osto suoritettiin organisaatiossa toisesta yksiköstä.

“No sitähan me ei kyllä tiä käyttääkö ne ostajat sitä.”

Kaikki haastateltavat suhtautuivat yhteistyön kehittämiseen myönteisesti. Yhteistyöstä nousi vastauksissa monenlaisia ajatuksia. Yhteistä näille ajatuksille oli, että yhteistyön kehittäminen oli kaikkien haastateltavien vastuksissa se yhteinen, toivottava suunta. Kahden haastateltavan vastauksesta nousi esille, että keskinäisen yhteistyön saralla kehitettäville asioille tulisi olla selkeä visio. *“Mitä te toivotte, että toimittaja tekee, miten te haluat, että toimittaja on aktiiviinen.”*

“Mietittäis niitä uusia tapoja tehdä sitä yhteistyötä vaikkapa näitä logistiikkamalleja että miten me pystyttäis säästämään vaikka niissä logistiikkakustanuksissa ja toimittajaltakin tulis ja me oltas herkempiä kuuntelemaan niitten ehotuksia että lähettäskö me kokeilemaan tämmöstä ja tämmöstä niin tehtäs jotain semmosta.”

Yhdeksi yhteistyön esteeksi haastateltavista kaksi mainitsi käytössä olevat resurssit. Heidän mielestään yhteistyölle ja sen kehittämiseen ei ollut riittävästi aikaa. Ajanpuutetta ei koettu toimittajapuolella niin suureksi yhteistyön esteeksi kuin ostopuolella. Toimittajatapaamisia oli ostopuolella vähennetty juuri ajanpuutteen vuoksi.

“Mää ymmärrän tän hyvin et ei niit yhteistyöhankkeita oo, koska tuota asiakkaan puolella ei oo niinkun resurssia eikä välttämättä sitä ajatusta tän kehittämiseen ja ei ite nähdä, että siinä on niinko roolia kehittää sitä tai mahdollisuus kehittää sitä.”

“Ei meillä oo niinko aikaa siihen siitä niinko luovuttiin jo ajat sitten, että ei käytetä siihen aika, että pysyis ne kilipailutukset etes jonkinlaisessa aikataulussa ei sitä muualta sitä aikaa löytyny.”

Yhden haastateltavan vastauksesta korostui toimivan yhteistyön merkitys myös loppuasiakkaalle. *“Meillä on kaikilla se yhteinen asiakas, joka on kuitenkin se*

hoitaja-potilassuhde siellä, ja me katotaan tietenkin meidän kulmasta, te katotte tietenkin lähempää, mutta yhdessä tekemällä kai tästä paras saadaan.”

Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohta tulee lähteä asiakkaan tarpeesta (Sakki 2003, 19.) Myös toimittajayhteistyölle pätee sama lähtökohta. Yhteistyön on oltava liiketoimintalähtöistä, jotta siitä syntyy konkreettisia tavoitteita kummankin osapuolen kohdalla ja näin kehittämisestä hyötyy koko arvoketju.

Kysyttäessä millaista ostajan ja tavarantoimittajan välistä yhteistyötä toivottaisiin, haasteltavien vastauksissa nousi esille samoja käytäntöjä, mitä tutkimuksen teoriaosuudessaakin tuotiin esille. Keskeisimmät asiat, joita haastateltavat toivoivat yhteistyöltä olivat avoimuus, yhteistyön jatkuva ylläpito, keskinäinen arvostus sekä riittävästi resursseja. Yhden haastateltavan antama vastus tiivistä kyseisen asian hyvin: *“Kyllä minusta se kokoaikainen ei vain jossakin valamisteluvaiheessa vaan koko ajan meillä on se suhdetoiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen. Mää uskon tämmöseen dialogiin, että koko ajan puhutaan niiden toimittajien kanssa, että miten ne tuotteet kehittyvät, miten se teknologia kehittyvät, mutta miten kehittyvät se bisneksen kehittymisen malli, miten kehittyvät ostotoiminta, miten me voimme auttaa teitä hyvä toimittaja, että teidän olis helpompaa niinkö ylläpitää sitä toimitusputkea ja ja miten me saamme ne logistiikkakustannukset pysymään alhasena ja voitasko me tehdä jotaki teidän hyväksi.”*

Yhteistyö tulisi nähdä yhteisenä, kauaskantoisena pyrkimyksenä, johon yhteiset innovaatiot kuuluisivat oleellisena osana. Toimittajan luovuuden ja innovaatiisuuden hyödyntäminen on organisaatiolle mahdollisuus, vaikkakin sen mittaaminen on hankalaa. Myös hankintaorganisaation oma luovuus ja innovatiivisuus ovat yhtäläillä tärkeitä. (Iloranta ym. 2012, 367).

Kysymykseen siitä, mitä haastateltavien mielestä yhteistyössä pitäisi tehostaa, esittivät kaikki haastateltavat hyviä tehostamiskeinoja. Yksi haastateltava esitti tehostamiskeinoksi sitä, että *“pitäs miettiä niitä uusia tapoja ehkä ja semmosta vähän avoimempaa”*. Toisen haastateltavan mielestä tulisi olla rohkeutta muuttaa

käytössä olevia toimintatapoja, *“eikä aina hakkeutua niihin vanhoihin että ko aina on tehty näin niin pittää tehdä pitäis olla avoin niille uusille ehotuksille”*. Kaksi haastateltavista näki, että tehostamista löytyisi oman osaamisen laajentamisella sekä benchmarkaamalla toimintatapoja muilta toimitaloilta.

