

Edellytykset onnistuneelle tietojärjestelmähankinnan kilpailu- tukselle

Sari Kanto

Opinnäytetyö
Datra09
2011



Tietojenkäsittely

<p>Tekijä tai tekijät Sari Kanto</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi Datra09</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Edellytykset onnistuneelle tietojärjestelmähankinnan kilpailutukselle</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 1</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Ahti Kare</p>	
<p>Opinnäytetyön lähtökohtana on tutkia tietojärjestelmähankinnan kilpailuttamisen onnistumisen edellytyksiä yksityisen sektorin eläketoimialan tietojärjestelmähankinnoissa. Laki julkisyhteisöiden hankintojen kilpailuttamisesta ei koske yksityistä sektoria, mutta jatkuva IT-kustannusten kasvu on tuonut hankintojen kilpailuttamisen myös yksityiselle sektorille. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitkä tekijät edesauttavat tai haittaavat kilpailutuksen onnistumista. Opinnäytetyössä tutkitaan kilpailuttamisen kehittämiskohtia asiakkaan ja toimittajan kannalta. Kilpailuttamisen nykytilan kuvaaminen perustuu osin opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin kilpailutuksesta eläketoimialalla niin toimittajan kuin asiakkaan roolissa sekä tässä opinnäytetyössä tehtäviin asiantuntijahaastatteluihin, joissa asiantuntijoina on haastateltu eri rooleissa olevia asiakkaan ja toimittajien edustajia. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kilpailuttamisen nykytilaa yleisesti, kilpailuttamisen tavoitteita ja kilpailuttamisen kokonaiskustannuksia. Opinnäytetyön teoreettinen osuus rakentuu yleiseen hankintatoimen organisoimiseen ja onnistuneeseen kilpailutusprosessin välisen yhteyden löytämiseen sekä kilpailuttamisen ongelmakohtien käsittelyyn ja kehittämisehdotusten tuottamiseen. Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitetään eri asiantuntijatahojen näkemystä hankintatoimesta ja kilpailuttamisen onnistumisen edellytyksistä sekä kilpailuttamisen nykytilan ongelmakohdista.</p> <p>Opinnäytetyön pohjalta todetaan, että kyvykkyys onnistuneeseen tietojärjestelmähankintojen kilpailuttamiseen eläketoimialalla edellyttää asiakkaalta uusia ostamisen valmiuksia. Perinteinen kilpailuttaminen yksittäisenä, ainutkertaisena toimintona sattumanvaraisesti joko onnistuu tai epäonnistuu. Uusi tapa ostaa edellyttää yritykseltä hankintatoimen organisoimiseen ja hankintaprosessiin liittyviä strategisia päätöksiä, joiden perusteella panostetaan ammattimaiseen hankintatoimeen osoittamalla sille rahaa, aikaa ja asiantuntijaresursseja. Hankintatoimelle määritellään tehtävät ja vastuut ja hankintatoimen onnistumista mitataan säännöllisesti. Kilpailuttaminen ymmärretään osaksi hyvin organisoitua hankintatoimea, jossa hankinta vaiheistetaan hyvin ja kilpailuttamista edeltävä valmisteluvaihe tehdään riittävän huolellisesti. Kilpailuttamista käytetään yhtenä hankintatapana, jota kehitetään perinteistä eli reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivista eli ennakoivaa hankintaa.</p>	
<p>Asiasanat Kilpailuttaminen, hankintojen johtaminen, hankintastrategia, onnistunut kilpailuttaminen, edellytykset kilpailuttamiselle, hankintatoimi, toimittajaohjaus, toimittajamarkkinat, ostaminen.</p>	

Information Technology

<p>Author or authors</p> <p>Sari Kanto</p>	<p>Group or year of entry</p> <p>Datra09</p>
<p>The title of thesis</p> <p>Conditions for a successful acquisition of competitive tendering information system</p>	<p>Number of pages and appendices</p> <p>51+1</p>
<p>Supervisor or supervisors</p> <p>Ahti Kare</p>	
<p>The starting point of the Bachelor's thesis is to examine the prerequisites for a successful tendering for the acquisition of information system in private sector pension industry. The law of government procurement tendering does not apply to the private sector, but a continuous increase in the cost of IT procurement has brought tendering also to the private sector.</p> <p>The aim of the thesis was to determine what factors help or hinder the success of tendering. This thesis examines the development of tendering from the customer's and supplier's point of view. Describing the current state of competitive bidding is based on the author's own experience of competitive bidding in the pension sector as a supplier and customer, as well as on the interviews with different experts in various roles (customer and supplier representatives). The theoretical framework of the thesis is built on public procurement and the organization of a successful competitive bidding process to find the problem areas as well as proposals for development. The empirical section of the thesis explains the different opinions of technical experts, the prerequisites for a successful competitive bidding and the current state of the main problems.</p> <p>On the basis of the thesis it can be stated that a successful competitive bidding of information system procurement in the pension sector requires new purchase skills from a customer. The traditional competitive bidding as may randomly succeed or fail, whereas, A new way to buy requires a purchasing organization to organize the procurement process and to make strategic decisions, with a focus on professional procurement by allocating money, time and expert resources. Competitive bidding is understood as a well-organized procurement transaction, where the contract is evaluated with regularity and the preparations are made carefully.</p> <p>Competitive bidding is used as one tool of IT-procurement and it will be developed all the time from traditional procurement toward proactive procurement.</p>	
<p>Key words Tendering, procurement management, procurement strategy, a successful competition, competition between the conditions, procurement, supplier management, supplier markets, buying.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	4
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimuksen rajaukset ja täsmennykset	5
1.3	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	5
2	Eläketoimiala.....	7
2.1	Taustaa	7
2.2	Eläkevakuuttamisen rahoittaminen ja tehokkuuden mittaaminen	8
2.3	Tietojärjestelmien merkitys eläketoimialalla.....	10
2.4	Tietojärjestelmäkehityksen haasteet eläketoimialalla.....	10
2.5	Tietojärjestelmähankinnat eläketoimialalla.....	11
3	Keskeisiä käsitteitä.....	13
3.1	Hankintatoimi	13
3.2	Reaktiivinen ja proaktiivinen hankintatoimi.....	14
3.3	Hankinta.....	15
3.4	Kilpailuttaminen	16
4	Tietoperusta.....	18
4.1	Vaatimukset toimivalle kilpailulle ja yleisimmät ongelmakohdat	18
4.2	Kilpailuttaminen strategisena keinona	20
4.3	Toimittajamarkkinoiden ohjaaminen ja toimittajien etsiminen	22
4.4	Ostajan imago toimittajaverkostossa	26
4.5	Päätöksentekokriteerit ja tulosten mittaaminen.....	27
4.6	Kilpailutuksen kustannukset ja ostajan kustannustietoisuus.....	30
4.7	Hankintatoimen organisointi ja tarvittava osaaminen	32
4.8	Hankinnan ohjauksen vaiheistus	35
4.9	Hankintaprosessin jatkuva kehittäminen ja viestintä	38
5	Tutkimustulokset.....	41
5.1	Tutkimusprosessin kuvaus	41
5.2	Tutkimusmenetelmän arviointi ja tutkimuksen luotettavuus.....	42
5.3	Haastattelujen pohjalta tunnistettuja ongelmia ja kehittämiskohteita.....	42
6	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset.....	45

6.1	Laadunvarmistus hankintaprosessissa.....	46
6.2	Hankintastrategian sekä hankinta- ja kilpailutusprosessin merkitys.....	48
6.3	Hankinnan onnistumisen seuranta ja mittaaminen	48
6.4	Jatkuva osaamisten ja prosessin kehittäminen	49
7	Oman osaamisen kehittyminen ja opinnäytetyöprosessi.....	51
	Lähteet	52
	Liite 1 Haastattelun teemat ja kysymykset	55

1 Johdanto

Yritysten liiketoiminta ja palvelujen tuottaminen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla vaatii yhä enemmän tietotekniikkaan perustuvia ratkaisuja. Sähköisten palvelujen kysyntä lisääntyy, tarvittavien integraatioiden määrä kasvaa ja toimintaympäristö monimutkaistuu kaiken aikaa. ICT-johtamisen asiantuntijoiden näkemys MarketVisionin tekemän ICT-barometrin Q2-2011 mukaan on, että ICT-kustannukset kasvavat kaikilla sektoreilla (Mäntysaari 2011). Julkisella sektorilla ICT-hankintojen kilpailuttamista edellyttää laki julkisista hankinnoista (30.3.2007/348). Tietojärjestelmäkustannusten kasvun hillitsemiseksi on kilpailutusta alettu käyttää hankintatapana myös yksityisellä sektorilla, vaikka lainsäädäntö ei sitä edellytäkään. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tietojärjestelmähankintojen kilpailutusta yksityisen sektorin, ja siellä eläketoimialan näkökulmasta yhtenä hankintatoimien ja hankintojen johtamisen menetelmänä.

Yritysten into kertoa tietojärjestelmähankintojensa ja hankkeidensa epäonnistumisista on vähäinen eikä kustannusten ylityksistä, aikataulun viivästymistä ja lopputuotteen vastaamattomuudesta vaatimuksiin haluta kovinkaan mielellään julkisesti puhua (Myllymäki, Hinkka, Dahlberg & Uimonen 2010, 1). Tietojärjestelmähankkeiden epäonnistumista on tutkinut myös Standish Group, jonka CHAOS tutkimuksen mukaan vain 34 % projekteista pysyi kustannusarviossa ja toteutui aikataulun mukaisesti. Projekteista 51 % ylittää aikataulun ja budjetin ja 15 % projekteista päättyy keskeytykseen. Epäonnistumisia aiheutuu, kun kaiken aikaa yritetään tehdä liian suuria ja monimutkaisia hankintoja kerralla ja esimerkiksi valmisohjelmiston hankinnassa ei useinkaan osata arvioida tarvittavan räätälöinnin määrää realistisesti (Tietojärjestelmän hankinta, TTL Julkaisusarja 2005, 16.).

Opinnäytetyön tekijän kiinnostus kilpailuttamisen onnistumisen edellytyksiin on herännyt jo toimittajan roolissa työskentelyn aikana. Halu tutkia asiaa enemmän on vahvistunut asiakkaan roolissa, kun kilpailuttamista on alettu käyttää yhä enemmän tietojärjestelmien hankinnoissa. Toimialoista eläketoimiala on valittu tutkimuksen kohteeksi, koska kilpailuttaminen tietojärjestelmien hankintatapana toimialalla vielä melko uusi ja haasteellinen.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää eläketoimialan tietojärjestelmähankintojen kilpailutuksen ongelmakohtia ja tutkia mitä onnistuminen edellyttää kilpailuttamisen eri osapuolilta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös tutkia hankintatoimen merkitystä kilpailutuksen onnistumiseen. Tavoitteena on haastattelujen avulla löytää eri sidosryhmien näkemykset, kehittämiskohteet ja ehdottaa kehittämistoimenpiteitä tietojärjestelmähankinnan onnistuneen kilpailuttamisen edellytysten parantamiseksi.

1.2 Tutkimuksen rajaukset ja täsmennykset

Tästä opinnäytetyötä on rajattu pois kilpailutusprosessin ja kilpailutukseen liittyvien menetelmien kehittäminen siltä osin kuin se tarkoittaa yrityksen nykyisen dokumentaation päivittämistä ja uusien dokumenttien tuottamista. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää, kun yrityksen em. prosesseja, menetelmiä ja parhaita käytäntöjä jatkossa kehitetään. Kilpailullisista syistä johtuen haastattelututkimus tehdään vain yhden eläketoimialan yrityksen liiketoiminnan asiantuntijoille sekä yrityksen keskeisimmille toimittajille.

Haastateltujen asiantuntijoiden roolit edustivat johtoa, tietohallintoa, laadunhallintaa, testausta, projekti- ja hankehallintaa sekä hankintatoimea ja palvelunhallintaa. Toimittajien puolelta on haastateltu tunnettuja toimittajia, jotka toimittavat tietojärjestelmiä eläketoimialalle. Lisäksi on haastateltu palvelukeskustyyppisen eläketoimialan toimijan asiantuntijoita, jotka toimittavat kaikille eläketoimialan yrityksille yhteisiä järjestelmäpalveluita. Kilpailutuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu ja selvitetty kirjallisen lähdeaineiston pohjalta. Kilpailutus on vahvasti sidoksissa hankintojen organisointiin, joten tässä opinnäytetyössä kilpailutusta on käsitelty yhtenä tietojärjestelmien hankinnan, hankintatoimen ja ostamisen menetelmänä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus tehtiin vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin kilpailuttamisen taustaa ja nykytilaa. Toisessa vaiheessa työstiin asiantuntija-

haastattelua ja kolmannessa vaiheessa analysoitiin saadut vastaukset. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella on useita erilaisia määritelmiä ja laadullisen tutkimuksen kattokäsitteen alle kuuluu useita erilaisia tutkimustyyppisiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 8.).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä haastattelututkimusta ja havainnointia. Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltaville oli etukäteen kerrottu tutkimussisältö ja ongelma, johon tutkimuksessa etsittiin vastausta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.).

Haastattelua varten laadittiin noin viisikymmentä haastattelukysymystä. Samalla päätettiin keitä asiantuntijoita tullaan haastattelemaan. Haastattelukysymyksiä käytettävyyttä testattiin kolmessa eri asiantuntijahaastattelussa, joiden perusteella haastattelukysymyksiä täsmennettiin ja osa kysymyksistä karsittiin pois. Jäljelle jääneitä, noin kolmeakymmentä haastattelukysymystä käytettiin asiantuntijan roolista riippuen vaihtelevasti eli kaikkia kysymyksiä ei käyty läpi kaikkien haastateltujen kanssa. Toimittajilta ei kysytty asiakasroolissa olevien kysymyksiä.

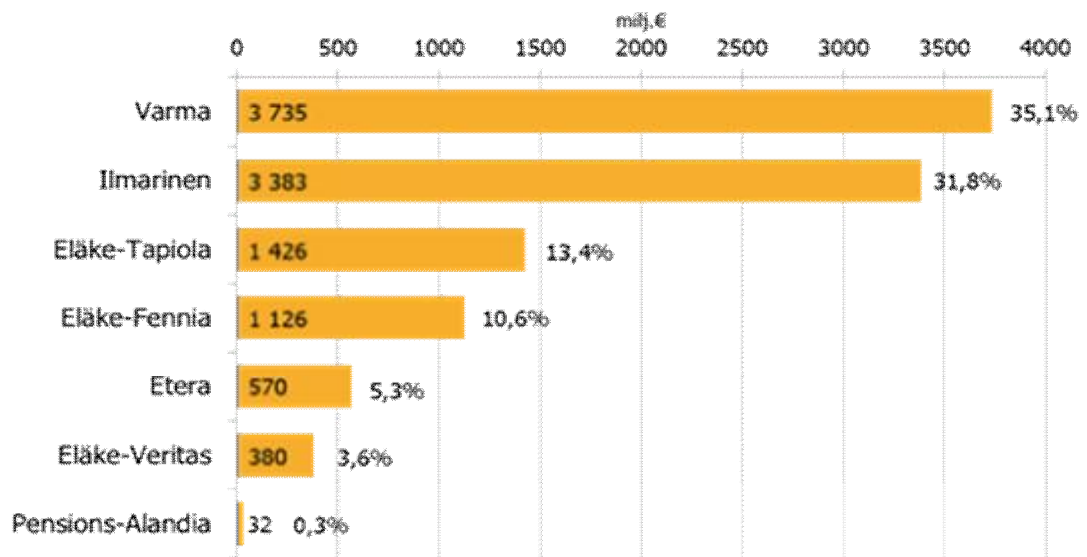
Yhteensä haastateltiin kymmentä asiakkaan edustajaa ja kahta toimittajan edustajaa eri asiantuntijaryhmistä ja eri organisaatiotasolta. Asiakkaan edustajia olivat yhtiön liiketoiminnan asiantuntijat, johto sekä tietotekniikkalinjan asiantuntijat. Esitettyihin haastattelukysymyksiin ei pyydetty numeerisia arviointeja, vaan eri asioiden merkitystä ja painoarvoa selvitettiin haastattelun yhteydessä keskustelemalla. Haastattelujen jälkeen asiantuntijoiden vastaukset koostettiin yhteen ja ne ryhmiteltiin eri aihealueisiin. Tämän jälkeen työstettiin johtopäätöksiä ja johtopäätösten perusteella esitettiin kehittämis- ja jatkotoimenpiteitä.

2 Eläketoimiala

2.1 Taustaa

Eläketoimiala ja siellä toimivat eläkeyhtiöt ja eläkekassat hoitavat suomalaista, lakisääteistä työeläketurvaa, joka rahoitetaan pääosin työnantaja- ja työntekijämaksuilla. Työeläkelait määrittävät työeläkkeiden karttumaprosentit ja työeläke kertyy työstä saaduista ansioista. Lakisääteisen työeläketurvan hoito on hajautettu useille eri toimijoille, joita ovat työeläkeyhtiöt, eläkekassat, erityiseläkelaitokset ja eläkesäätiöt sekä julkisen sektorin eläkelaitokset. Edellä mainitut työeläkealan toimijat valmistelevat työeläkelakien soveltamisohjeita ja lainsäädäntöä yhdessä Eläketurvakeskuksen (ETK) kanssa.

Valvovia viranomaisia ovat Sosiaali- ja terveysministeriö sekä Finanssivalvonta. (Eläketurvakeskus 2010). Yksityisellä sektorilla toimii seitsemän työeläkevakuutusyhtiötä, kahdeksan eläkekassaa ja viisitoista eläkesäätiötä (kuvio 1.). Erityisalojen, maatalousrittäjät ja merimiehet, työeläkevakuuttaminen hoidetaan omissa eläkelaitoksissa. Julkisen sektorin eläkelaitoksissa hoidetaan kuntaryhmien ja kunnan sekä kirkon palveluksessa olevien henkilöiden eläketurva ja sen hoitaa pääasiassa Kuntien eläkevakuutus. Kansaneläkelaitos hoitaa kansaneläkkeet sekä muita perusturva-etuksia. (Eläketurvakeskus 2010).