“Ois hyvä olla tai hyödyllistä olla, jos olis joku teknologiaporukki, että kattoo, että mitä uutta on markkinoille tulossa kolmen tai vaikka viiden vuoden päässä ja sitä dialogia käydä sen toimittajan ei ehkä sen tuotepäällikön, joka sahaa täällä alueella mutta se on ehkä sitten sen yli ja jopa tehtaalle asti, että mitä uusia teknologioita on tulossa.

“Kyllähän tää terveydenhuollon logistiikka on tosi kehittymätön, jos sitä vertaa mihin tahansa muuhun toimialaan pitäis avautua katsomaan näiltä toimialoilta, jotka on niinku kehittyneitä logistisesti ja ottaa sieltä mallia.”

7.4 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden mittareina käytetään tutkimuksen reliabliteettia ja validiteettia. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius puolestaan tarkoittaa oikeaa tutkimusmenetelmää tai kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2010, 231.)

Tutkimuksen teoriaosuuden luotettavuus pohjaa siihen, että tutkija on pyrkinyt tutustumaan teorian tietoon huolellisesti sekä käyttämään lähteitä mahdollisimman monipuolisesti. Tähän tutkimukseen sisältyvät haastattelut tutkija suoritti itse käyttäen apuvälineenä etukäteen laadittua kysymyslomaketta sekä nauhoittavaa älypuhelinia. Kysymyslomakkeella haluttiin varmistaa, että kaikki lomakkeelle kirjatut kysymykset käydään läpi ja kaikki haastateltavat vastaavat samoihin kysymyksiin. Nauhoittamalla kaikki haastattelut varmistettiin se, että kaikki haastattelussa annetut vastukset olivat jälkikäteen tarkistettavissa.

Tutkimuksen reliabiliteettia tehostettiin litteroimmalla haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen koneelle. Tutkimuksen validiteettia varmistettiin siten, että haastattelujen aikana haastateltavien antamia vastauksia pyrittiin tarkentamaan useilla lisäkysymyksillä. Haastateltavat saivat myös mahdollisuuden haastattelujen aikana kertoa heille tärkeistä asioista. Tutkijan näkemys on, että kokemattomuus haastattelijana vaikutti haastattelujen pituuteen. Koska tutkija varoi liikaa keskeyttämästä haastateltavaa, poikkesivat haastattelut välillä liiaksi tutkimuksen kannalta ei niin oleellisiin asioihin. Jos tutkijalla olisi ollut enemmän haastattelukokemusta, haastattelut olisi pystytty tekemään nopeammin. Haastattelija tunsi ennestään kaikki haastateltavat, mikä lisäsi haastattelujen validiteettia. Kaikki haastateltavat ovat oman alansa asiantuntijoita, joilla on käytännön kokemusta ja relevanttia tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen reliabiliteetin lisäämiseksi haastateltavien tulkintoja verrataan myös työn teoriaosuuden aineistoon. Myös se, että haastattelija ja haastateltava käyttivät yhteistä ammattikieltä, lisäsi tutkimuksen validiteettia.

8 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia. Tuloksia tarkastellaan noudattaen kysymysten teema-alueita. Tulosten pohjalta esitetään syntyneitä päätelmiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyöstä syntyneet tulokset muodostettiin analysoimalla teemahaastattelun aineistoa. Haastattelujen aineisto hankittiin suorittamalla haastatteluja tutkimuksessa mukana olevissa organisaatioissa. Haastatteluihin osallistui henkilöitä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalveluista sekä Onemed Oy:stä. Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa informaatiota tutkimuksessa tarkastellun alla olevaan kehittämisehdotukseen ja millaisia vaikutuksia kehittämisehdotuksessa esitetyillä toimilla olisi terveydenhuollon tarvikehankintojen logistiikkakustannuksiin.

Mitä ajatuksia tutkimuksen aihe sinussa herättää?

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa sitä, miten haastateltavat kokivat tutkijan esittämän kehittämisajatuksen siitä, että volyymituotteen ostosuunnitelman määrittelyllä jo hankinnan suunnitteluvaiheessa olisi mahdollista vaikuttaa terveydenhuollon tarvikkeiden hankintaprosessin kustannuksiin. Teoriaosuudessa käsitellyssä Oys-ervan hankintaprosessin kuvauksessa hankinnan valmisteluvaiheessa tuotteesta kerätään tulevalle hankintakaudelle arvioidut kulutusmäärät, jotka ilmoitetaan tarjouspyynnössä. Opinnäytetyön kehittämisajatuksen sisältyi tästä normaalista käytännöstä poikkeava lähestymistapa. Jos arvioitujen kulutusmäärien sijasta tarjouspyynnössä ostaja sitoutuisi tiettyyn ostosuunnitelmaan, millaisia vaikutuksia toimenpiteellä olisi kustannuksiin? Volyymituotteissa prosentuaalisesti pienetkin säästöt

hankintakustannuksissa merkitsevät huomattavia säästöjä euromääräisesti (Iloranta ym. 2012, 119).

Kaikkien haastateltavat kokivat, että opinnäytetyön kehittämisehdotuksen sisältämässä ajatuksessa oli potentiaalia vaikuttaa kustannuksiin. Hankintatoimessa työskentelevien henkilöiden mielestä nykyistä kilpailuttamismenetelmää olisi teoriassa mahdollista rakentaa niin, että tarvikkeen ostoennuste huomioitaisiin jo tarjouspyyntövaiheessa. Asia vaatisi haastateltavien mielestä kuitenkin poikkiorganisatorista yhteistyötä sekä enemmän hankintatoimen, ostoyksikön sekä erä-alueen hankintayksiköiden kesken. Tärkeänä seikkana asian käytännön toteutumisessa nähtiin myös se, että asia vaatisi toteutuakseen mukana olijoilta vahvaa yhteistä sitoutumista ja resursseja. Poikkiorganisaattorisen yhteistyön lisääminen onkin yksi keskeisimpiä kehittämissuuntauksia hankintatoimessa, jotka vievät hankintaa enemmän proaktiivisemmän hankintatavan suuntaan. (Iloranta ym. 2012, 93–96.)

Myös toimittajatahon haastateltavien mielestä hankinnan suunnitteluvaihe oli hankintaprosessin vaiheista se otollisin, jossa logistiikkakustannuksiin voidaan vaikuttaa. Tavarantoimittajan näkökulmasta tuotteesta ilmoitettu tarkka ostoennuste parantaisi koko toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja kustannustehokkutta ja mikä loppupeleissä näkyisi asiakkaalle pienempänä ostohintana. Enemmän kustannushyötyjä kuin tutkijan ehdottamalla ostoennusteen ilmoittamisella, toimittajat näkivät saavutettavan sillä, että hankintatoimessa mietittäisiin mahdollisuuksia kilpailuttaa tuotteet niin, että tavarantoimittaja vastaisi tuotteen toimittamisesta omasta varastosta suoraan asiakkaan varastoon.

Haastateltavien vastaukset ovat yhteneväisiä teoriasta löydettävästä maininnasta siitä, että hankintaprosessissa ylivoimaisesti tärkein työ tehdään hyvissä ajoin ennen hankintaa, tarpeen ja kohteen määrittelyvaiheessa. (Iloranta ym. 2012, 252.) Tutkimus osoitti, että haluja hankintaprosessin käytäntöjen

muuttamiseen on sekä hankintatoimessa että toimittajien puolella. Kehittämisen esteenä tutkimuksessa tuli selvemmin esille resurssipula sekä juurtuminen vanhoihin käytäntöihin.

Toimitusketjun hallinnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota tuote-, palvelu-, tieto- ja rahavirtojen koordinointiin ketjun osapuolten välillä. Tiedon hyvä hallinta edellyttää yhteensopivia informaatiojärjestelmiä, mikä edesauttaa turhan työn poistumista ketjusta. (Ritvanen ym. 2006, 86.) Eri tietojärjestelmien rajapintojen integroinnin haasteet on tänä päivän terveydenhuollossa tunnistettu. Se että, tietojärjestelmät eivät keskustele keskenään, oli seikka, joka tuli myös tämän tutkimuksen haastatteluissa esille. Tietojärjestelmien integrointi olisikin hankintojen kehittämiseksi yksi keskeisin tekijä, jonka avulla pystyttäisiin esim. hankinnan suunnitteluvaiheessa hyödyntämään kerättyä informaatioita tulevaan kilpailutukseen. Yhteisellä kielellä keskustelevat järjestelmät ovat perusta myös koko toimitusketjun kehittämisessä.

Oys:n tarvikehankintaprosessin rooli

Oys:n tarvikehankintaprosessi on kuvattu kahdeksan (8) vaiheisena kaaviona, jossa ensimmäisenä työvaiheena on tarjouspyynnön valmistelu ja viimeisenä hankintasopimuksen tekeminen valitun tarjoajan kanssa. Hankintatoimessa työskentelevät pitivät hankintaprosessin kuvaamista prosessikaaviomuodossa hyödyllisenä, koska se avaa hyvin prosessin työvaiheita ja toimii hyvänä ohjekirjana hankintojen parissa työskenteleville. Hankintaprosessin tehokkuutta parantaisi, jos prosessin osa-alueet olisivat selvemmin aikataulutettuja. Toimittajataho toivoi, että prosessiin olisi hyvä myös lisätä kohta, jossa tarjoajalle annettaisiin mahdollisuus kommentoida tarjouspyyntöä ennen sen julkaisua. Tutkijan näkemys tästä asiasta on, että käytäntö on Oys:n hankintatoimessa käytössä, vaikkakaan siitä ei merkintää itse hankintaprosessikuvauksessa ole.