Kuvio 1. Suurimpien työeläkeyhtiöiden markkinaosuudet ja niiden yhteenlaskettu vakuutusmaksutulo 10.653 milj. € vuonna 2010 (Finanssialan keskusliitto 2011, Esitysaineistot, Työeläkevakuutuksen kuvat)

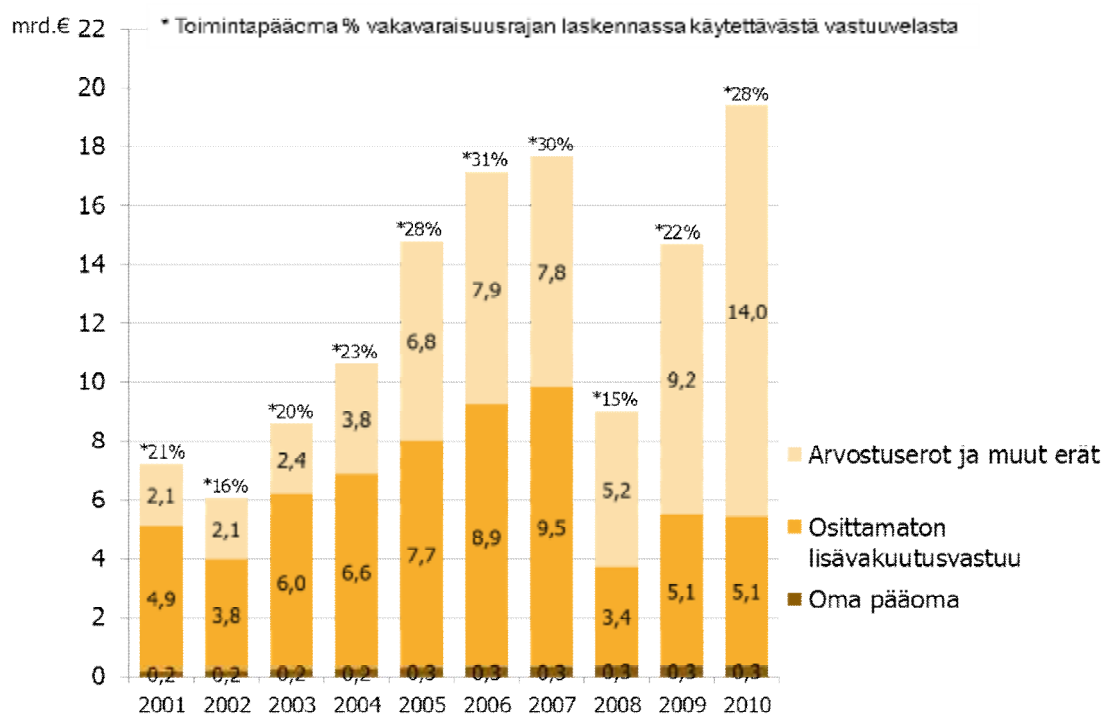
Työeläkealan toimijoiden vastuulla on vakuutettujen neuvonta sekä työeläkkeiden myöntäminen ja maksaminen. Työeläketoimialan toimijat saavat työeläkemaksut työnantajilta ja yrittäjiltä. Työeläketoimialan toimijoiden asiakkaita ovat siis yritykset, yrittäjät, työntekijät ja eläkkeen saajat. Työuransa aikana henkilö on voinut työskennellä eri sektorien alaisissa tehtävissä ja näin ollen hänelle on voinut kertyä eläkettä eri eläkelakien mukaisesti. Työeläkettä haettaessa, henkilö voi lähettää hakemuksen Kelaan, Eläketurvakeskukseen tai mihin tahansa eläkelaitokseen, vaikka työeläkkeiden hoito on hajautettu usealle toimijalle. (Eläketurvakeskus 2010).

2.2 Eläkevakuuttamisen rahoittaminen ja tehokkuuden mittaaminen

Työeläkeyhtiöt sekä eläkekassat ja eläkesätiöt hoitavat eri eläkelakien mukaista, lakisääteistä eläketurvan toimeenpanoa. Kansaneläkkeiden kustannuksista vastaa valtio. Toiminnan tehokkuutta mitataan eri mittarein, joita ovat mm. sijoituspääoman tuotto sekä hoitokustannusprosentti. Hoitokustannuksilla katetaan liikekulut ja toiminnan tehok-

kuutta mitataan hoitokuluprosentilla, joka on sitä pienempi mitä tehokkaampaa on toiminta. (Finanssialan keskusliitto 2011).

Jatkuvasti kasvavat IT-kulut ovat kaikilla eläketoimialan toimijoilla yksi suuri kuluelementti, joka rasittaa hoitokuluprosenttia. Tästä johtuen IT-hankkeiden kilpailuttaminen ja IT-toiminnan tehostaminen on myös eläketoimialalla tärkeää. Toinen tärkeä tunnusluku on toimintapääoma (kuvio 2), joka on yhtiön käypiin arvoihin arvostettujen varojen ja vastuiden erotus. Toimintapääomalla yhtiö tasaa sijoitustoiminnan riskejä. (Finanssialan keskusliitto 2011, Esitysaineistot, Työeläkevakuutuksen kuvat)



Kuvio 2. Toimintapääoman kehitys työeläkeyhtiöissä, Finanssialan keskusliitto, esitysaineistot, Työeläkevakuutuksen kuvat 2011 (Finanssialan keskusliitto 2011, Esitysaineistot, Työeläkevakuutuksen kuvat)

TyEl-yhtiöt jakavat TyEl-vakuutuksenottajille eli yrityksille vakuutusmaksun alennuksen muodossa asiakashyvityksiä. Lakisäätteistä eläkevakuuttamista hoitavien toimijoiden ei ole tarkoitus tuottaa voittoa, vaikka yksityisen sektorin yhtiöt ovat periaatteessa kilpailuasemassa keskenään. Asiakashyvitykset ja työhyvinvointipalvelut ovat niitä välineitä, joilla työeläkeyhtiöt kilpailevat asiakkaistaan. Jos yritys päättää siirtää työeläkevakuu-

tuksensa toiseen yhtiöön, puhutaan siirtoliikkeestä. Tällöin vakuutuskanta siirtyy uuden yhtiön hoidettavaksi ja yritys alkaa käyttää uuden yhtiön palveluita. (Finanssivalvonta 2011).

2.3 Tietojärjestelmien merkitys eläke-toimialalla

Työeläkeyhtiöiden tietojärjestelmätarpeet ovat moninaiset. Tietojärjestelmä on eläke-toimialallakin yhtiön tarpeisiin räätälöity tai muunnettu ohjelmisto tai edellä mainittuihin integroitu valmisohjelmisto tai integraatio eläke-toimialan muun toimijan järjestelmään. (Hankinnan kokonaiskuva. TTL Julkaisusarja 2005, 14.).

Eläkevakuuttamisessa tarvitaan useita eri tietojärjestelmiä, tietovirtoja, integraatioita yhtiön omiin järjestelmiin sekä eläke-toimialan muiden toimijoiden järjestelmiin. Sisäisten järjestelmien lisäksi eläkevakuuttamiseen kuuluvat asiakkaiden verkkopalvelut eläkkeensaajille, yrittäjille ja vakuutetuille. Tarve palveluiden monikanavaisuuteen on jo nykypäivän, mutta etenkin tulevaisuuden haaste ja mahdollisuus eläkeyhtiöiden järjestelmäkehitykselle. Lisäksi sijoitustoiminnan-, henkilöstöhallinnon ja asiakkuuden hoidon järjestelmillä ovat omat toiminnallisuutensa sekä ylläpito- ja kehittämistarpeensa. Lähes kaikki eläkevakuutusyhtiön toiminta on, suurista tietomääristä ja integroitumistarpeesta johtuen, tavalla tai toisella sidoksissa tietotekniikkaan.

2.4 Tietojärjestelmäkehityksen haasteet eläke-toimialalla

Eläkeyhtiöiden, kassojen ja säätiöiden tietojärjestelmiin tehtävät uudistukset ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana painottuneet lakisäätöiden muutosten tekemiseen. Vuosi 2000, Euro, Työeläkelakien yhdistyminen 2007, viimeisen laitoksen malli sekä muut pienemmät lakisäätöiset muutokset ovat edellyttäneet jatkuvaa ylläpitotyypistä kehittämistyötä. Yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut työeläkeyhtiöiden siirtyminen yhteisen ansaintarekisterin käyttäjiksi, jonka palveluista on vastannut AREK Oy vuodesta 2007 alkaen. Ansaintajärjestelmää ylläpitää ja kehittää, yhdessä eläkeyhtiöiden kanssa AREK, joka on eläkeyhtiöiden omistama palvelukeskustyyppinen yhtiö. AREK tarjoaa ansaintajärjestelmän palvelujen lisäksi eläkejärjestelmäpalveluita Eläketurvakeskukselle.

Toimialan muutosten ja lakisääteisten muutosten aiheuttamaa ylläpito- ja kehittämistyötä on ollut viime vuosina paljon. Parhaillaan on eri eläkeyhtiöissä ja AREK Oy:ssä meillä hankkeita ja projekteja, jotka tähtäävät viimeisimpien suurien lakimuutosten tuotantokäytön aloittamiseen vuoden 2012 alussa. Työeläkeyhtiöiden tietojärjestelmäkehittämisen haaste on toteuttaa kustannustehokkaasti sekä lakisääteiset ja muut pakolliset muutokset järjestelmiin että kehittää omia järjestelmiä nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeita vastaaviksi.

2.5 Tietojärjestelmähankinnat eläketuimialalla

Julkisen sektorin kaikki hankinnat, tietojärjestelmähankinnat mukaan lukien, edellyttävät julkista kilpailuttamista, jos tilattavan kokonaisuuden kustannukset edellyttävät laissa määritetyn raja-arvon. (Valtion säädöstietopankki. Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007, § 348). Julkisella sektorilla kilpailuttamisen kustannuksia, tarkoituksenmukaisuutta, kustannustehokkuutta, vaikutuksia palvelujen laatuun ja kokonaistaloudellisuuteen on tutkittu viime vuosina, koska kilpailuttaminen on tullut osaksi julkisen sektorin hankintatoimea.

Tarkoituksena on ollut luoda toimivia kilpailuttamisen malleja ja toimintatapoja. Kilpailuttaminen on toiminnan tehostamisen keino ja kilpailuttamisen onnistuminen parantaa yrityksen kilpailukykyä. Eläketuimialan yhtiöiden tietotekniikkapalveluiden hankinnalla on usein hyvin pitkä historia saman toimittajan kanssa. Osasta yhtiöitä oma tietotekniikka-osasto on ulkoistettu tietotekniikan palvelutoimittajalle, joka tuottaa lähes kaikki perusjärjestelmien ylläpitopalvelut. Tietotekniikkakustannusten noustessa on ylläpitopalveluitakin alettu kilpailuttaa, vaikka pääpaino kilpailuttamisessa on enemmän vielä uusien tietojärjestelmien ja kehittämistöiden puolella. (Tietoyhteiskunnan kehittämisskeskus 2011, Onnistunut ICT-hankinta).

2.6 Kilpailuttamisen tavoitteet eläketuimialalla

Kilpailuttamisella tavoitellaan kustannussäästöjä sekä toimitusten luotettavuuden ja laadun parantumista. Kilpailuttamisella tavoitellaan lisäksi järjestelmätoimittajien määrän lisäämistä hajauttamalla hankinnat usealle toimittajalle.

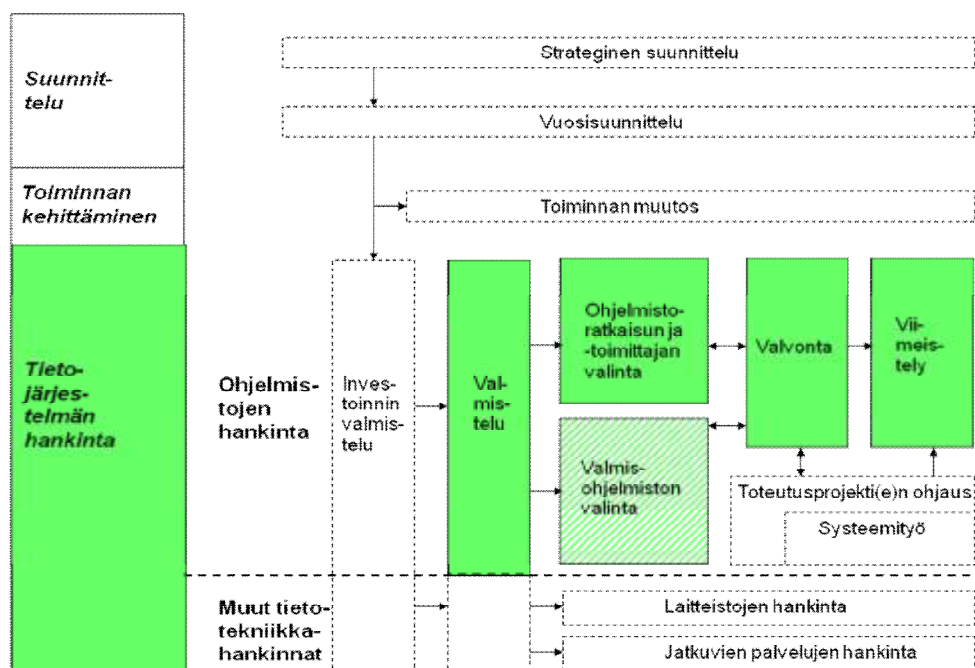
Tavoitteena on päästä aitoon kilpailuttamiseen, jossa tarjouspyyntö voidaan lähettää riittävälle määrälle potentiaalisia toimittajia. Kilpailuttamisella tavoitellaan toimittajariippumattomuutta tulevaisuudessa, jolloin järjestelmien kehityshankkeiden kilpailuttamisen lisäksi voitaisiin pienimuotoisempiakin versiotyyppejä projekteja kilpailuttaa tehokkaasti ja laadukkaasti.

3 Keskeisiä käsitteitä

3.1 Hankintatoimi

Yrityksillä on toimialakohtaisia eroja hankintatoimen ja kilpailuttamisen organisoinnissa. Näin on myös eläketoimialan eri yhtiöiden kohdalla, sillä eläketoimialan tietojärjestelmiä hankintaan useilla eri tavoilla. Yhtiöillä on pitkäaikaisia ylläpito- ja kehittämissuunnitelmia tietyn tai tiettyjen toimittajien kanssa eikä kilpailutusta vielä aidosti käytetä. Jotkut yhtiöt kilpailuttavat kaikki tietojärjestelmähankeensa mukaan lukien ylläpitystyyppiset versiot tai sitten yhtiö käyttää edellä mainittujen tapojen yhdistelmiä.

Tietojärjestelmähankeinnot eivät eläketoimialalla tule yhtiön päätettäväksi yllättäen. Laskimutoksista saadaan tietoa etukäteen ja uusien järjestelmien hankinta on usein strateginen päätös. Yhtiön strategiassa linjatut toiminnan kehittämistavoitteet pilkotaan vuosisuunnitelmaan, jossa tavoitteena on esimerkiksi uuden järjestelmän hankinta. Uuden tietojärjestelmän hankinnan tavoitteena voi olla toiminnan kehittäminen tai kustannusten säästäminen. Tietojärjestelmän hankinta voidaan asettaa yhtiön hankintojen kokonaiskuvaan esimerkiksi Hankinnan kokonaiskuvan mukaisesti (kuvio 3). (Hankinnan kokonaiskuva, TTL Julkaisusarja 2005, 17.).



Kuvio 3. Hankinnan kokonaiskuva (TTL Julkaisusarja 2005, 17)

3.2 Reaktiivinen ja proaktiivinen hankintatoimi

Suunnittelematon ja ennakoimaton eli reaktiivinen hankintatapa on perinteinen tietojärjestelmien ostamisen malli. Reaktiivisessa mallissa reagoidaan muutoksiin vasta jälkikäteen eikä aktiivisesti ohjata toimintaa. Ennakoivassa eli proaktiivisessa hankintatavassa hankintatoimen keskeisin tehtävä on etsiä sopivia toimittajia, valita toimittajia sekä valvoa ja kehittää toimittajayhteistyötä. Eläketoimialan tietojärjestelmähankinnoissa käytetään molempia tapoja tietojärjestelmien hankinnoissa. Proaktiivisen ja reaktiivisen hankintatavan eroja (Taulukko 1.). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 63.)

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 63)

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Lisäarvoa tuottavat hankinnat
Hankinta voidaan hajauttaa	Lisäarvoa ja hyötyä saadaan hankintojen keskittämisestä
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot (vaatimukset) eikä osallistu suunnitteluun	Hankintatoimi on aktiivinen ja osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on määritelty yhdeksi yrityksen päätoiminnoista
Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoimissa	Hankinnan painotus on pitkäjänteisessä kehittämisessä.
Hinta on avainmuuttuja	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat merkityksellisiä
Ongelmat ovat toimittajan vastuulla	Ongelmista vastataan yhdessä toimittajan kanssa
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa eikä sitä jaeta muille	Onnistumisen kannalta tärkeää informaatiota jaetaan toimittajien kannalta.
Toisen voitto on toisen häviö	Neuvotteluissa pyritään win-win tilanteeseen
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta toimii tiiviissä yhteistyössä muiden toimintojen toimijoiden kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä

3.3 Hankinta

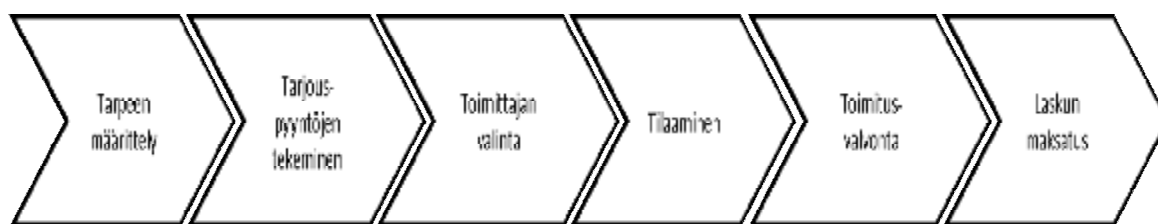
Hankintaprosessi, hankintatoimi, ostaminen ovat termejä, joiden määritelmä on täsmennyksenä. Terminä hankinta on laajempi, kuin vain hankintaorganisaation vastuulle kuuluvat tehtävät, koska hankintaan liittyviä tehtäviä hoidetaan usein useassa eri kohdassa organisaatiossa. Hankintatoimi kuvaa paremmin hankintojen organisointia kaiken hankintoihin liittyvien toiminnallisuuden ja tehtävien kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 57-59.). Julkisella sektorilla käytetään tavaroiden, palvelujen tai rakennusurakoiden teettämisestä julkisilla varoilla nimitystä hankinta. Hankinnoista tehdään hankintasopimukset, joiden osapuolina ovat hankintayksikkö, palvelun suorittaja tai muu toimittaja. Julkisella sektorilla hankintoja hoitava yksikkö on usein nimetty hankintayksiköksi tai hankintatoimeksi. (Pekkala 2007, 23.).