Laki julkisista hankinnoista (348/2007, 2§) ohjeistaa hankintayksiköitä toteuttamaan hankinnat mahdollisimman taloudellisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksia. Tämä edellyttää hyvää suunnittelua kilpailutuksissa. Haastateltavien vastauksissa tuli hyvin esille se, että hankintaprosessin tärkein vaihe on ehdottomasti suunnitteluvaihe. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että jos volyymituotteiden logistiikkakustannuksiin nykyistä Oys:n hankintaprosessia hyödyntämällä halutaan vaikuttaa, vaatii se hankintatoimelta ja muilta prosessissa mukana olevilta tahoilta tiivistä yhteistyötä ja sitoutumista asiaan hankintaa suunniteltaessa. Kun tuoteryhmän uutta hankintaa suunnitellaan, taustalla on usein aikaisempi kilpailutus ja sopimuskausi. Toimittajatahon vastauksissa korostettiin, että hankintatoimi voisi enemmän hyödyntää aikaisemmista kilpailutuksista saatua oppia toimittajien näkökulmasta käsin. Uuteen sopimuskauteen voisi volyymituotteiden kohdalla esimerkiksi liittää siirtymävaiheen, joka antaisi molemmille tahoille ns. "aikalisää" varautua tulevaan sopimuskauteen. Yhteistyön merkitystä logistiikkaprosessissa ei voida koskaan liikaa korostaa. Sekä organisaation sisäistä että organisaatorajat ylittävää yhteistyötä pidetään yhtenä toimitusketjun kehittämisen periaatteista (Iloranta ym. 2012, 335.)

Kehittämisehdotus ja sen vaikutukset

Tutkimuksen sisältämä kehittämisehdotus siitä, että volyymituotteen ostoennusteen ilmoittamisella tarjouspyynnössä olisi logistiikkakustannuksiin alentava vaikutus, jakoi haastateltavien keskuudessa mielipiteitä. Jokainen haastateltava koki, että kehittämisehdotuksen sisältämällä menettelytavalla voidaan vaikuttaa logistiikkakustannuksiin, mutta vaikutuksen suuruus ei kaikkien vastaajien mielestä ollut kovinkaan merkittävä. Hankintatoimessa työskentelevien mielestä menettelytavan vaikutus hintaan oli suurempi kuin toimittajien mielestä. Sitoutuminen tiettyyn ostoennusteeseen parantaisi toimittajien mielestä tuotteen toimitusvarmuutta. Toimittajan mielipide yleisellä tasolla hankintatoimen tarjouspyynnöissä ilmoitetuista kulutusmääristä oli, että tarjouspyynnöissä ilmoitetut kulutusmäärät eivät pidä aina paikkaansa. Ilmoitetut

kulutusmäärät tahtovat olla yleensä liian pienet, mikä taas aiheuttaa toimittajan taholta asiakkaalle päin toimitusongelmaa. Toimittajatahon mielestä käytäntö olisi jatkuvana prosessina tehokkaampi, koska se mahdollistaisi reaaliaikaisen tiedon tuotteen tarpeesta toimittajalle. Tällä hetkellä tietojärjestelmät eivät kuitenkaan mahdollista reaaliaikaista tiedon siirtoa organisaatioiden välillä.

Kysynnän ennustaminen on liiketoiminnassa tärkeää ja sen vaikutus hankintoihin on hyvinkin keskeinen. Ennusteiden hallinta on yksi menestyksellisen hankintatoiminnan tekijöistä, johon myös tutkimuksen teoriaosuudessa viitataan. Vastauksissa tuli esille, ettei Oys-ervan hankintatoimessa ole käytössä tarvikehankinnoissa ennustetyökalua. Ostovolyymin ennakoiminen tarjouspyyntövaiheessa toisi Oys-ervan volyymituotteita koskeviin tarvikehankintoihin yhden haastateltavan mielestä lisää ennustettavuutta toimintaan.

Yhteistä kaikkein haastateltavien vastauksissa oli, että kehittämissuositus nähtiin hyvänä kehittämiskohteena, jota voidaan yhdessä kehittää ja, josta molemmat tahot voivat hyötyä. Yhden haastateltavan vastauksessa kehittämishalukkuus kiteytyi tukijan mielestä kaikessa yksinkertaisuudessaan toteamukseen, että *“Minusta on hirveen kiva tämä tämmönen yhdessä tekeminen”*.

Logistiikkakeskus Oys-ervassa – ajatuksia tästä

Oys-erva käsittää lähes puolet Suomen pinta-alasta ja on tällä hetkellä pinta-alaltaan suurin yhteiskilpailutusalue terveydenhuoltosektorilla Suomessa. Tällä hetkellä jokaisella Oys-ervan sairaanhoitopiirillä on oma logistinen kuljetusjärjestelmänsä, jonka kautta tavaralogistiikka kulkee. Tässä tutkimuksessa haluttiin avata näkökulmaa siihen, olisiko Oys-ervan alueellisia logistiikkatoimintoja laajemmalla keskittämällä ja ostosyklin ennakoimisella yhdessä vaikutusta siihen, että tarvikekustannukset koko prosessissa laskisivat. Yleensäkin on osoitettu, että hankintaan liittyviä toimintoja yhteisesti

koordinoimalla saavutetaan merkittäviä tehokkuusetuja ja uudenlaisia yhteistyömuotoja.

Keskitetyn logistiikkakeskuksen vaikutuksen logistiikkakustannuksiin myönteisempänä näkivät hankintatoimen haastateltavat. Keskitetty logistiikkakeskus selkeyttäisi hankintaprosessia kaiken kaikkiaan mm. osaamisen, organisoinnin, kustannustehokkuuden ja tilaus- toimitusketjun hallinnoimisen kautta. Alueellisen logistiikkakeskuksen merkitystä enemmän toimittajataho sitä vastoin korosti kilpailutustavan merkitystä tarvikekustannuksiin.

Yhteistyön nykytila, haasteet ja kehittämiskohteet

Haastatteluista kävi ilmi, että molemminpuolinen yhteistyö hankintatoimen ja toimittajien välillä on ensiarvoisen tärkeää. Työn luonne on sellainen, että se edellyttää tiivistä yhteistyötä osapuolten kesken. Vastauksista oli selvästi nähtävillä, että keskinäistä yhteistyötä tulisi olla nykyistä enemmän. Hankintatoimen haastateltavat toivoivat tiiviimpää yhteistyötä myös organisaation sisällä. Haastateltavat kokivat, että vuoropuhelu organisaation ostoyksikön kanssa ei välttämättä aina tukenut hankintojen suunnittelutyötä. Tutkijalle vastaus ei ollut kovinkaan suuri yllätys, koska vähäinen toimittaja-ostaja välinen yhteistyö on julkisorganisaatioissa tunnistettu (Logistiikan maailma 2017, viitattu 30.4.2107.) Myös siihen, millaista toimittaja-ostaja-yhteistyö on, tulisi haastateltavien mielestä kiinnittää huomioita. Hyvän yhteistyön yksi tärkeimmistä edellytyksistä haastattelujen perusteella on, että yhteistyötahoilla tulee olla selkeä yhteinen visio, mitä yhteistyöltä halutaan ja, mihin sillä pyritään. Yhteistyön kehittäminen vaatii resursseja kummaltakin osapuolelta. Haastateltavien vastauksissa peräänkuulutettiin myös rohkeutta muuttaa olemassa olevia toimintatapoja.

Yhteistyössä on oleellista, että osapuolet ovat valmiita muuttamaan käytännön toimintamuotojaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sakki 3003, 130-132.)

Palaverit, jossa käsiteltiin yhteisiä asioita, koettiin hyväksi käytännöksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palavereiden sisältö kaipaisi tehostamista. Yksi haastateltava kaipaisi palavereihin enemmän läpinäkyvyyttä mm. erilaisten toiminnasta kertovien lukujen muodossa. Toisen haastateltavan mielestä palavereita tulisi hyödyntää uusien ideoiden ja ajatusten esiintuomiseksi, jotta yhteistyön kehittämiseen löydetään uusi näkökulmia. Haastateltavien vastauksista tutkijalle jäi käsitys, että tahotila keskinäisen yhteistyön parantamiseen on olemassa. Kehittämisen esteeksi koettiin rajalliset resurssit ja aikapula.

8.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kysymystä, miten terveydenhuollon tarvikehankintojen kustannuksiin voidaan kilpailuttamisen ja tarvikekuljetusten keskittämisen keinoin vaikuttaa. Opinnäytetyö jakautui teoriaosuuteen ja tutkimusosuuteen ja tavoitteena oli teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta löytää uusia keinoja vaikuttaa terveydenhuollon tarvikekustannuksiin. Teoriaosuudessa käsiteltiin logistiikkaa, sen määritelmiä ja sen merkitystä yritysten näkökulmasta käsin. Teoriaosuudessa tarkasteltiin laajasti myös julkista hankintatoimea osana logistiikkaa ja sen merkitystä sekä toimittajayhteistyötä. Teoriaosuuden lähteinä käytettiin kirjoja, julkaisuja ja internetsivustoja. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkimuksen aiheesta kerättiin tietoa teemahaastattelun avulla. Tavoitteena oli kerätä tietoa sekä julkisen terveydenhuollon hankintatoimessa työskenteleviltä henkilöiltä että tarvikkeita julkiselle terveydenhuollon organisaatiolle toimittavalta sairaalatarviketoimittajalta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot olivat Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hankintapalvelut sekä Onemed Oy. Myös tutkijan omia havaintoja ja työkokemusta hyödynnettiin taustalla.

Johtopäätöksinä tehdystä tutkimuksesta voidaan todeta, että tutkimus antoi vahvistusta tutkijan ajatukselle siitä, että lisäämällä tarjouspyyntöön volyymituotteelle suunniteltu ostosykli arvioitujen ostomäärien sijasta, olisi sillä kustannuksia alentava vaikutus tuotteen logistiikkakustannuksiin. Toimintatavan vaikutuksen positiivisempaan kokivat hankintatoimessa työskentelevät henkilöt. Tutkimuksessa mukana ollut toimittajataho painotti enemmän kilpailutustavan vaikutusta kustannuksiin. Jatkotutkimuksena tälle tehdylle tutkimukselle asiaa voisi kokeilun kautta toteuttaa yksittäisen kilpailutuksen yhteydessä ja näin rikkoa rajoja perinteiseen kilpailutusmalliin nähden.