Yksityisellä sektorilla hankinnan määritelmä on väljempi, vaikka yhteneväisyyksiä löytyy. Kavennettaessa hankinnan määritelmää tietojärjestelmien hankintaan ja edelleen eläketuotteen tietojärjestelmien hankintaan määrittely väljentyy entisestään. Edellä mainitut tietojärjestelmähankinnat ovat aina uniikkeja hankintoja, joita ei lähtökohtaisesti pystytä ostamaan hyllytuotteina. Hankinnan rutiininomaisia piirteitä ovat lähinnä ylläpitoon liittyvät, kuukausittain toistuvat hankintoihin liittyvät tehtävät, kuten pientöiden tilaaminen, laskutuksen seuranta sekä reklamaatiot. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä hankintatoimi, kun tarkoitetaan hankintoihin erikoistunutta yksikköä, joka vastaa toimittajayhteistyön hallinnasta ja yhteistyön kehittämisestä. Hankintatoimi on vahvassa roolissa tietojärjestelmän tilaamisessa ja tietojärjestelmä voidaan tilata käyttämällä kilpailuttamismenettelyä tai ilman kilpailuttamista. Hankinnoista vastaavan tahon, hankintatoimen, vastuulla on kehittää hankinta- ja kilpailuttamisprosessia ja valvoa toimittajayhteistyötä sekä pyrkiä kokonaistaloudellisten ratkaisujen saavuttamiseen. (Litja 2006, 5.)

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 tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisuutta maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 67).

3.4 Kilpailuttaminen

Perinteinen tapa kuvata kilpailutusta on hyvin suoraviivainen (kuvio 4.)



Kuvio 4. Perinteinen tapa kuvata hankintaprosessissa tehtävää kilpailutusta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62.)

Mitä pidemmälle räätälöityjä ja mitä monimutkaisempia tuotteita hankitaan, sitä harvemmin perinteisen oston ehdot ovat voimassa. Tiivis yhteistyö yhden toimittajan kanssa rajoittaa kilpailua, kaikkia toimittajia ei välttämättä tunneta, toimittajien tarjoamat poikkeamat tosistaan tai tarjoamia on vaikea vertailla yhteismitallisesti. Hankinnan työkaluna kilpailuttamismenettely on ostajan kannalta houkuttelevan helppo, koska toimitusvaatimusten asettaminen ja omien tarpeiden määrittelyn omista lähtökohdista katsotaan riittävän. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 275.).

Perusoletus perinteisen kilpailutusmallin taustalla on, että kaikki potentiaaliset ja kilpailukykyiset toimittajat tunnetaan ja, että toimittajamarkkinoilla vallitsee jatkuva ja aito kilpailu jokaisesta kaupasta. Perusoletus on, että kaikki toimittajat tarjoavat samanlaisia tai täysin toisensa korvaavia, keskenään kilpailevia tuotteita ja palveluita. Edullisuutta on helppo vertailla ensisijaisesti hinnan ja mahdollisesti myös laadun tai muiden helposti mitattavien ominaisuuksien perustella, eikä toimittajilla ole yhteistyötä keskenään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 274-275.).

Kilpailuttaminen ei kuitenkaan ole synonyymi sanalle hankintojen johtaminen ja hankintatoimi, jotka ovat huomattavasti laajempi käsite kuin kilpailuttaminen. Kilpailuttaminen on hankintojen johtamisen ja hankintatoimen työkalu, jota käytetään tietyissä tilanteissa myös tietojärjestelmien hankintatapana. Yksittäinen onnistunut kilpailuttaminen ei vielä anna koko kuvaa yrityksen hankintatoimen tehokkuudesta ja toimintaky-

vystä. Sen sijaan hyvin toimiva hankintatoimi ja hankintojen johtaminen mahdollistaa onnistuneen kilpailutuksen.

4 Tietoperusta

4.1 Vaatimukset toimivalle kilpailulle ja yleisimmät ongelmakohdat

Eläketoimialalla ei ole vielä aitoa tietojärjestelmähankintojen kilpailuympäristöä. Alan potentiaalisia toimittajia on vähän ja yhtiöillä on pitkäaikaisia toimittajasuhteita, jotka saattavat hidastaa aidon kilpailun syntymistä. Toimivan kilpailun vaatimuksista todetaankin Laatia ja tehokkuutta palvelujen kilpailulla -loppuraportissa (Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportit 2001), että kilpailu voi olla vain tietynlaisessa ympäristössä eikä kilpailun syntyminen ja toimivuus ole itsestäänselvyys.

Eläketoimialan tietojärjestelmähankintojen kilpailuympäristöä kehitettäessä tulee varmistaa, että kaikilla nykyisillä ja potentiaalisilla toimittajilla on yhtäläiset edellytykset osallistua kilpailuun. Toimittajia tulee olla riittävä määrä ja toimittajilla tulee olla riittävä tietämys eläketoimialan erityispiirteistä ja liiketoiminnasta. Potentiaalisten uusien toimijoiden pääsyä markkinoille ei saa estää ns. keinotekoisilla esteillä, kuten mahdollinen yksittäisen toimijan saama julkinen tuki tai erityisasema verotuksessa. Jos kilpailutusprosessiin kuuluu saapuneiden tarjousten pisteytys, tulisi pisteytys laatia siten, että edullista hintaa ei pisteytetä liian korkealle esimerkiksi laadun ja toimitusvarmuuden kustannuksella. (Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportit 2001).

Kilpailuttamisen riskejä

Kilpailuttamiseen liittyy erilaisia riskejä toimialasta, tilanteesta ja hankinnan ainutlaatuisuudesta riippuen. Kilpailuttamisen riskit olisi hyvä tunnistaa ennen kilpailuttamiseen ryhtymistä (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Kilpailuttamisen yleisimpiä riskejä. (Iloranta. & Pajunen-Muhonen 2008, 276-280)

Kilpailuttamisen riski	Riskin kuvaus
Tarjonnan laatu laskee kilpailun myötä	Ostaja määrittelee palvelulle minimiarvot ja ostamisen kipurajat. Kilpailun ollessa liian kovaa, liian pitkään, vähenee toimittajan mahdollisuus kehittää organisaatiotaan.
Riski siirtyy yhä enemmän ostajalle	Jos tarjouspyynnössä esitetään äärimmäisen tiukkoja vaatimuksia, jää toimittajalle vain vähän liikkumavaraa. Tässä tilanteessa toimittajalle jää hyvin vähän tarvetta ottaa vastuuta.
Toimittajat lupaavat yli todellisten kykyjensä	Toimittaja saattaa liian tiukassa kilpailutilanteessa nähdä toimituskykynsä ja osaamisensa liian optimistisesti.
Kilpailu on vain näennäistä	Joskus toimittajien hinnoittelu on niin samansuuntaista, että ostaja voi epäillä, että hinnat on yhteisesti sovittu toimittajien välillä.
Toimittajien toisistaan poikkeavia kykyjä ja mahdollisuuksia ei käytetä hyväksi	Joskus tarjouskysely on kiinnitetty liian tarkkaan yhteen toimittajaan ja kokonais-toimitukseen.
Parhaat toimittajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita	Parhaiden toimittajien kapasiteetti saattaa olla täydessä käytössä eikä osallistuminen potentiaalisen asiakkaan tarjouskilpailuun kiinnosta
Kilpailuttaminen edellyttää ostajalta kokoa ja neuvotteluvoimaa	Jos asiakas on liian pieni, toimittaja hinnoittelee palvelun liian kalliiksi tai tarjouspyyntöihin ei vastata tai niihin ei panosteta.
Todellisia toimittajavaihtoehtoja on lyhyellä tähtäyksellä vain yksi	Asiakasorganisaatio on riippuvainen tietystä toimittajasta jos tarjoama on räätälöity asiakkaalle. Muut tarjoajat eivät ajan myötä enää kiinnostu tarjoamaan tosissaan ja jos tällaista näennäistä kilpailumenettelyä ylläpidetään, saattaa sillä olla vaikutusta hintatason kohoamiseen.
Huono tarjouspyyntö tekee järkevän ratkaisun mahdottomaksi	Huonosti laadittu tarjouspyyntö joko rajaa tarjouksen liian tiukasti tai jättää tarjouksen kohteen liian avoimeksi.

4.2 Kilpailuttaminen strategisena keinona

Edellä mainitut eläketoimialan toimintaympäristön jatkuvat muutokset ovat lisänneet hankintatoimen ja kilpailuttamisen roolia tietojärjestelmien hankintatapana. Eläketoimialaan pätevät yleiset hankintoihin vaikuttavat muutoksetkin, joita ovat asiakasvaatimusten, avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyminen. Asiakkaat haluavat monikanavaisia palveluita, tietoa halutaan siirtää ja käyttää yhä enemmän sähköisesti ja tiedon tulee olla käytettävissä ajantasaisesti ympäri vuorokauden.

Strategisten panostusten kohdistaminen hankintatoimessa

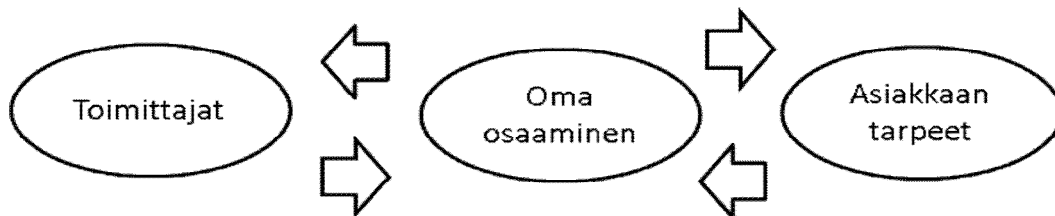
Tietotekniikka kehittyi jatkuvasti asiakasvaatimusten myötä, kun erilaisia integrointimahdollisuuksia ja toiminnallisuuksia tuodaan markkinoille. Toimittajien määrän lisääntyessä ja kilpailuttamisen tullessa vakiintuneeksi tietojärjestelmähankintojen ostotavaksi, hankintatoimen merkitys lisääntyy. Hankintatoimi kannattaa ottaa mukaan osaksi yrityksen strategiaa, sillä hankintatoimeen panostamisella on vaikutusta yrityksen menestymiseen. McKinsey ja Supply Management Institut ovat tehneet tutkimuksen yritysten hankintoihin panostamisen vaikutuksista yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen mukaan huonoimmin ja parhaimmin hankintatoimen hoitamisesta suoriutuneet yritykset erottautuivat hankintatoimessaan kolmella osa-alueella. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 43-47.).

Ensimmäinen osa-alue oli hankintatoimen rekrytointeihin panostaminen. Parhaissa yrityksissä oli hankintatoimeen rekrytoitu laaja-alaista kokemusta ja erityisosaamista sekä johtamiskokemusta omaavia henkilöitä, joilla oli analyttinen ote työhön. Toinen osa-alue menestyneissä yrityksissä oli selkeiden tavoitteiden asettaminen ja onnistumisen systemaattinen mittaaminen. Säästöjen mittaamisen lisäksi mitattiin kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehittymistä. Kolmantena menestystekijöiden osa-alueena oli tiivis yhteistyötä yrityksen eri toimintojen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 43-47.).

Ennakoimisen merkitys

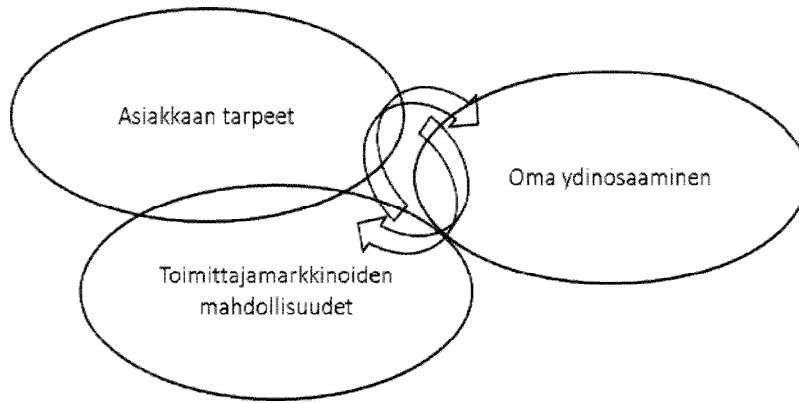
Hankintatoimen ja kilpailuttamisen ottaminen osaksi strategista toimintaa on vaikuttanut siihen, että hankintaosaamiseen on yrityksissä viime aikoina alettu panostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 115-116.) Hankintatoimen ja kilpailuttamisen nykysuuntaus on hankintatoimen kyky ennakoitavuuteen. Jatkuva muutos siis edellyttää hankintatoimelta kykyä ymmärtää ympäristön ja asiakkaan tarpeiden muutokset. Muutoksiin on sopeuduttava kaiken aikaa ja muutokset on vietävä läpi nopeasti.

Hankintatoimen, yhdessä muiden kilpailuttamiseen liittyvien organisaation osien kanssa, on pystyttävä hyödyntämään globaaleja toimittajamarkkinoita, joilla varmistetaan uuden osaamisen ja teknologioiden hyödyntäminen.. Perinteisessä toimitusketjussa (kuvio 5) asiakkaan tarpeita pystytään tyydyttämään, jos tarpeet pysyvät melko muuttumattomina. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, joten perinteinen toimintaketjuajattelu ei enää riitä. (Iloranta, & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)



Kuvio 5. Perinteinen lineaarinen, usein yksisuuntainen toimitusketju (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)

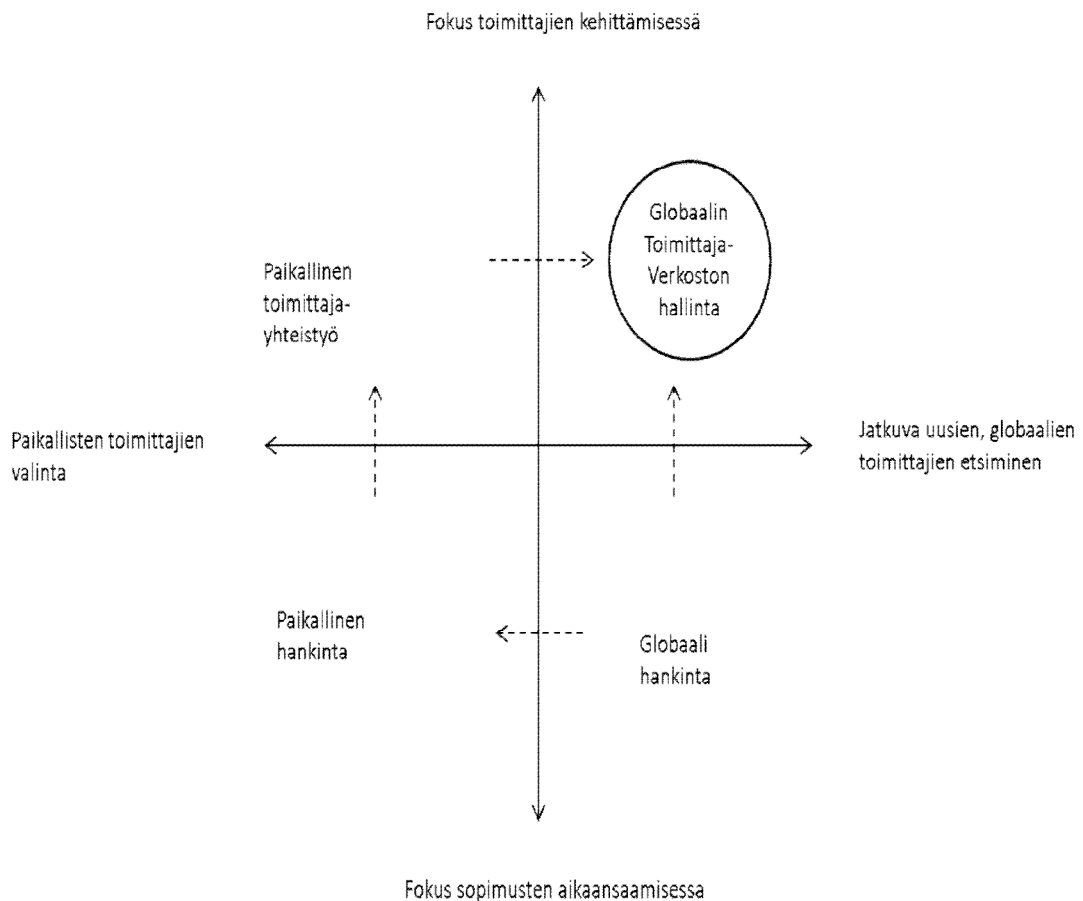
Jatkuvalla mukautumisprosessilla (kuvio 6) haetaan parasta oman osaamisen ja asiakastarpeiden tyydyttämisen yhdistelmää ja hyödynnetään onnistuneesti alati laajenevia toimittajamarkkinoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)



Kuvio 6. Perinteisestä toimitusketjusta kehittynyt jatkuva mukautumisprosessi, jossa osaaminen ja tarpeet yhdistetään onnistuneesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 122.)