Tutkimuksessa tuli esille myös se, että toimitusketjun kehittämisen edellytyksenä on kaikkien mukana olevien toimijoiden osallistuminen kehittämiseen. Toimitusketjun kehittämiseen liittyvät toiminnot edellyttävät molemmilta tahoilta ennen kaikkea sitoutumista asiaan ja toimintoja tulisi kehittää yhdessä niin, että löydettäisiin toimintaa tehostavia ratkaisuja. Tutkimus vahvisti myös teoriassa esitetyn asian siitä, että avoimuus ja luottamus ovat ostaja-toimittajayhteistyössä avaintekijöitä. Avoin vuorovaikutus edesauttaa molemminpuolisen luottamuksen rakentumista entisestään. Hankintatoimi voisi rohkeammin hyödyntää toimittajien osaamista niissä asioissa, joista toimittajilla on osaamista enemmän.

Tutkimus vahvisti sen asian, että toimiva ja saumaton yhteistyö on asia, johon moni asia terveydenhuollon hankinnoissa nojaa. Yhteistyö eri toimijoiden kesken koettiin olevan hankintojen keskiössä ja sen kehittäminen koettiin tärkeäksi. Yhteistyö nähdään usein eri organisaatioiden välillä tapahtuvaksi toiminnaksi, mutta viime kädessä käytännön toimet ja päätökset tapahtuvat yksilötasolla. Yksilötasolla tehdyillä muutoksilla voi olla yllättävän suuri vaikutus koko prosessin toimintaan.

Tutkimuksen avulla saatiin tutkijan mielestä heräteltyä keskustelua siitä, että aihepiirin alueella olisi lisätutkimukselle aihetta monestakin näkökulmasta. Ensinnäkin yhteistyön sarka eri toimijoiden välillä olisi tutkijan mielestä yksi näistä

aihepiireistä, jossa olisi paljon mahdollisuuksia uusien innovaatioiden syntymiselle toteuttaa julkisia hankintoja. Jo näinkin pienessä tutkimusjoukossa oli tutkijan mielestä havaittavissa halua ja intoa kyseenalaistaa nykyisiä toimintamalleja. Resurssit toiminnan kehittämiseen varsinkin julkisella sektorilla ovat usein kuitenkin liian pienet verrattuna siihen, kuinka paljon euroja julkisen sektorin hankinnoissa liikkuu. Jotta henkilötason innostus ja usko asian kehittämiseen konkretisoituu käytännön työhön, tarvitaan osaamista, motivaatiota sekä organisaation tukea. Toiminnan ohjaaminen rohkeampaan suuntaan olisikin tutkijan mielestä päättävien tahojen tehtävä.

Toisena jatkotutkimuksena voisi tutkia lähemmin myös sitä, miten kilpailutusprosessin toimintatapoihin saataisiin ankkuroitua kuljetuskustannusten osuus niin, että hankinnan suunnittelussa tehty työ konkretisoituisi tarvikkeen hintaan. Tällainen tutkimus edellyttäisi tutkijan mielestä kehittämisajatuksessa esitetyn kilpailuttamistavan soveltamista käytäntöön sekä menettelytavan vaikutusten seuranta tarvikekustannukseen. Tällä tutkimusnäkökulmalla tulokset olisivat huomattavasti kattavimmat.

Eri tietojärjestelmien kykenemättömyys keskustella keskenään on ongelma, joka on jo tiedostettu terveydenhuollon eri alueilla aikaisemminkin. Ongelma tuli esille myös tässä tutkimuksessa, joten tietoteknisten rajapintojen tutkiminen logistiikkaprosessissa kaiken kaikkiaan olisi myös mielenkiintoinen tutkimusalue. Tutkijan mielestä ihanne olisi, jos kaikki prosessissa toimijat voisivat käyttää samaa tietojärjestelmää. Tällä hetkellä esimerkiksi Oys:n ervan hankintaprosessissa toimijoilla on erilaisia tietojärjestelmiä ja tämä kuluttaa turhaan resursseja, lisää virheiden syntymisen mahdollisuutta sekä ihmisten työmäärää. Jotta tietojärjestelmien aiheuttamiin ongelmiin saataisiin tulevaisuudessa parannusta, vaatisi asia informaation lisäämistä, operatiivisten toimintojen uudelleen suunnittelua sekä jo sitä edellä peräänkuulutettua yhteistyön lisäämistä prosessin eri tasoilla.

Terveysthuollon logistiikkatoiminnoissa on runsaasti kehitettävää ja yhteistyössä eri toimijoiden kesken on tutkijan mielestä aina mahdollisuus oppia ja löytää uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen. Tutkimus täytti tukijan mielestä hyvin tavoitteensa siinä että, se loi omalla pienellä panoksellaan pohjaa muutosajatteluun, jota tukijan mielestä tämän päivän terveydenhuollossa tulisi soveltaa enemmän.

LÄHTEET

Christopher, M. 2011. Logistics & supply chain management. Fourth edition. Harlow. Pearson education limited.

Haapanen, M. Vepsäläinen, A. Lindeman, T., 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Honkanen, S Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju#Logistiikka_.28Logistics.29

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Julkiset_hankinnat_%E2%80%93_hankintojen_kehitt%C3%A4minen_julkissektorilla

<http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/autot/keskuskauppakamari-yritysten-kuljetuskustannukset-saatava-laskuun-6616480>

Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Gummerus Oy. Jyväskylä.

Jahnukainen, J. Lahti, M. Virtanen, T. 1997. Toimittajayhteistyö tilausohjautuvassa toimitusketjussa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Karinkanta, P. Kontio, A. Krakau, T. Lahtinen, T. With, S. 2012. Yrityksen hankintaopas. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Karrus, K.E, 2003. Logistiikka. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva.

Kuusniemi – Laine, A. Takala, P. 2008. Julkiset hankinnat käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

L30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista.

Logistiikan maailma 2017. Julkiset hankinnat – hankintojen kehittäminen julkisella sektorilla. Viitattu 4.1.2017.

Logistiikan maailma, 2016. Logistiikka ja toimitusketju. Viitattu 4.11.2016.

Logistiikan maailma. 2017. Kysynnän ja tarjonnan hallinta. Viitattu 20.2.2017. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kysynn%C3%A4n_ja_tarjonnan_hallinta.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Oulun Yliopisto 2012. PPSH -logistiikan esiselvitys. Hankeraportti. Taloustieteiden tiedekunta.

Porter, M.1985. Kilpailuetu. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rauhala, M. S. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Ritvanen, V Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Ritvanen, V. Inkiläinen, A., von Bell A. Santala, J., 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärven Offsett Oy. Saarijärvi.

Sailab 2017. Valtakunnalliseksi keskitetty hankinta tappasi terveydenhuollon kehittymisen <http://www.sailab.fi>. Viitattu 2.1.2017.

Sakki, J. 1997. Logistinen prosessi. Ohjaus-Yhteistyö-Lisäarvo. 1997. ELC Finland Oy MH-konsultit. Espoo.

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

Tekes 2015. Puolen Suomen terveydenhuollon logistiikka yhdestä palvelukeskuksesta? Viitattu 1.9.2016 <https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/puolen-suomen-terveydenhuollon-logistiikka-yhdesta-palvelukeskuksesta/>

Tekniikka & Talous 2017. Keskuskauppakamari: Yritysten kuljetuskustannukset saatava kuriin. Viitattu 19.1.2017.

Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa

Valtiovarainministeriö 2011. Valtion hankintakäsikirja 2010. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Viitala, R. Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Cengage Learning EMEA. Hampshire.

Yritys-Suomi 2017. Logistiikka. Viitattu 7.1.2017. <https://yrityssuomi.fi/logistiikka>