4.3 Toimittajamarkkinoiden ohjaaminen ja toimittajien etsiminen

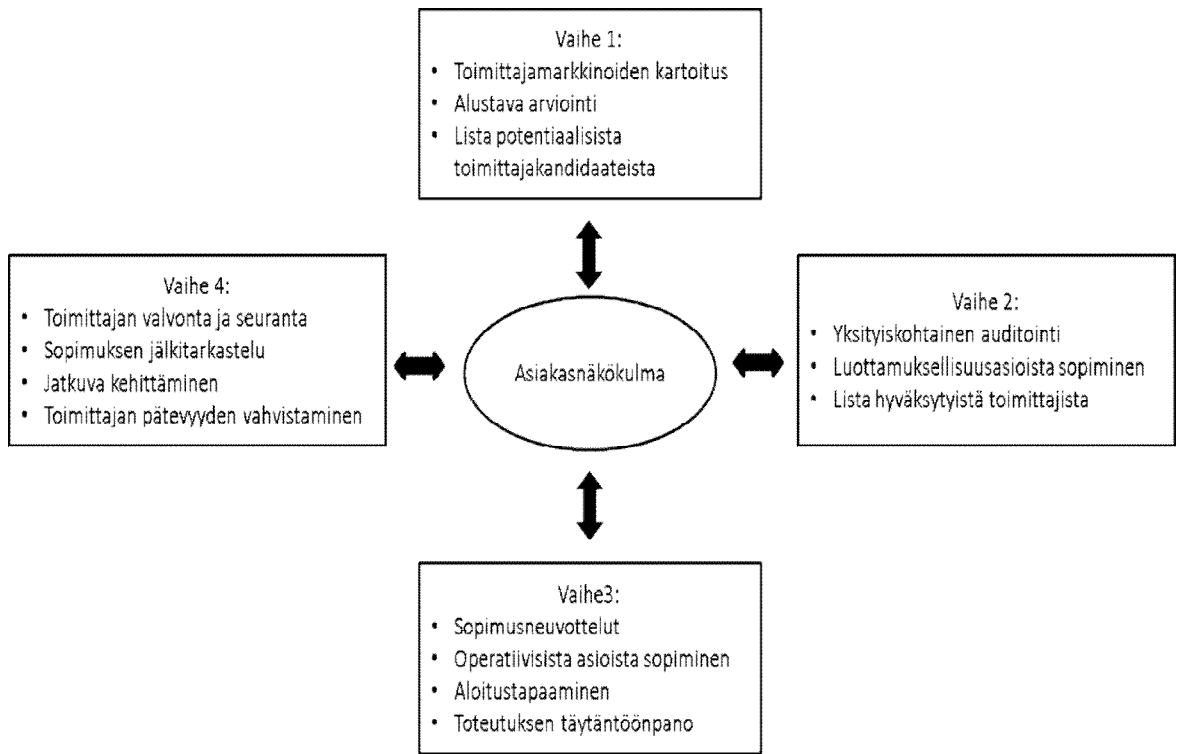
Toimittajaohjaus on hankintatoimen tehtävä. Perinteinen malli on valita edullisin toimittaja ja suhtautua toimittajaan etäisesti. Toimitusketjun johtaminen on sen kehittämistä ja optimointia ilman, että ketjun rakennetta eli siihen kuuluvia toimittajia kyseenalaistetaan. Toimittajaketjua voidaan hallita molemmilla tavoilla eli voidaan rakentaa ketjua valitsemalla toimittajia ja optimoida ketjua kehittämällä toimittajia, jolloin puhutaan johtamisen eri ulottuvuuksista. (kuvio 7). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 123- 124.).



Kuvio 7. Hankinnan ja toimitusverkoston johtamisen ulottuvuudet globaalissa toimintaympäristössä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 124)

Vaihtoehtoisten toimittajien etsiminen ja valinta

Toimittajavalinnan strategiat ovat erilaisia eri toimialoilla. Toimittajavalintaan on kehitetty teoreettinen lähestymistapa (kuvio 8), joka on nelivaiheinen strateginen malli (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 241.).



Kuvio 8. Toimittajan valintaprosessin strateginen malli, (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 241)

Hankintatoimen ja ostajien toimittajamarkkinatietämyksellä on suuri merkitys onnistuneessa toimittajavalinnassa. Hankintojen toimittajamarkkinatietämystä on tutkittu jo pitkään ja Roy D. Shapiro on hahmotellut mallin toimittajamarkkinoiden eri tasoista, joita ovat tuotetietämys, prosessin tehokkuuden ymmärtäminen, kyvykkyyksien ymmärtäminen ja teknologiaerojen ja muutosten ymmärtäminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-252.).

Shapiron mallissa ei ole lainkaan alinta tasoa, jossa toimittajia vertaillaan vain pelkän hinnan perusteella, sillä Shapiro keskittyi tutkimuksessaan toimittajien kyvykkyyksien ymmärtämiseen. Shapiron mallia on kehitetty edelleen siten, että mallia voidaan hyödyntää eri toimialoilla ja huomioida toimialojen erilaisuus. Kehitellyssä mallissa on löydetty neljä eri kilpailutekijöiden tasoa eli hintakeskeinen, tehokkuuskeskeinen, kyvykkyyksikeskeinen sekä teknologiakeskeinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-252.).

Hintakeskeinen ajattelumalli

Hintakeskeinen jaottelu jaetaan vielä kahteen alakohtaan eli kilpailukeskeiseen ja hintadynamiikkakeskeiseen. Kilpailukeskeisessä tavassa kilpailua on paljon ja kilpailu on aitoa. Kilpailukeskeisessä tavassa on hinnan merkitys korostunut eikä esimerkiksi toimittajan toiminnan tehokkuutta pidetä tärkeänä. Hintadynamiikkakeskeisessä ajattelussa ostajalla ei ole mahdollisuuksia erityisesti vaikuttaa hintaan, muutoin kuin tekemällä ostonsa oikea-aikaisesti.

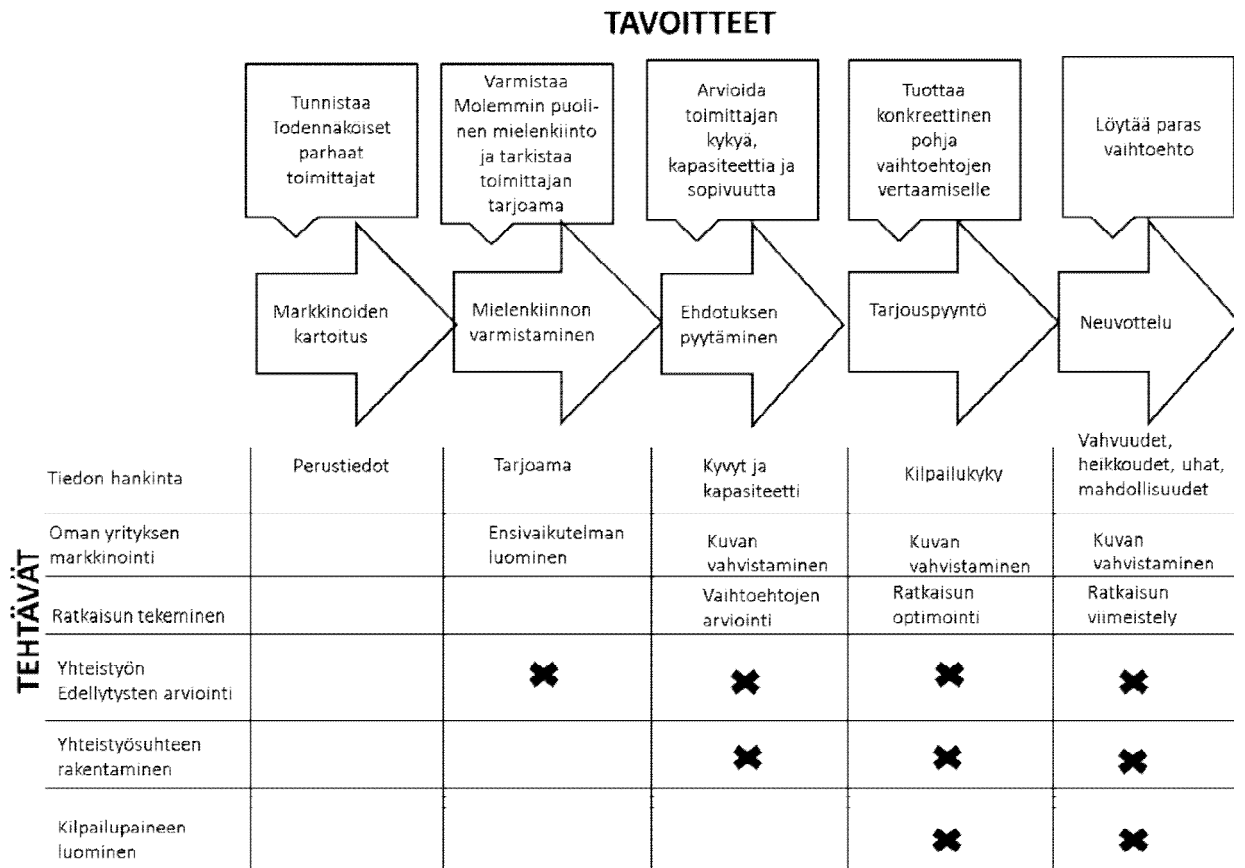
Tehokkuuskeskeinen ajattelumalli

Tehokkuuskeskeinen ajattelu ottaa huomioon erot toimittajien tehokkuudessa. Tässä mallissa teknologioiden ja toimintojen oletetaan olevan lähes samanlaisia kaikilla toimittajilla. Ostajalle tuleva lisäarvo on toiminnan tehokkuus ja prosessien toimivuus. Tehokkuuskeskeisessä mallissa tarkastellaan yksittäisen hankinnan hinnan sijaan kokonaiskustannuksia, jolloin myös hankinnasta aiheutuvat ja epäsuorat kustannukset tulevat huomioituiksi. Tehokkuuskeskeinen ajattelu toimittajavalinnassa on eläketoimialan tietojärjestelmähankinnoissa tärkeää, koska tietojärjestelmät ovat monimutkaisia ja niiden elinkaaren odotus on pitkä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-254.).

Kyvykkyys- ja teknologiakeskeinen ajattelumalli

Kyvykkyyserojen huomioiminen nousee tärkeäksi silloin, kun kysymys on asiantuntijapalveluiden hankkimisesta. Kyvykkyyserojen huomioiminen on erityisen tärkeää eläketoimialan tietojärjestelmähankintojen toimittajavalintoja tehtäessä, koska toimittajan tekemä työ on pääasiassa asiantuntijatyötä. Uuden teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen edellyttää usein kokonaan uusien toimittajien etsimistä ja löytymistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-254.).

Hankintapäätökseen kuuluu lähes aina toimittajan arviointi tavalla tai toisella. Ostajan on pohdittava toimittajavalinnan riskejä ja toimittajan lupaamaa laatua. Toimittajavalintaan sisältyy eri vaiheita, joilla on tavoitteita ja tehtäviä (kuvio 9). (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, s. 259-260.).



Kuvio 9. Soveltaen teoksen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 260.) taulukkoa Järjestelmällisen toimittajan etsintäprosessin vaiheet ja kunkin vaiheen keskeiset tehtävät

4.4 Ostajan imago toimittajaverkostossa

Toimittajamarkkinoilla on tietty näkemys tilaajaorganisaatiosta. Asiakkaan ja ostajaorganisaation tulee pohtia onko merkitystä sillä miten toimittajaverkosto tuntee asiakkaan ja miten se asiakasta arvostaa? Onko toimittajayhteistyö asiakkaan puolelta hyvin vähäistä ja onko siinä tunnistettavia ongelmia?

Otetaanko toimittajan kanssa neuvotteluyhteys vain, jos toimittaja on valmis laskemaan hintojaan? Huolehtiiko asiakas siitä, että toimittajalla on asiakasorganisaatiosta sellainen kuva, jonka asiakas haluaa antaa? Panostaako asiakas ollenkaan toimintamarkkinointiin ja ymmärtääkö asiakas toimittajamarkkinoinnin merkityksen? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 269.).

4.5 Päätöksentekokriteerit ja tulosten mittaaminen

Yrityksellä, organisaatiolla ja hankintatoimella on erilaisia kriteereitä, joilla päätös hankinnasta tehdään. Päätöksentekoon vaikuttaa yrityksen hankinta- ja päätösprosessi, hankinnan suuruus ja merkittävyys sekä rahallisesti että liiketoiminnallisesti tarkasteltuna. Lisäksi päätöksentekokriteereihin vaikuttaa organisaation hankintaosaaminen. Hankinnan eri päätöksentekokriteerit (Taulukko 3.) (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 191.)

Taulukko 3. Päätöksentekokriteerit. Soveltaen teoksesta Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 191

Päätöksentekokriteeri	Selitys
Pelkkä hinta	Valintaperusteena hinta on käyttökelpoinen, jos ostettavalle tuotteelle ei ole erityisvaatimuksia ja tuote on hyvin vakiintunut.
Intuitio	Valintaperuste on mielikuvat, arvostus tai yksittäiset erot tarjoajien välillä. Kustannuksilla ei ole välttämättä merkitystä.
Objektiivinen vertailu	Valintaperuste on monipuolinen objektiivinen informaatio eli kattavat tietojärjestelmävaatimukset ja hankintakustannukset, joissa ei olla vielä huomioitu epäsuoria kustannuksia.
Ad hoc-kustannuslaskenta	Valintaperuste on eri vaihtoehdoista laskettu paras kokonaiskustannusvaihto, joka on laskennallisesti osoitettu projekti- ja tapauskohtaisesti
Muodollinen kokonaiskustannuslaskentaprosessi	Valintaperuste on yrityksessä tarkkaan määriteltyyn hankintojen päätöksentekoprosessi, jossa otetaan huomioon saatavilla oleva informaatio, selkeät ohjeet miten ja milloin kokonaiskustannuslaskelmat täytyy tehdä.
Säännöllinen kokonaiskustannusten seuranta ja valvonta.	Valintaperuste on kokonaiskustannuslaskenta, jota hyödynnetään jatkuvasti toimittajien suorituskyvyn arvioinnissa ja seurannassa.

Hankintaprosessin ja kilpailuttamisen onnistumisen mittaaminen

Kilpailuttamisen ja hankintaprosessin onnistumisen mittaaminen on tärkeää. Ongelmaksi mittaamisessa nousee yleensä se, että tilaajan eli liiketoiminnan näkökulmasta kilpailuttamisen onnistumista voidaan mitata vasta, kun tilattu tietojärjestelmä on toimitettu ja käyttöön otettu. Tärkeitä hankinnan onnistumisen tekijöitä ovat hankintatoi-

men osaamisen lisäksi hankinnan tavoitteet ja niiden mittaus. Onnistuneita hankintoja tekevien yritysten hankintatoimi toimii tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden toimijoiden kanssa. Yhteistyö koskee myös esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Tietojärjestelmähankinnan kilpailuttamisen onnistumista mitattaessa on tarkasteltava asiaa kokonaisvaltaisesti. Järjestelmähankinnalla on yleensä näkyviä ja suoria vaikutuksia johonkin tiettyyn yrityksen liiketoiminnan osa-alueeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 119-120.).

Osa-optimointia kannattaa välttää

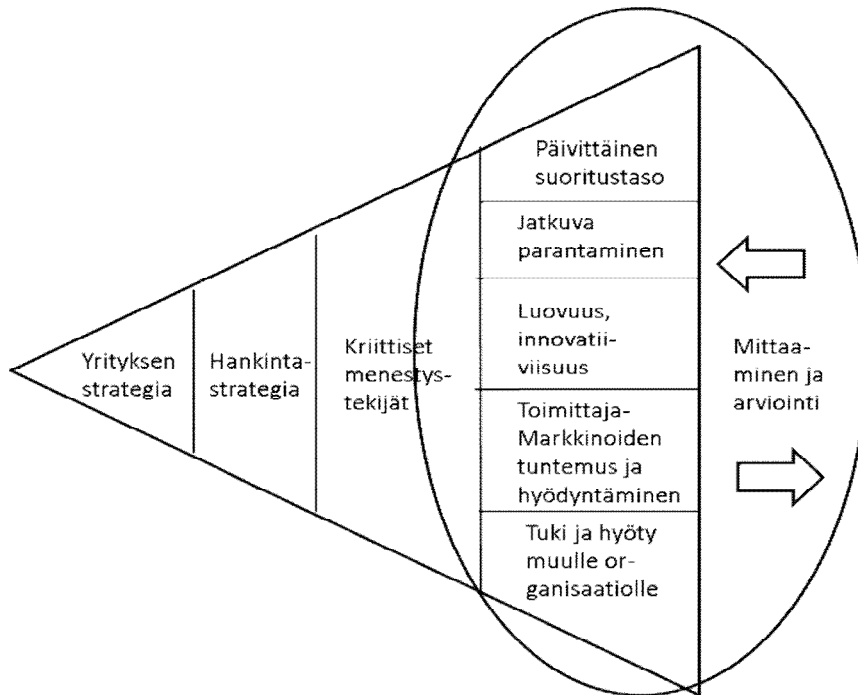
Järjestelmähankinnan onnistumisella saattaa olla laajoja vaikutuksia, joita ei ole huomioitu, vaikka usein eri toiminnot liittyvät toisiinsa ainakin välillisesti. Tietojärjestelmän hankinnassa saatetaan tehdä yksittäinen osaoptimointiratkaisu esimerkiksi hinnan perusteella, jos tarjouspyyntövaiheessa ei ole riittävän laajasti selvitetty eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. Osaoptimointipäätös saattaa myöhemmin osoittautua huonoksi, kun osaoptimointiratkaisu ei asetukkaan saumattomasti kokonaisuuteen. Tässä tilanteessa kokonaiskustannukset saattavat nousta.