LIITTEET

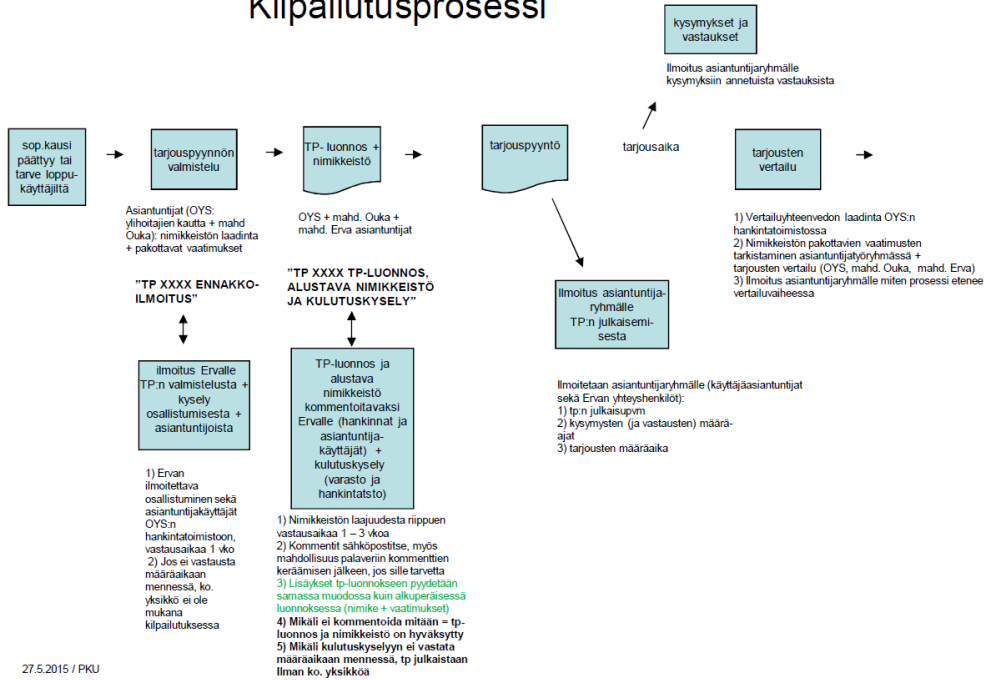
LIITE 1. Oys-ervan kilpailutusprosessi

LIITE 2. Haastatteluinfo

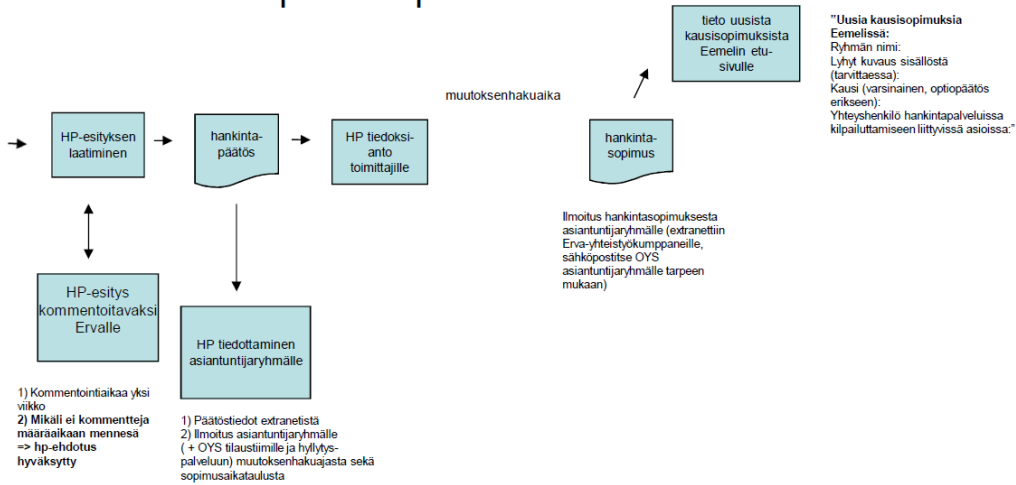
LIITE 3. Teemahaastattelukysymykset

LIITE 1

Kilpailutusprosessi



Kilpailutusprosessi



LIITE 2



OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Hyvä asiantuntija ja haastatteluun osallistuva,

Haluaisin kuulla näkemyksesi Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyöni tutkimukseni aiheeseen. Haastattelu on osa Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin toimeksiannosta tehtävää opinnäytetyötä, joka käsittelee tarvikekilpailutusta ja niihin sisältyvää logistiikkakustannusta. Haastattelut toteutetaan n. tunnin pituisina yksilöhaastatteluina helmikuussa 2017. Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on keväällä 2017.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelua koskeva runkoliite toimitetaan tämän infokirjeen ohessa, jotta voit valmistautua haastatteluun etukäteen. Kaikille haastateltaville käytetään teemahaastattelussa samaa haastattelurunkoa.

Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa haastattelutulosten analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelunauhut jäävät minun käyttööni. Mikäli et halua haastatteluasi nauhoitettavan, ilmoitathan siitä minulle ennen haastattelua, e-mail k4Ylki00@students.oamk.fi

Ohessa teemahaastattelurunko ja siihen sisältyvät liitteet tulevan keskustelumme pohjaksi.

Kemissä 30.1.2017

Ystävällisin terveisin

Kirsti Ylimäinen

YAMK- opiskelija

LIITE 3

ASiantuntijoiden teema haastattelun runko

Tausta

”Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, kuinka suuri osa terveydenhuoltoalalla käytettävän tuotteen hinnasta koostuu tuotteen kuljetuskustannuksesta ja miten minä tuotteen ostajana voin vaikuttaa tämän logistiikkakustannuksen muodostumiseen. Keskityn työssäni Oys Erva-alueen hankintaprosessiin yhden tuotteen ja yhden tavarantoimittajan näkökulmasta käsin. Tarkoituksena on kuvata tämän tuotteen hankintaprosessia ja selvittää mahdollisia keinoja, miten ostaja-toimittaja yhteistyötä lisäämällä voidaan karsia kustannuksia”.

- Mitä ajatuksia tutkimuksen aihe sinussa herättää?
- Haastateltavan tausta ja kokemus terveydenhuollon hankinnoista ja siihen liittyvästä logistiikasta
- ikä, sukupuoli, koulutus, nimike/työtehtävä, organisaatio, kokemus.

Haastattelun teemat

Teema a) Tarvikehankintaprosessi (OYS ERVA / LIITE 1)

- Mitä hyviä puolia prosessissa on?
- Mikä on oma roolisi prosessissa?
- Koetko, että voit omalla työpanoksellasi vaikuttaa prosessin logistiikkakustannuksiin?
- Ajatuksesi hankintaprosessiin liittyvästä kehittämis ehdotuksesta?
- Millaisia vaikutuksia kehittämis ehdotuksesta olisi hankinta-logistiikkaprosessiin?

Teema b) Tilaus-toimitusketju

- Hyödynnetäänkö kilpailutuksessa ilmoitettuja kulutusmääriä tarviketilauksissa?
- Miten teillä ostotapahtumat suunnitellaan? Onko sillä sinun mielestäsi merkitystä?
- Millaista ostajan ja tavaratoimittajan yhteistyötä tällä hetkellä on?
- Onko yhteistyö mielestäsi riittävää?
- Onko siinä kehitettävää? Jos on niin millaista?

Teema c) Haasteet ja mahdollisuudet

- Mitä toivot yhteistyöltä ostaja/toimittaja välillä?
- Mitä pitäisi tehostaa?
- Tekisitkö jotain toisella tavalla?