Mittarit on viritettävä oikein ja mittaustuloksia seurattava säännöllisesti

Hankintaprosessin seurantamekanismien ja mittaamisen määrittelyyn sekä tavoitteiden tekemiseen kannattaa käyttää aikaa ja resursseja. Mittaamisella tavoitellaan ymmärrystä prosessin tilasta ja mittaustulokset osoittavat mahdolliset ongelmat, joista voidaan johtaa kehittämiskohteita. Onnistuneesti laadittu seurantamekanismi on ymmärrettävä ja siitä on helppo tulkita miten yhteydet mittaamisen ja käyttäytymisen välillä. Organisaation tavoitteet ja strategia tulee olla yhteydessä mitattaviin asioihin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 435.).

Mittareiden tulee olla tarpeeksi laajoja, mutta kuitenkin selkeitä ja ymmärrettäviä. Mittareita on pystyttävä käyttämään jatkuvan kehittämisen työkaluina. Mittarit ja tunnusluvut vievät harhaan jos mittareita on liikaa, eikä niillä ole yhteyttä toisiinsa. Mittareiden ja tunnuslukujen täytyy tukea yrityksen strategiaa, tavoitteita ja yksittäisten työntekijöiden pitää voida vaikuttaa asioihin, joita mitataan, sillä vaikutusmahdollisuus sitouttaa henki-

löt toimimaan sovittujen käytäntöjen mukaisesti. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 436.). Hankintaprosessin suorituskyvyn mittaamisen mittaristoa rakennettaessa tulisi ottaa huomioon hankinnan suorituskyvyn arvioinnin pääalueet ja valita mittaamisen näkökulma (kuvio 9).



Kuvio 9. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 448.

Toimittajan päivittäisen suoritustason mittarilla tarkastellaan toimittajan työn laatua ja töiden tarkoituksenmukaisuutta sekä operatiivisen prosessin suorituskykyä ja tehokkuutta. Jatkuvan parantamisen mittarilla arvioidaan toimittajan toimitusprosessin kehittämistä, kokonaiskustannusten kehittymistä ja mitä lisäarvoa asiakas saa toimittajan tuottamasta palvelusta. Luovuutta ja innovatiivisuutta mitataan sekä toimittajan että organisaation omalta kannalta. Tällöin mitataan yhteistyön sujuvuutta, uusien toimintamallien kehittämistä ja toimittajan kyvykkyyttä uusien innovaatioiden tuottamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 448-449.)

Hankintatoimen lisäarvoa muulle organisaatiolle mitataan tunnistamalla hyötyjä organisaation eri osille, esimerkiksi taloushallinnolle ja myynnille. Hankintatoimen ja muun organisaation välisen yhteistyön tunnistaminen ja sen sujuvuuden sekä saavutuksien mittaaminen on myös tärkeää. Toimittajamarkkinoiden tuntemisessa mitattavia asioita

ovat esimerkiksi miten hyvin tunnetaan toimittajien kustannusrakenteet, sekä mahdolliset uudet kehitystrendit ja miten hyvin kustannusrakenteita ja kehitystrendejä on osattu hyödyntää toimittajan kanssa käydyissä neuvotteluissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 448-449.)

Hankintojen onnistumisen mittaaminen pelkästään hintakehityksen seurantana ja alentuneen hinnan tavoitteluna saattaa pitkällä tähtäimellä aiheuttaa esimerkiksi toimittajan palvelutason heikentymisen. Osoptimoinnilla joudutaan lisäksi vastatuuleen kokonaishyödyn tavoittelun kanssa, kun hankintapäätöstä toisaalta ohjaa alhaisen hinnan tavoittelu ja samaan aikaan on vaatimuksena toiminnan ja prosessien kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 437.).

4.6 Kilpailutuksen kustannukset ja ostajan kustannustietoisuus

Hankintojen kilpailuttamisesta aiheutuu yritykselle kustannuksia. Kilpailuttamisen kokonaiskustannukset muodostuvat näkymättömistä ja näkyvistä kustannuksista. Kokonaiskustannuksia voidaan kuvata jaotteleamalla ne kolmeen osaan, joita ovat kustannukset, jotka syntyvät ennen hankintaa, hankintaan liittyvät kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Hankinnan kilpailuttamisen kokonaiskustannuksissa tulisi ottaa huomioon tarjouspyynnön valmistelu, toimittajayhteistyö ja toimittajan valinta. (Taulukko 4.).

Taulukko 4. Soveltaen kokonaiskustannusten laskentaelementit teoksesta Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 188

Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat tekijät	Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat tekijät	Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat tekijät
Tarpeen identifiointi (vaatimusten määrittely)	Hinta	Toimitukset ovat virheellisiä
Tarveanalyysi	Tilaaminen	Virheellisiä toimituksia korjataan
Toimittajien etsintä	Osapuolten välinen tiedonsiirto	Tuki, koulutus
Toimittajan arviointi ja laadunvarmistus	Toimitus-järjestelyt ja -varmistukset sekä toimitus	Ylläpito

Ennen hankintaa kustannuksia aiheuttavat tekijät	Hankinnan yhteydessä kustannuksia aiheuttavat tekijät	Hankinnan jälkeen kustannuksia aiheuttavat tekijät
Toimittajan valinta	Laadun-tarkistukset	Yhteistyö toimittajan kanssa, toimittajan osaamisen hyödyntäminen ja yhteinen kehitys
Toimittajan kehittäminen	Valvonta ja seuranta	Menetetty myynti (=eläketoimiallalla esimerkiksi järjestelmien huono käytettävyys)

Kokonaiskustannuslaskenta tuo näkyvyyttä hankinnan kokonaiskustannuksiin

Kokonaiskustannuslaskenta antaa organisaatiolle syvällisen ymmärryksen toimittajien suorituskyvystä ja hankinnan elinkaaren aikaisista vaikutuksista. Lisäksi kokonaiskustannusmenetelmä mahdollistaa objektiivisen ja läpinäkyvän vaihtoehtojen vertailun ja pakottaa arvioimaan erilaisten laadullisten tekijöiden pitkäjänteisiä taloudellisia vaikutuksia (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 189-190.)

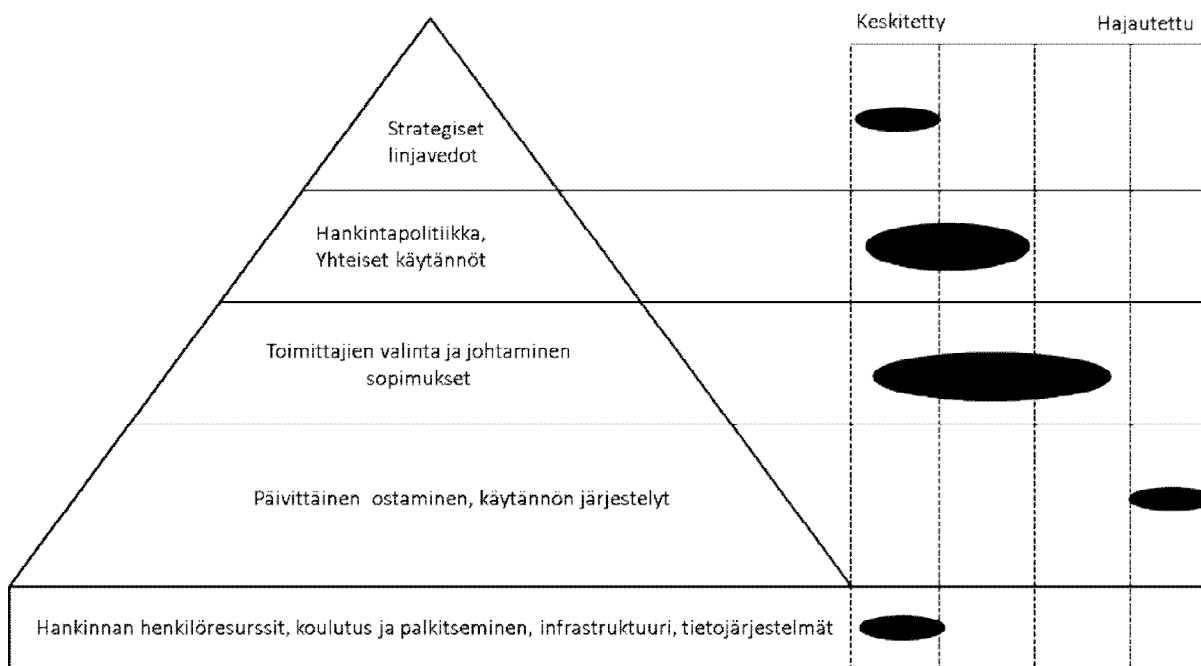
Kokonaiskustannuslaskentaa kannattaa hyödyntää taloudellisesti merkittävässä hankinnoissa, joihin liittyy tai joista aiheutuu epäsuoria kustannuksia sekä hankinnoista, jotka sisältävät laajaa suunnittelua ja räätälöityjä ratkaisuja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 196-197.)

Ostajan kustannustietoisuus

Menestyksekkäs hintaneuvottelu edellyttää, että ostaja on tietoinen siitä, mistä eri elementeistä ostettavan kokonaisuuden hinta koostuu. Ostajan on kyettävä hahmottamaan ja mallintamaan toimittajien kustannusrakenteita eli ymmärrettävä mistä eri kustannukset muodostuvat ja mitä on toimittajan hinnan takana. Toimittajan kustannusten mallintamisessa ostajan on ymmärrettävä mitkä eri tekijät vaikuttavat kunkin kustannuserän suuruuteen ja miten eri kustannuserien suuruuteen voidaan vaikuttaa yleisesti ja asiakkaan toimesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 197-199.)

4.7 Hankintatoimen organisointi ja tarvittava osaaminen

Yrityksen hankintapolitiikka, yhteiset toimintatavat ja käytännöt linjaavat sen miten yritys hankintatoimeen hoitaa. Organisaation koosta riippuu miten hienojakoisesti hankintatoimi voidaan organisoida ja miten paljon resursseja työn tekemiseen voidaan varata. Hankintapolitiikkaa suunniteltaessa on hyvä tunnistaa ne tehtäväalueet, joita hankintatoimesta yleisesti on löydettävissä. Löydettyjen tehtävien perusteella ja organisaation koosta riippuen voidaan pohtia mitkä tehtävät kannattaa keskittää ja mitkä hajauttaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173.) Näkökulmia hankintatoimen organisoinnin peruseriaatteista ja siitä miten hankinnan tehtäviä voitaisiin hajauttaa ja keskittää useamman yksikön organisaatiossa esittävät Iloranta & Pajunen-Muhonen seuraavasti (kuvio 10.)



Kuvio 10. Hankintatoimen organisoinnin peruseriaatteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173)

Hankintatoimen vastuut

Hankintatoimi voidaan laajasti määritellä kattamaan kaikki yrityksen hankinnat. Tällaisen valinnan tehtyään yritys on linjannut, että kaikki hankinnat menevät hankintatoimen kautta. Linjaus ei kaikissa tilanteissa ole tarkoituksenmukainen. Eläketoimialan

tietojärjestelmähankinnoissa, kuten yleisestikin ottaen tietojärjestelmähankinnoissa on hyvä ottaa mukaan kaikki ne yrityksen henkilöt, joilla on tietoa toimittajasta ja tilattavasta kokonaisuudesta. Hankinnan ammattilaista kannattaa myös käyttää rutiininomaisemmissakin IT-hankinnoissa, koska hankinnan ammattilaisella on osaamista sopimus- ja neuvottelutekniikoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 175).

Hankintatoimelle selkeä rooli

Hankintatoiminnan asiantuntijan roolia selkeytettäessä yrityksen kannattaa pohtia tarkkaan mistä asioista hankintajohtaja- tai päällikkö vastaa. Näitä kysymyksiä ovat mm. Onko hankintajohtaja-/päällikkö vastuussa kaikista yrityksen ostoista? Onko hän mukana kaikissa merkittävissä hankintapäätöksissä? Onko hän mukana luomassa toimintamalleja ja kuvaamassa hankintaprosessia? Onko hän vain asiantuntija, joka auttaa tarvittaessa? Onko hän vain mukana tuotantoon liittyvissä rutiinitoiminnoissa eikä ole lainkaan mukana yksiköiden toiminnassa? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 176.).

Oikeanlainen osaaminen ja koko organisaation sitoutuminen

Hankintatoimi ja hankintojen kilpailuttaminen edellyttää organisaatiolta monenlaisia tietoja, resursseja ja taitoja. Organisaatiot pyrkivät kustannustehokkuuteen, joka on aiheuttanut haluttomuuden rekrytoida ammattioستاجيا, vaikka juuri strategiseen ostamiseen tarvittaisiin erilaista osaamista kuin perinteiseen operatiivisen ostotehtävän hoitamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 179.)

Tiettyyn pisteeseen asti on mahdollista, kehittää ja tehostaa hankintatoimea alhaalta ylöspäin, hyödyntämällä tietojärjestelmiä, parantamalla projektinhallintaa sekä tekemällä asioita suunnitelmallisemmin. Yrityksen muun organisaation kannalta osto tekee edellä mainittua työtä kuten ennenkin, eikä sekaannu muuhun toimintaan. Uusi tapa johtaa hankintoja edellyttää kuitenkin koko organisaation sitoutumista ja ajattelua toimittajamarkkinoiden ja hankintojen johtamisesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 179-180.)

Hankinnassa tarvittavia tietoja ja taitoja

Hankintaan liittyvä osaaminen on joukko erilaisia tietoja ja taitoja, joissa on usein toimialakohtaisia eroja. Hankintaosaamista on strateginen kokonaisnäkemys toimittajaverkostosta ja toimittajaketjun ohjauksesta. Hankintaosaamiseen sisältyy kyky kokonaiskustannusajatteluun, kustannusten laskentaan ja analysointiin sekä ennusteiden tekemiseen. Kustannuksista viestiminen edellyttää hyviä viestinnällisiä taitoja, jotta johto saa laadukkaita raportteja päätöksenteon pohjaksi. Hankintaosaamista on laatu prosessin hallinta, ohjauksen menetelmien ja käsitteiden sekä erilaisten ohjausjärjestelmien hyödyntäminen. Hankintaosaamista on järjestelmällinen tapa toimia hankintaprosessissa ja ostamiseen liittyvissä rutiineissa sekä kyky arvioida toimittajia ja tunnistaa riskejä sekä hallita toimittajasuhteita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 180.)

Hankintaosaamista on toimittajaohjauksen hallinta ja toimittajaohjauksen eri välineiden tarkoituksenmukainen käyttö eri tilanteissa. Hankintaosaaminen edellyttää osaamista suorituksen mittaamisesta ja seurantaprosesseista sekä tietopankkien hyödyntämisestä. Osaamiseen kuuluu myös IT-työkalujen perustuntemus ja Internetpohjaisten työkalujen käytön osaaminen. Juridiikan, sopimusjuridiikan ja neuvottelujuridiikan perustaidot kuuluvat hankintaosaamiseen, kuten neuvottelu-, tiimityö-, johtamis- sekä sosiopsykologiset taidot ja toimialasta riippuen tarvittava kielitaito.

Laadunvarmistukseen ulkopuolista vahvistusta

Osaamisvajetta täydentämään toimittajat tarjoavat asiakkailleen laadunvarmistuspalveluita kilpailuttamisprosessin läpiviemiseen. Laadunvarmistusmielessä kilpailuprosessin eri vaiheissa voidaan käyttää ulkopuolista toimijaa, jos asiakkaan omat resurssit ja osaaminen eivät riitä. Tärkein vaihe tietojärjestelmän hankinnassa on oikeastaan jo ennen kilpailuttamisprosessin käynnistymistä. Asiakkaan on tiedettävä mitä halutaan tilata eli alettaessa työstää tarjouspyyntöä pitäisi käytettävissä olla riittävä kuvaus vaatimuksista ja tietojärjestelmän tarpeista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 181.)

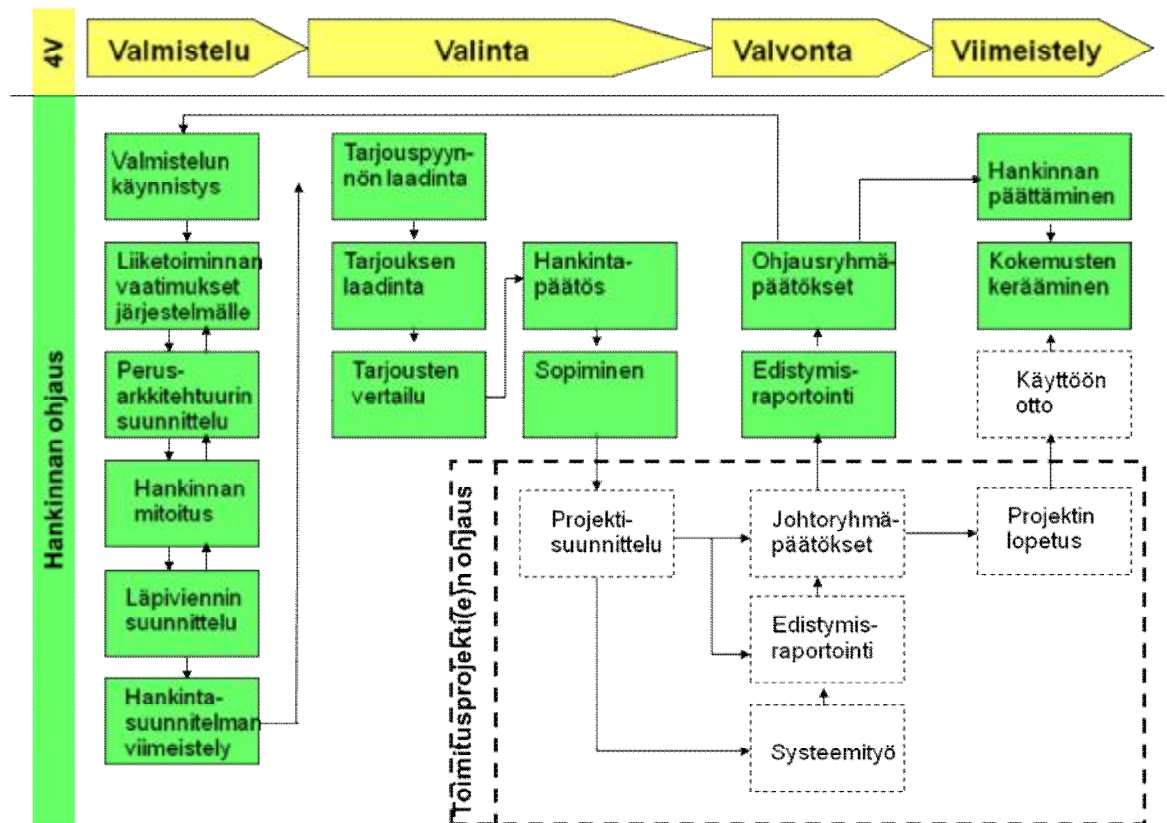
Operatiivinen ja strateginen hankintaosaaminen

Toimittajamarkkinoiden ohjaaminen edellyttää hankintatoimelta useita eri osaamisia, joista toimittajien ohjauksessa painottuu kaksi erilaista osaamisaluetta. Ensimmäinen osaamisalue on operatiivinen hankintakyky, jonka onnistuminen edellyttää riittäviä tietoja, taitoja ja prosesseja, jotta yritys voi toimia tehokkaasti nykyisten toimittajiensa kanssa. Toisena kokonaisuutena on strategisen hankinnan kyvyt ja siihen liittyvät tehtävät, joita ovat uusien toimittajien etsiminen, toimitusketjujen rakentaminen ja verkostojen kehittäminen. Hankintatoimen hoitamisessa tarvittavia osaamisia on paljon, mutta jos hankinta on vain toimintaa ylläpitävää, riittää pelkät operatiiviset kyvyt ja valmiudet. Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä strategisten kykyjen merkitys hankinnassa kasvaa. Tämän vuoksi operatiivisen hankintaosaamisen lisäksi tarvitaan myös osaamista integroida ja soveltaa erilaisia toimittajia. Hankintatoimen roolia, vastuita ja tehtäviä kehitettäessä ja toimintaa suunniteltaessa onkin oivallettava se, että jos työtehtävät ovat pelkkää rutiinitehtävien hoitoa, ei strategisia kykyjä tarvita. Toisaalta tuolloin jää tärkeä pitkäjänteinen kehittäminen tekemättä ja sillä on pitkällä tähtäimellä vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 125-126.).

4.8 Hankinnan ohjauksen vaiheistus

Tietojärjestelmän hankintaprosessin voi vaiheistaa esimerkiksi neljään vaiheeseen, joista hankinnan ohjaus vastaa. Tietojärjestelmän hankintaprosessissa (kuviokuva 11) on malli siitä, miten yksittäisen toimitusprojektin hankinnan eri vaiheista. Käytännössä hankintaan liittyy erittäin usein eri toimittajia ja useita toimitusprojekteja. Yhtä toimitusprojektiakin on saatettu jakaa eri toimittajille. Hankintaprosessin mallia voidaan soveltaa myös tapauksissa, joissa on monta toimittajaa ja projektia.

Työnä tämä tarkoittaa yhteistä valmisteluvaihetta ja vaiheiden 2-4 toistamista toimittajittain/projekteittain. (Tietojärjestelmän hankintaprosessi, TTL Julkaisusarja 2005, 9-11.). Kokonaiskustannuksia arvioitaessa tämä tulee ottaa huomioon, sillä useat iteraatiokierrokset kasvattavat kokonaiskustannuksia. Kokonaistaloudellisuuden kannalta ne ovat kuitenkin tärkeitä, koska varmistavat osaltaan toimituksen laatua.

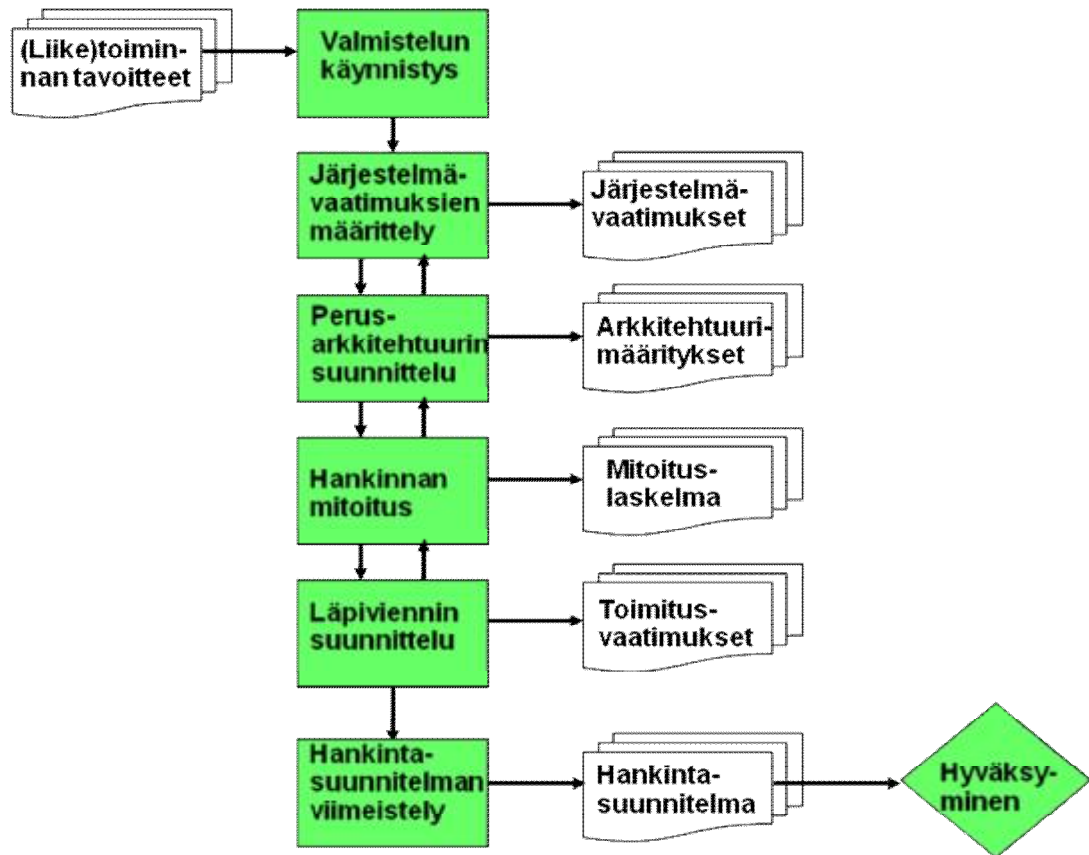


Kuvio 11. Tietojärjestelmän hankintaprosessi, (TTL Julkaisusarja 2005, 9)

Hankinnan ohjauksen valmisteluvaiheeseen tulee käyttää riittävästi aikaa ja tarvittavia henkilöresursseja. Valmisteluvaiheessa tulee olla käytettävissä liiketoiminnan tavoitteet, joiden perustella hankintaa aletaan valmistella. Jokainen valmisteluvaiheen osatehtävä tuottaa tehtävän lopputuotteena dokumentaation. Valmisteluvaiheen tehtävien tekeminen joudutaan tekemään iteroivasti, sillä tilanteesta riippuen eri vaiheet saattavat edellyttää paluuta edelliseen tai edellisiin vaiheisiin.

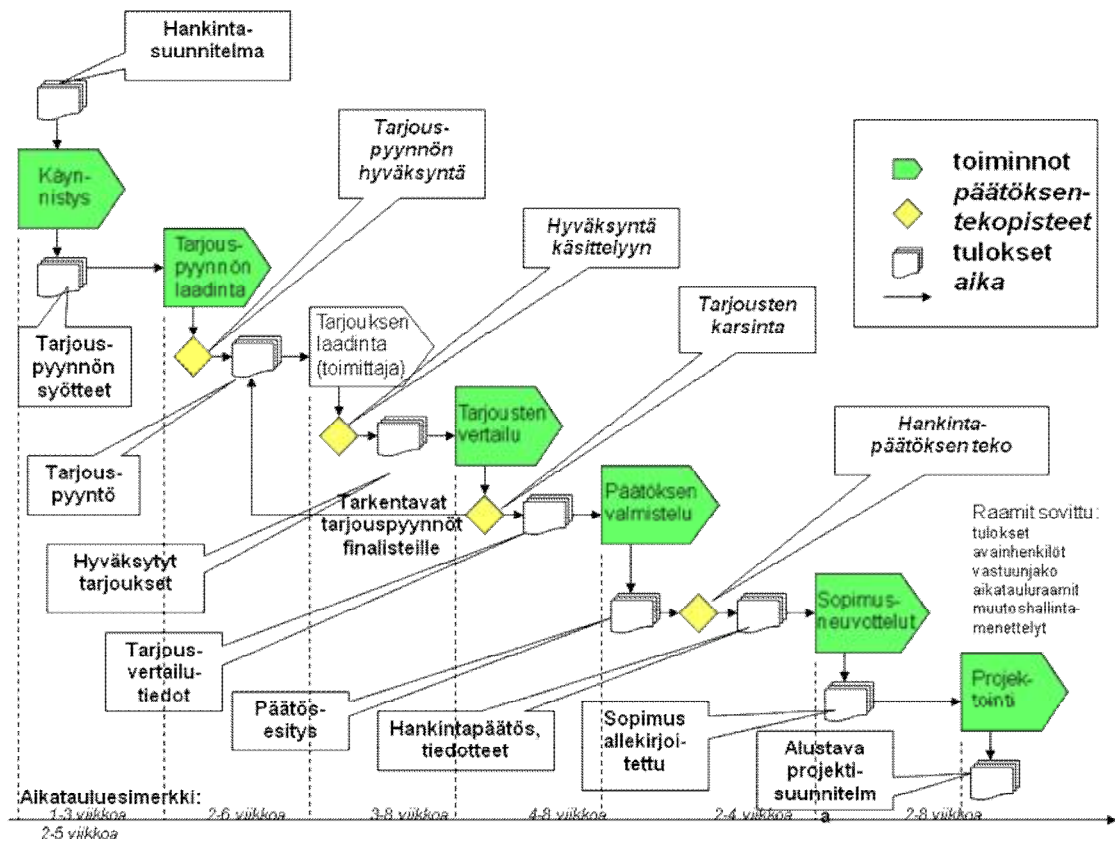
Valmisteluvaiheen lopputuloksena on hankintasuunnitelma, jonka perusteella aletaan työstää tarjouspyyntöä. Hankinnan ohjauksessa on myös henkisesti valmistauduttava siihen, että esimerkiksi toimintaympäristön muutoksesta johtuen hankinta joudutaan kokonaan keskeyttämään. Valmisteluvaihe on siis usein kivulias, koska se kestää ajallisesti pitkään ja edellyttää paljon asiantuntijatyötä sekä merkittäviä ja suuria päätöksiä. Voimavarojen kohdentaminen valmisteluvaiheeseen on erittäin tärkeää. Hyvin tehdyllä valmistelulla (kuvi 12) varmistetaan lopputuloksen laatua sekä nopeutetaan hankinta-

prosessiin kuluvaan aikaan. (Tietojärjestelmän hankintaprosessi, TTL Julkaisusarja 2005, 21-28.).



Kuvio 12. Tietojärjestelmän hankintaprosessi, valmisteluvaihe (TTL Julkaisusarja 2005)

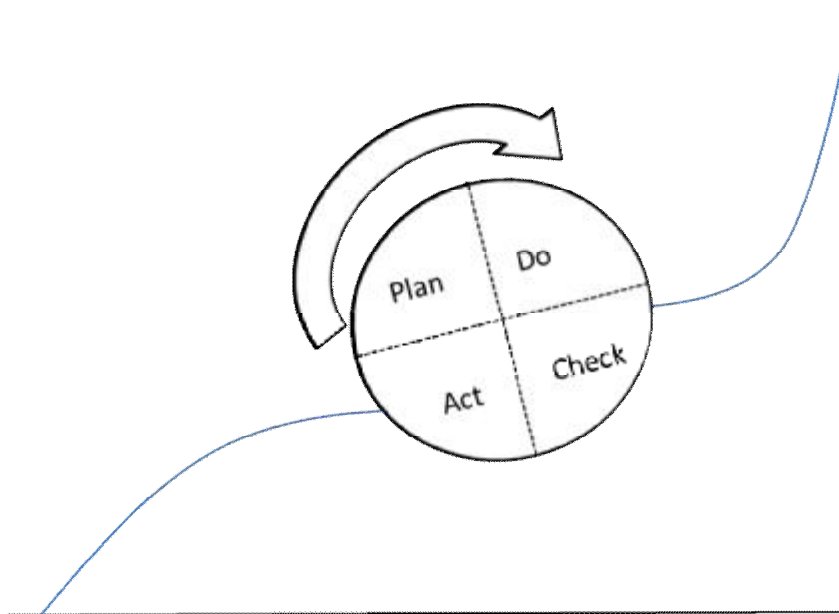
Varsinainen kilpailutus eli valintavaihe alkaa vasta valmisteluvaiheen jälkeen. Hankinta- ja kilpailutusprosessissa olisi hyvä tiedostaa, että vaatimusten tuottaminen kuuluu valmisteluvaiheeseen ja valmisteluvaiheeseen on varattava riittävästi aikaa. Valintavaihe eli kilpailutus käynnistyy vasta, kun valmisteluvaihe on tehty. Esimerkki valintavaiheen etenemisestä (kuvio 12). Jos vaatimuksia tehdään vasta valintavaiheessa, vaiheen kesto kasvaa. Puutteelliset vaatimukset valintavaiheessa saattavat aiheuttaa useita tarkennuskierroksia toimittajan kanssa, jolloin kuluu lisää aikaa ja tarvitaan lisää myös asiakkaan työpanosta. Pahimmillaan puutteet tulevat esille vasta toteutus- tai testausvaiheessa ja kustannukset kasvavat. (Tietojärjestelmän hankintaprosessi, TTL Julkaisusarja 2005, 21-28.).



Kuvio 13. Esimerkki tietojärjestelmän hankintaprosessista, valintavaihe (TTL Julkaisusarja 2005)

4.9 Hankintaprosessin jatkuva kehittäminen ja viestintä

Hankintaprosessia tulee jatkuvasti kehittää, sillä prosessiin vaikuttaa voimakkaasti yrityksen ulkoinen ympäristö ja mm. globalisaation tuomat mahdollisuudet. Yrityksen sisäiset muutokset vaikuttavat yrityksen tapaan toimia kilpailuttamistilanteissa. Jos esimerkiksi vanhojen järjestelmien ylläpidon toimittajakenttää aiotaan laajentaa, on muutos tehtävä suunnitelmallisesti ja katsottava sen vaikutukset yrityksen kilpailuttamisprosessiin. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen maailma ovat siis jatkuvassa muutoksessa, jossa yritys menestyy vain, jos se kehittää toimintaansa jatkuvasti ja systemaattisesti (kuvio 14.) (Borgman & Packalen 2002, 22.)



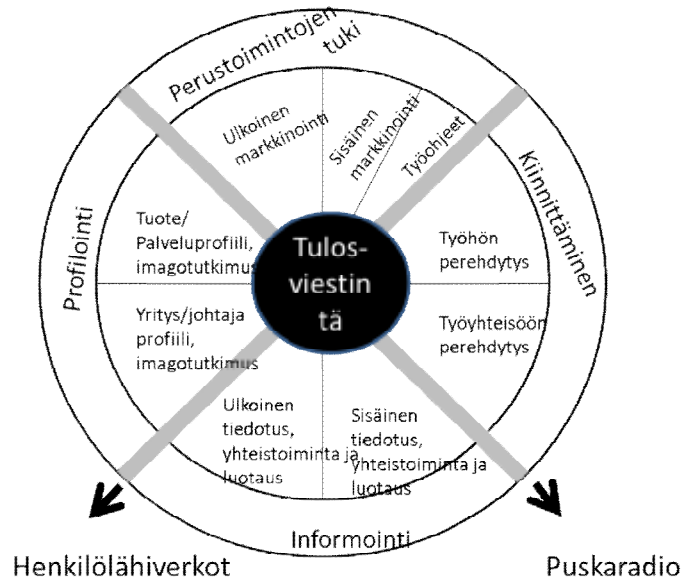
Kuvio 14. Jatkuva kehittäminen, Demingin PDCA.

Demingin PDCA-ympyrä kuvaa jatkuvan kehittämisen ajatuksen syklistä luonnetta. Kehittämiseen kuuluvat suunnittelu (Plan), toteutus ja tekeminen (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaavat toimenpiteet (Act) toisiaan seuraavina toimenpiteinä. Kilpailuttamista ei pitäisikään nähdä yksittäisenä toimintona, vaan sen pitäisi olla osa hankintatoimea, jolle on määritelty strategia, prosessi, tavoitteet ja resurssit. Hankintaprosessin onnistumista pitäisi mitata säännöllisesti, mahdollisia epäonnistumisia pitäisi analysoida ja prosessia pitäisi kehittää kaiken aikaa saatujen tulosten ja kokemusten pohjalta. Hankintaprosessia pitäisi aina peilata yrityksen strategiaan ja tehdä prosessiin tarvittavia muutoksia yrityksen strategian muuttuessa. (Borgman & Packalen 2002, 22).

Aktiivinen ja ajantasainen viestintä luo onnistumisen edellytyksiä

Yksittäisen hankinnan kilpailutuksesta tiedottaminen vaihtelee hankintakohtaisesti. Toisinaan yrityksen on liikesalaisuuksien puitteissa viestittävä hyvin niukasti ja rajatulle joukolle esimerkiksi merkittävästä strategisesta hankinnasta. Hankintastrategiassa on kuitenkin tärkeää määritellä miten ja keille hankinnoista ja yksittäisistä kilpailutuksista viestitään. Suuremmissa hankinnoissa kannattaa tehdä viestintäsuunnitelma, johon kootaan kaikki eri sidosryhmät ja tunnistetaan tiedottamisen ja viestinnän tarpeet. Hankintojen viestinnässä voidaan esimerkiksi hyödyntää Åbergin laatimaa tulosviestinnän mallia (kuvio 15), sillä tulosviestinnän mallissa on elementtejä, joita hankintastrategian

hankintaprosessin ja kilpailuttamisen viestinnässäkin on tunnistettavissa. (Åberg 2000, 173).

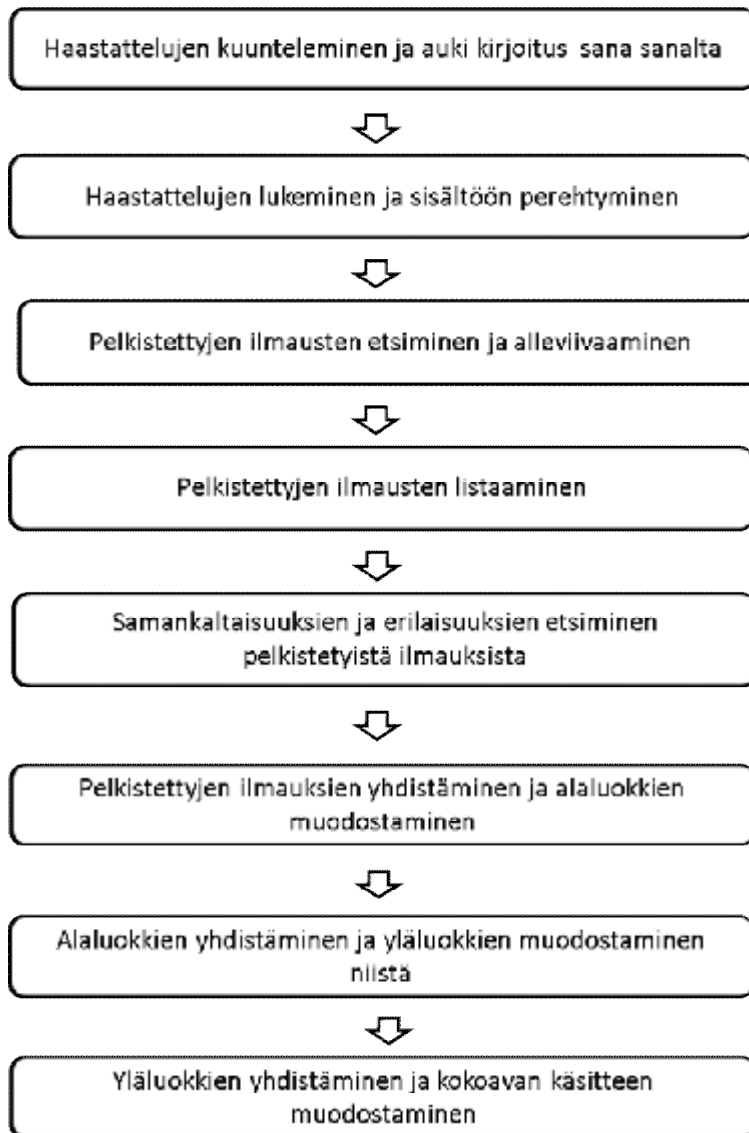


Kuvio 15. Tulosviestinnän malli. (Åberg 2000, 173)

5 Tutkimustulokset

5.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Haastatteluista tehtiin aineistolähtöinen sisältöanalyysi. Tutkimusprosessi eteni pääpiirteittäin aineistolähtöisen sisältöanalyysiin etenemismallin mukaisesti (kuvio 16.)



Kuvio 16. Sisältöanalyysin etenemismalli, (Tuomi & Sarajärvi 2002, 11)

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi tehtiin vaiheittain. Ensin tehtiin aineiston pelkistäminen, jossa haastattelutilanteessa kerätty haastatteluaineisto työstettiin luettavaan muotoon ja siitä poistettiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen materiaali. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja sieltä tunnistettiin samankaltaisuuksia. Samankaltaisuudet pyrit-

tiin luokittelemaan yhteen ja löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, useaan kertaan toistuvia ilmiöitä. Kolmannessa vaiheessa analysoitiin tuloksia ja joista tehtiin johtopäätöksiä. Johtopäätökset muodostettiin analysoitujen haastattelutulosten ja eri asiantuntija- ja asiantuntijatahojen tuottamien lähdemateriaalien perusteella.

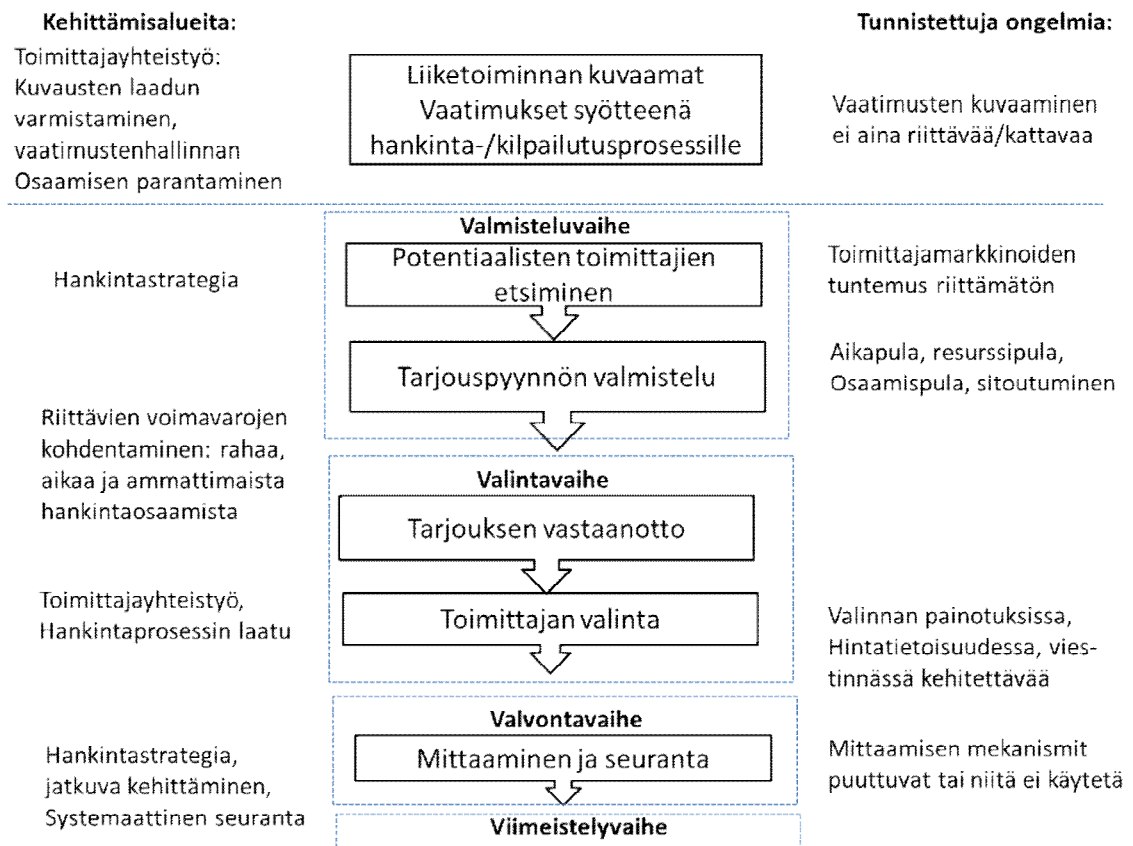
5.2 Tutkimusmenetelmän arviointi ja tutkimuksen luotettavuus

Henkilökohtaisen haastattelun katsottiin olevan hyvä tapa saada mahdollisimman yksilöllisiä vastauksia ja näkemyksiä kilpailuttamisen edellytyksistä ja kehittämistarpeista. Haastateltavilla oli runsaasti näkemyksiä hankinnan ohjauksesta ja kilpailuttamisesta, joten haastateltavien valinnan voidaan sanoa onnistuneen hyvin. Tutkimusaineiston riittävyttä arvioitaessa etsittiin määrään riittävyteen teoreettista perustetta ja tunnistettiin, että tietyssä vaiheessa aineisto alkoi toistaa itseään eli saturoitua. Saturaatiossa aineisto, eli tässä opinnäytetyössä haastateltavien vastaukset, ei enää tuottanut tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa.

Tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää (Tuomi & Sarajarvi 2002, 89.). Kylläntymispisteelle voidaan osoittaa tietty luku, mutta jokainen tutkimus edellyttää pohdintaa siitä, mitä haastatteluaineistosta etsitään. Tämän tutkimusaineiston riittävyttä olisi parantanut mahdollisuus haastatella myös saman toimialan kilpailijoiden asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa kilpailijat oli rajattu pois ja kaikki valitut toimittajatkaan eivät ilmoittautuneet haastateltaviksi. Tutkimusmenetelmällä ei tehty tilastollisia yleistyksiä, vaan haluttiin ymmärtää kilpailuttamisen ongelmakohtia ja tuottaa haastatteluihin ja lähdemateriaaliin pohjautuvia kehittämisehdotuksia.

5.3 Haastattelujen pohjalta tunnistettuja ongelmia ja kehittämiskohteita

Vastauksen analysoinnissa tunnistettiin selkeästi yksi ongelma, joka esiintyi lähes kaikissa haastatteluissa. Suurimmaksi ongelmaksi tunnistettiin toimittajavalintaa eli kilpailuttamista edeltävän hankinnan valmisteluvaiheen puutteet. Vaiheeseen käytetty aika ja tarvittava osaaminen oli usein riittämätöntä ja tarjouspyyntöä jouduttiin tuottamaan puutteellisin tiedoin. Tutkimuksessa tunnistetut ongelmat ja kehittämiskohteet koostettiin yhteen (kuvio 17).



Kuvio 17. Ongelmat ja haasteet hankinnan eri vaiheissa.

Tarjouspyynnön laatutaso ja aito kilpailuttaminen

Eri osapuolet kokivat, että tarjouspyynnössä jäi tärkeitä osa-alueita huomioimatta, jolloin tarjousten vertailtavuus kärsi. Tästä johtuen valittu toimittaja ei välttämättä ollut kokonaistaloudellisin, kun toimittajien esittämät tarjoukset eivät sisältäneet samoja kustannuselementtejä. Laadunhallinnan konkreettiset ilmentymät, kuten esimerkiksi projektin raportointitavat, välitoimitukset ja katselmointitavat poikkesivat tai puuttuivat kokonaan joidenkin toimittajien tarjouksista ja hankaloittivat niiden vertailtavuutta. Koettiin myös, että aitoa kilpailuttamista ei vielä ollut, koska kilpailuttamisesta oli niin vähän kokemuksia. Pohdittiin myös onko kaikilla toimittajille mahdollistettu yhteneväiset edellytykset toimia aidossa kilpailussa.

Selkeämmät roolit ja vastuunjako sekä uudenlaista osaamista

Hankintastrategia tunnistettiin, mutta hankintojen ohjaamisessa koettiin olevan kehittämistarpeita etenkin roolien ja vastuiden kohdalla. Kustannustietoisuus, toimittajaohjaus ja proaktiivinen hankinta olivat myös asioita, joissa koettiin olevan parannettavaa. Käytännön työkaluiksi toivottiin erilaisia tukimateriaaleja kuten tarjouspyyntöpohjia, joihin on ohjeistettu mitä eri asioita pitää tarjouspyynnössä ottaa huomioon. Tarjousten vertailtavuutta toivottiin kehitettävän ja tarjousten painotuksia pohdittavan aina tapauskohtaisesti.

Toimittajien toiveita

Tarjouspyynnön tarkentamiseen toivottiin toimittajan puolelta enemmän mahdollisuuksia sekä valintavaiheen jälkeistä palautekeskustelua niiden toimittajien kanssa, jotka hävisivät tarjouskilpailun.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Haastattelussa kehittämistarpeita löytyi sekä vastaajan omasta organisaatiosta että muista sidosryhmistä. Kaikilla eri sidosryhmillä oli halu kehittää yhteistoimintaa paremman lopputuloksen saavuttamiseksi. Toimittaja ei pitänyt kilpailutusta uhkana, vaan mahdollisuutena. Asiakkaan puolella nähtiin uusi hankintatapa haastavana, mutta välttämättömänä, jotta yhtiö voi hillitä tietojärjestelmäkustannusten kasvua ja keskittää investointimahdollisuuksia nykyistä enemmän uuden kehittämiseen.

Kokonaiskustannuslaskenta puuttuu

Haastattelujen perusteella ilmeni, että tietojärjestelmähankinnan kokonaiskustannuksien hahmottamisessa on kehitettävää. Eläketoimialan tietojärjestelmähankinnat edellyttäisivät hyvin usein kokonaiskustannuslaskentaa. Eläketoimialan tietojärjestelmähankinnat ovat usein rahallisesti mittavia hankintoja, ne sisältävät runsaasti räätälöintejä ja hankintoihin liittyy epäsuoria kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia muodostuu esimerkiksi siitä, että toimittaja tarvitsee paljon tukea järjestelmän liiketoimintavaatimusten määrittelydokumentaation tuottamiseen ja järjestelmän testaukseen. Näiden epäsuorien kustannusten arvioiminen on erityisen tärkeää jos hankinnan yhteydessä toimittaja vaihtuu täysin uuteen toimittajaan, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta yrityksen liiketoiminnasta.

Hankintaosaamista kannattaa hyödyntää nykyistä laajemmin

Haastattelujen perusteella ilmeni, että toistaiseksi hankintatoimella on rooli vain suuria tietojärjestelmähankintoja tehtäessä. Pienemmät projektit, etenkin versiotyyppiset ylläpitoprojektit, eivät useinkaan hyödynnä hankintatoimen osaamista. Versioprojektit ovat lyhyitä ja ne kohdistuvat jo olemassa oleviin järjestelmiin ja palveluihin, joiden muutostyöt tulee saada käyntiin nopeasti. Ylläpitotyyppisessä versioprojektissa projektihankinnat sopimukset ovat vain projektikohtaisia, eikä niitä hyödynnetä enää uusissa kilpailu- tuksissa. Ostajan on yksittäisen versioprojektin kohdalla ja kiireisessä aikataulussa hankala hahmottaa, mikä on oikea hinta ja toimittaja voi tietyissä tilanteissa hinnoitella pro-

jektin ylihintaan. Ylihinnoittelun ehkäisemiseksi kannattaa hyödyntää hankintatoimen asiantuntijoita, jotka kokemuksellaan erottavat helpommin ylihinnoittelun ja joilla on runsaasti neuvottelukokemusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 174-175.).

6.1 Laadunvarmistus hankintaprosessissa

Edellytykset onnistuneelle tietojärjestelmän kilpailuttamisella löytyvät järjestelmällisestä laadunvarmistuksesta, jota tehdään koko hankintaprosessin ajan. Aikaa, resursseja ja osaamista on oltava riittävästi. Oman organisaation puutteita laadunvarmistuksessa voidaan paikata käyttämällä ulkopuolisia konsultteja. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta oman organisaation työlle. Hankintojen kilpailuttamisen laadunvarmistukseen kannattaa sijoittaa, koska sijoitus maksaa itsensä takaisin. (Halonen & Huttunen 2009).

Laadunvarmistuksen ottaminen mukaan hankintaprosessin jokaiseen vaiheeseen on varmin tapa tuottaa laadukkaita tarjouspyyntöjä ja saada niihin laadukkaita tarjouksia. Qentinel on määritellyt järjestelmähankinnalle laadunvarmistusmallin (4xOikein), jonka tarkoituksena on tuoda laadunvarmistus mukaan prosessin jokaiseen vaiheeseen (kuvio 16).



Kuvio 18. Järjestelmähankinnan laadunvarmistus. Qentinel. 2011

Laadunvarmistuksen tulee alkaa vaatimusten määrittelystä, jotta tarjouspyynnössä olevat vaatimukset ovat täsmällisiä ja niiden pohjalta toimittaja pystyy tekemään tarjouksen. Tarjouspyynnön laadunvarmistusta voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjouspyynnön katselmoineilla. Kilpailutuksessa tietohallinnon, hankinnan ja liiketoiminnan ammattilaiset tekevät tiivistä yhteistyötä. Seurantaan ja valvontaan rakennetaan strategisesti järkevät ja selkeät mittarit, joita seurataan jokaisella organisaatiotasolla. Viimeisin vaihe on toteutuksen, hyväksymisen ja käyttöönoton laadun varmistaminen testaamalla hyvin

jokaisessa vaiheessa. Laatueroja kerätään kaikissa vaiheissa, niitä analysoidaan ja tarvittaessa kehitetään ja muutetaan hankintaprosessia. Ammattitaitoisesti laadittuun tarjouspyyntöön saadaan laadukkaasti laadittu tarjous.

Hyvällä toimittajayhteistyöllä laadukkaampia tarjouksia

Tästäkin huolimatta tarjousten laatu vaihtelee eri toimittajien välillä ja jopa samalla toimittajalla. Toimittajayhteistyön kehittämisen yhteydessä on asiakkaan vaadittava toimittajilta laadukkaampia tarjouksia. Tarjousten on oltava visuaalisesti selkeitä ja ammattimaisesti laadittuja. Hinnoittelu on esitettävä selkeästi ja tarjouksen tulee vastata tarjouspyyntöä. Tarjouksen laatuun voi vaikuttaa laatimalla hyvän tarjouspyynnön, johon on helppo vastata selkeästi. Toimittajien omien menetelmien ja käytäntöjen ei pidä antaa ohjata asiakkaan toimintaa eli esimerkiksi vaatimuskuvausten tulee voida olla toimittajariippumattomia.

Laatu mukaan kaikkeen tekemiseen

Kehittämisen- ja jatkotoimenpiteinä ehdotetaan hankintatoimen roolien ja vastuiden selkeyttämistä ja hankintaprosessin viestinnän parantamista sekä prosessin maastouttamistyön jatkamista. Viestinnässä tulisi panostaa erityisesti hankintapäätöksestä tiedottamiseen. Hankintapäätöksessä tulisi kuvata hyvin hankinnan perustelut ja eri vaihtoehdot sekä kustannukset ja hyödyt, jotta kaikki tarvittavat tahot saavat yhteneväisen kuvan siitä miksi hankintaan on päädytty. (Tietojärjestelmän hankintaprosessi, TTL:n koulutus, kurssimateriaali, 2011). Lisäksi ehdotetaan kustannustietoisuuden syventämistä, toimittajayhteistyön kehittämistä ja asiakasimagon täsmentämistä eli millaisena ostajana yritys haluaa itseään toimittajamarkkinoilla pidettävän.

Kilpailuttamisessa on otettava myös huomioon kilpailuttamisen etiikka eli mahdollistaa kaikille valituille toimijoille yhdenvertainen mahdollisuus osallistua kilpailuttamiseen. Tämä tarkoittaa, että kilpailijat saavat kaikki tarvittavat tiedot samanaikaisesti ja valintaprosessi on päätetty etukäteen ja se on samanlainen kaikille toimittajille. Yhdenvertaisuus tarkoittaa myös sitä, että kaikkia tarjouspyyntöjä vertaillaan samoilla kriteereillä eikä sorruta näennäiskilpailuttamiseen. Toimittajien tarjousten sisältö pidetään luotta-

muksellisena, jolloin eri toimittajille ei kerrota toisten toimittajien hintoja. Toimittaja- ja asiakassuhde säilytetään myös ehdottoman lahjomattomana eli päätökset tehdään pelkästään toimittajien tarjousten perusteella. (Tietojärjestelmän hankintaprosessi, TTL:n koulutus, kurssimateriaali, 2011).

6.2 Hankintastrategian sekä hankinta- ja kilpailutusprosessin merkitys

Hankintastrategian pitäisi myös määritellä, mitä ostetaan yhtiön ulkopuolelta ja mitä tuotetaan omavaraisesti. Niin ikään hankintastrategian pitäisi linjata, mitkä ulkopuolelta ostetut hankinnat kilpailutetaan ja mitkä jäävät kilpailutuksen ulkopuolelle. Kaikkea ei kannata kilpailuttaa ja osa tietojärjestelmiin liittyvistä töistä kannattaa ehkä tehdä itse. Kilpailuttamisen onnistumisessa on tärkeää, että koko hankintaprosessi on kuvattu, prosessi tunnetaan ja sitä käytetään. Haastattelututkimuksen perusteella kilpailutusprosessi tunnettiin vaihtelevasti. Uuden prosessin maastouttamiseen on panostettava organisaatiossa.

Tämä on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa toimintatavat ja käytännöt muuttuvat niin organisaation sisäisesti kuin prosessiin liittyvien sidosryhmien, tässä kohdin, toimittajien kanssa. Hankintaprosessia ja sen käsitteitä ehdotetaan selkeytettäväksi ja itse hankintaa edelleen kehitettäväksi reaktiivisesta hankinnasta kohti proaktiivista hankintaa ja laadunvarmistusta ehdotetaan otettavaksi mukaan kaikkiin hankintaprosessin eri vaiheisiin. Kilpailutuksen pitäisi olla osa hankintaprosessia ja hankinta pitäisi vaiheistaa selkeämmin. Hankintaan, ostamiseen, hankintatoimeen, hankintaprosessiin, kilpailuttamiseen liittyvää termistöä pitäisi selkeyttää ja sopia yhtiössä käytettävät termit ja niiden merkitys.

6.3 Hankinnan onnistumisen seuranta ja mittaaminen

Hankinnan onnistumisen mittaamisen tueksi ehdotetaan mittaamisen mekanismien määrittelyä ja systemaattista hankintaprosessin onnistumisen seuranta.

Hankinnan suorituksen arviointi on tietyltä aikaväliltä tehtävää määrälliseen ja laadulliseen seuranta-aineistoon pohjautuvaa arviointia siitä, miten hyvin hankinta on pystynyt auttamaan yritystä sen strategisten ja operatiivisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hankinnan

suorituksen arviointi sisältää sekä suoritustasoon, taloudellisuuteen että tehokkuuteen liittyviä näkökulmia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 434.).

Mittaaminen ja seuranta edellyttää, että tavoitteet on yhdessä määritelty ja ne on mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden lisäksi määritellään toimintatavat ja menettelyt, joita organisaatiossa tulee noudattaa. Jim Collins haastattelee kirjaansa Hyvästä Paras, kun tavoitteena ei ole voitto erästä yritysjohtajaa ja kiteyttää tämän kommentin seuraavasti (Collins 2005, 7.):

”Työskennellessäni voittoa tuottamattomassa organisaatiossa huomaan, että ne tarvitsevat kipeästi suurempaa kurinalaisuutta – kurinalaisia ihmisiä, kurinalaista suunnittelua, kurinalaista johtamista ja kurinalaista resurssien jakamista”.

Organisaation on hyvä välillä pysähtyä miettimään miten sovittuja toimintatapoja noudatetaan ja onko kurinalaisuudessa kehitettävää. Tämä on erityisen tärkeää, kun työskennellään prosessimaisesti. Prosessi toimii ja sitä voidaan kehittää, vain jos prosessia käytetään. Muutoin prosessien määrittäminen on turhaa työtä, jossa haaskataan aikaa, rahaa ja resursseja.

6.4 Jatkuva osaamisten ja prosessin kehittäminen

Kilpailuttamista edeltävää vaatimusmäärittelyä ehdotetaan kehitettävän osaamisen syventämisellä ja toimittajayhteistyön lisäämisellä, sillä puutteellinen vaatimustenhallinta on yksi suurimmista syistä, joka johtaa IT-hankkeiden epäonnistumiseen. (Halonen & Huttunen 2009). Tavoitteena on, että kilpailutusprosessi saa entistä laadukkaampia vaatimuskuvauksia, joiden pohjalta pystytään tuottamaan laadukkaita tarjouspyyntöjä.

Hankintatoimea ja ostamista pitäisi alkaa katsoa uudella tavalla ja tunnistaa hankintojen hallinnassa ja toimittajamarkkinoiden hyödyntämisessä olevat kehittämismahdollisuudet. Kehittämismahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää vahvaa tukea yrityksen johdolta ja aivan uutta osaamista sekä panoksia kehittämiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 456.).

Hankintatoimessa tulisi varmistaa riittävä osaaminen ja osaamista pitäisi jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Hankintaprosessin toimivuutta tulisi arvioida säännöllisesti ja kehittää sitä organisaation tarpeiden ja strategian mukaisesti. Tätä opinnäytetyötä ja tehtyjä haastatteluja ehdotetaan hyödynnettävän jatkokehittämisessä siten, että tehdyistä havainnoista työstetään hankintaprosessia varten parhaita käytäntöjä ja tukimateriaalia.

7 Oman osaamisen kehittyminen ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessin aloittamisen yhtenä haasteena oli tutkimusongelman kiteyttäminen ja tavoitteen määrittäminen. Tutkimusongelman kirkastuttua oli varsinainen työskentely sujuvaa ja mielenkiintoista. Tietojärjestelmähankinnan kilpailuttamisen ongelmista ja kehittämistarpeista oli riittävästi käytettävistä lähdemateriaalia sekä julkisen sektorin kilpailuttamisesta että tietojärjestelmien kilpailuttamisesta yleisesti. Aineistoa tuntui olevan niin runsaasti, että haasteeksi oli muodostua opinnäytetyön kannalta tarkoituksenmukaisen aineiston valinta. Haastattelujen tekeminen oli antoisaa ja keskustelut olivat erittäin kiinnostavia ja niiden pohjalta oli helppo hahmottaa ja ymmärtää toimittajan ja asiakkaan näkökulmia.

Haastatteluiden perusteella tunnistettuja ongelmia ja kehittämistarpeita peilattiin lähdemateriaaleihin, joiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyön tekijän valmiudet tiedon hakuun paraniivat ja kiinnostus tutkia hankintaprosessia, kilpailuttamista ja hankintatoimien organisoimista kasvoivat. Opinnäytetyöprosessi oli hyvä ja tuki oppimista sekä oli mielekäs ja tarkoituksenmukainen päätös tradenomiopinnoille.

Lähteet

Alasuutari, P. 2001 Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Gaudeamus. Helsinki.

Borgman, Merja & Packalen, Esa. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Collins, Jim. 2006. Paras hyvästä, kun tavoitteena ei ole voitto. Tammer Paino Oy. Tampere.

Eläketurvakeskus 2010. Työeläketuvan peruseriaaiteet. Luettavissa:

<http://www.elaketurvakeskufi/Binary.aspx?Section=40896&Item=27885>

Luettu 15.11.2010.

Ficom, Tietotekniikan ja tietoliikenteen keskusliitto. Onnistunut ICT-hankinta-opas.

Luettavissa: http://www.ficom.fi/ohjeita/ohjeita_3.html. Luettu: 2.7.2011.

Finanssialan keskusliitto, Erityisaineistot. Luettavissa:

<http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx>. Luettu 1.8.2011.

Halonen, Risto & Huttunen, Kalle. Kilpailuttamisen ongelmakohtia. Systemityö –lehti. 3/2009.

Helsingin yliopiston Helsingin yliopiston tietotekniikkaosaston

tiedotuslehti 2/2006. Tietojärjestelmän hankinta. 29.5.2006. Luettavissa: Tietojärjestelmän hankinta. <http://www.helsinki.fi/atk/lehdet/206/artikkeli4.html>. Luettu:

3.8.2011.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008, Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan, Tietosanoma, Jyväskylä.

Joko Executive Education Oy. Luento 7.11.2005.

Kalskela, Lauri. Tarjouspyynnön laadinta. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 9.8.2005. Luettavissa: <http://wiki.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441256>.
Luettu: 3.8.2011.

Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 17/2001, Elinkeino-osasto. Edita.

Litja, Kari. 2006. Osto- ja logistiikkajohtaminen. Hankinnan merkitys, asema ja tehtävä. Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Helsinki.

Matikainen, M. 2009. Tietojärjestelmähankintojen onnistumisen ja epäonnistumisen kriteerit. Systeemityö 2/2009. Luettavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20092/ST092-04A.pdf>. Luettu 27.1.2011

Myllymäki, R., Hinkka, T, Dahlmberg, T & Uimonen, B. 2010. Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu?. CxO Mentor Oy. Laserpaja Oy. Helsinki.

Mäntysaari, Leena. ITC-kustannusten kehitys kunnissa ja kaupungeissa 2010-2011. Luettavissa: <https://www.marketvisio.fi/fi/tutkimukset/toimiala-analyysit/674-ict-kustannusten-kehitys-kunnissa-ja-kaupungeissa-2010-2011>. Luettu: 15.7.2011.

Paju, Timo. Miksi ITC-hankinnat onnistuvat. BDO:n verkkosivut. 15.6.2011. Luettavissa: <http://www.bdo.fi/blog/miksi-ict-hankinnat-onnistuvat>. Luettu: 3.7.2011.

Pekkala, Elise. 2006. Hankintojen kilpailuttaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Qentinel. 2011. Järjestelmähankinnan laadunvarmistus. Luettavissa: <http://www.google.fi/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CEMQFjAC&url=http%2F%2Fwww.qentinel.fi%2Fj%C3%A4rjestelm%C3%A4hankinnan%2Flaadunvarmistus>.
Luettu: 3.8.2011.

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, Hankintaprossi, Luettavissa:
http://www.tieke.fi/liiketoimintapalvelut/ict_klusteri/ict_klusterin_teemoja/onnistunut_julkinen_ict-hankinta, Luettu 8.9.2011.

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus, Hankintaprossi, Luettavissa:
<http://wiki.tieke.fi/display/tiehan/Hankintaprosessi>, Luettu 19.7.2011.

Tilastokeskus 2011. Virtual statistic Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 3.6.2011.

Tiirikainen, Vesa. CIO-Blogi – Jatkuva kilpailutus ei hyödytä ketään. 21.4.2009. Luettavissa: <http://www.tietoviikko.fi/blogit/cio-blogi/jatkuva+kilpailutus+ei+hyodyta+ketaan/a274629>. Luettu: 3.8.2011.

TTL Julkaisusarja. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. Ohjelmistotoimittajan ja ratkaisun valinta. Tallentum. Helsinki.

Tietojärjestelmän hankintaprosessi. 2011. Kurssimateriaali. TTL:n koulutus, kurssimateriaali.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valtion säädöstietopankki. Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hankintalaki>). Luettu: 2.8.2011.

Vuola, Jukka. Artikkelit Kilpailutus vaatii aikaa. 3.11.2009. Luettavissa:
<http://www.sovelto.fi/Lukusali/Artikkelit/Pages/Kilpailutusvaatiiikaa.aspx>. Luettu 13.7.2011.

Liite 1 Haastattelun teemat ja kysymykset

Haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä kahdesta pääteemasta:

- Missä ovat tarjouspyynnön laatimisen ja kilpailutusprosessin kipukohdat?
- Miksi toimittajan on vaikea vastata tarjouspyyntöön ja mitä pitäisi tehdä toisin?

Haastattelussa käytettiin haastateltavan roolista riippuen vaihtelevasti seuraavia kysymyksiä:

Nro	Kysymys
1	Miten tarjouspyynnön työstämiseen varaudutaan ja tulevia tarpeita ennakoidaan?
2	Mitä tietoja asiakas tarvitsee vertaillakseen saamiaan tarjouksia?
3	Minkälaisia kuvauksia lähetetään tarjouspyynnön liitteenä?
4	Ovatko kuvaukset, esimerkiksi vaatimuksista, menetelmäriippumattomia?
5	Miten tietojen ja prosessien omistajuus huomioidaan hankintaprosessissa?
6	Miten kokonaiskäsitely tilattavan järjestelmän vaikutuksista muodostetaan (toiminta, prosessit, muut järjestelmät tai mahdolliset integraatiot)?
7	Miten tarkasti kuvataan mitä tietojärjestelmähankinnalla tavoitellaan (esim. kustannussäästöä ylläpidossa, uuden teknologian ratkaisuja, uutta liiketoimintaa, muuttuvaa liiketoimintaa)?
8	Miten käsitys tarvittavasta arkkitehtuurista muodostetaan ja onko liiketoiminnalla ja tietohallinnolla yhteinen käsitys arkkitehtuurista?
9	Onko tietohallinnolla ja liiketoiminnalla riittävä yhteinen kieli tarjouspyynnön tuottamiseksi?
10	Mitkä ovat hyvän tarjouksen laadulliset kriteerit?
11	Mitkä ovat hyvän tarjouspyynnön laadulliset kriteerit?
12	Miten kilpailuttamisen onnistumista/hankintatoimen onnistumista mitataan?
13	Onko liiketoiminnan vaatimusten kuvaamiseen riittävä osaaminen?
14	Ymmärretäänkö mahdolliset tekniset rajoitteet ja toisaalta tekniset mahdollisuudet, joita liiketoiminnassa ei voida/tai voitaisiin hyödyntää?
15	Onko tietohallinnolla riittävä/tarvittava liiketoiminnan osaaminen (tarjousten tuottamisen tueksi)?
16	Onko painotukset määritelty tarjouspyyntöön ja ovatko ne selkeitä ja kaikkien/oikeiden osapuolien hyväksymiä?
17	Vastataanko tarjouspyyntöön riittävän nopeasti ja mikä olisi sopiva läpimenoaika?
18	Ovatko kaikki tarvittavat organisaation osapuolet sitoutuneet kilpailutusmenettelyyn ja hankintatoimen organisointiin ja miten sitoutuminen käytännössä näkyy?
19	Onko kilpailuttamisprosessi selkeä ja sitä käytetään?
20	Ovatko tarjousten hinnoitteluelementit samoja (esim. lisenssit, testaus, dokumentointi eriteltyinä ja vertailtavissa eri toimittajittain)?

Nro	Kysymys
21	Onko päätöksenteko keskitetty vai hajautettu ja toimiiko päätöksentekomalli?
22	Onko tarjouspyynnön tekeminen vastuutettu selkeästi ja toimiiko vastuutus?
23	Varataanko tarjouspyynnön tekemiseen riittävästi aikaa ja resursseja ja mitä tehtäviä kuuluu tarjouspyynnön tekemiseen?
24	Onko tarjouspyynnön valmisteluun käytettävissä oikeat henkilöt ja riittävä osaaminen?
25	Miten aiemmat toimittajasuhteen vaikuttavat kilpailuttamistilanteessa?
26	Ollaanko toimittajamarkkinoista riittävän tietoisia ja osataanko toimittajamarkkinoita hyödyntää riittävästi?
27	Onko kustannustietoisuus riittävä?
28	Onko toimittajan resurssit käytettävissä tarjouspyynnön ja/tai tarjouksen tarkentamisessa?
29	Onko hankinnan tavoitteet selvillä kaikille osapuolille - johto, muu liiketoiminta, tietohallinto?
30	Esitelläänkö tarjous riittävän hyvin asiakkaalle?
31	Onko tarjouksen esittelyssä mukana kaikki tarvittavat osapuolet asiakkaan puolelta?
32	Onko toimittajalla ja asiakkaalla riittävä yhteinen terminologia/sanasto?
33	Viestitäänkö tarjouksista/kilpailutuksista riittävästi/ymmärrettävästi?
34	Onko hankintatoimi organisoitu, hankintaprosessi määritelty ja hankintaprosessi kuvattu?
35	Onko kilpailuttaminen aitoa ja toteutuuko siinä kilpailuttamisen eettiset periaatteet?