

Julkisten hankintojen tilausprosessin mallintaminen

Case Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Aki Savela

Opinnäytetyö

Elokuu 2016

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Savela, Aki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä elokuu 2016
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Julkisten hankintojen tilausprosessin mallintaminen Case Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Minna Kervinen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, taloushallinto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Jyväskylän ammattikorkeakoulu (JAMK) on opetustoiminnan piirissä toimiva yhtiö, joka tarjoaa ensisijaisesti korkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, avoimia ammattikorkeakouluopintoja, täydennyskoulutusta ja ammatillista opettajakoulutusta.</p> <p>JAMK:n taloushallinnossa koettiin tarpeelliseksi selvittää yhtiön sisäistä tilaus-toimitusprosessia, josta ei ollut tarpeeksi tietoa saatavilla. Ongelmia on aiheutunut hankintaan liittyvässä tilaus-toimitusprosessissa. Prosessista itsessään ei ollut olemassa tietoa eikä siitä, ketkä toimivat tilausrajapinnassa. Nykyiset toimintatavat rikkovat hankintasopimuksia ja sekavasti hoidettu tilaaminen lisää kustannuksia. Tarkoituksena oli selvittää, miten tilausprosessia hoidettiin organisaation eri tulosalueilla ja voidaanko tilausprosessia kehittää.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin empiiristä tutkimusta sekä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tietopohjana käytettiin aiemmin tehtyjä tutkimuksia, yhtiön sisäistä ohjeistusta ja hankintalainsäädäntöä sekä alan kirjallisuutta. Nykytilan kartoittamiseksi muodostettiin kokonaiskuva haastatteluiden avulla. Haastatteluista saatu tieto analysoitiin ja kartoitettiin ongelmia aiheuttavat tekijät. Analysoinnin perusteella todettiin, että samaa prosessia toteutetaan eri tulosalueilla eri tavoin. Tämä aiheuttaa tilanteen, jossa prosessista ei saada tietoa ja koulutuksen kohdentaminen on haastavaa.</p> <p>Ongelmien ratkaisemiseksi nostettiin esille kaksi vaihtoehtoa tilausprosessin toteuttamiseksi. Tilausprosessin mallit pyrkivät tarjoamaan toimeksiantajalle tehokkaamman ja yhdenmukaisemman toimintatavan, jolla tulevaisuudessa voitaisiin välttää tilaus-toimitusprosessin aiheuttamia ongelmia. Uuden mallin tarkoitus on auttaa organisaatiota jäsentelemään toimintojaan siten, että liiallisesta toimittajamäärästä päästäisiin eroon sekä helpottaa sisäisen informaation liikkuvuutta.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Julkiset hankinnat, tilaus-toimitusprosessi, prosessin mallintaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Savela, Aki	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2016
	Number of pages 62	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Modelling the order process in public procurement Case JAMK University of Applied Sciences		
Degree programme Logistics engineering		
Supervisor(s) Kervinen, Minna		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences, Financial Department		
<p>Description</p> <p>JAMK University of Applied Sciences is primarily an educational institution offering studies in higher education, open studies of higher education, continuing education and vocational teacher training.</p> <p>JAMK's financial department found it necessary to clarify the company's inner order processes which provided insufficient amounts of information. There had been problems in the procurement-related order process. There was no information about the process nor the people who worked in the order interface. The current procedures break the procurement contracts, and disorderly ordering practices increase costs. The goal was to identify how the order process was handled in the different financial sections and how the process could be improved.</p> <p>The study used the empirical research approach and both quantitative and qualitative research methods. The knowledge base was based on previous research, the company's own guidelines, procurement legislation and related literature. Interviews were conducted in order to form an overview of the current state of affairs. The information from the interviews was then analysed in order to find factors causing the problems. The analysis showed that the same process was executed differently in the different financial sections. This caused a situation where the process failed to provide information and where it was challenging to highlight educational needs.</p> <p>As a result, two solutions were provided for the problems in the order process. The solutions aim to offer a more effective and systematic operational model for the company, which could help to avoid problems in the order process in the future. The purpose of the new model is to help the organization to restructure its procedures so that it would be possible to decrease the number of suppliers and ease the flow of information.</p>		
Keywords (subjects)		
Public procurement, supply chain process, process modelling		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
1.1	Jyväskylän ammattikorkeakoulu	4
1.2	Aihe.....	6
1.3	Tutkimustehtävä.....	6
1.4	Tutkimusongelma.....	7
1.4.1	Hankintatoimen esittämä ongelma.....	7
1.4.2	Syy-seuraussuhde	7
1.4.3	Lähtökohtaolettamukset ja rajaukset.....	7
1.5	Tutkimuksen toteutus	8
1.5.1	Tutkimusstrategia	8
1.5.2	Tutkimusmenetelmät	9
1.5.3	Tiedon keräämisen menetelmät	10
2	Hankinta	11
2.1	Hankintatoimi.....	11
2.2	Julkiset hankinnat.....	12
2.2.1	Hankintamenettelytavat ja kynnysarvot	13
2.3	Hankintastrategia	15
2.4	Hankintojen kokonaiskustannusajattelu.....	16
2.5	Hankintojen keskittäminen	17
2.5.1	Neuvotteluvoiman hyödyntäminen	18
2.6	Ohiostaminen	19
3	Hankintaorganisaatiomallit	21
3.1	Hajautettu hankintaorganisaatio	21
3.2	Keskitetty hankintaorganisaatio.....	23
3.3	Hajakeskitetty hankintaorganisaatio.....	24
3.3.1	Kärkiostajamalli (lead buyer).....	25

	2
4	Prosessin mallintaminen25
4.1	Prosessin kuvaaminen27
4.2	Prosessikartta27
4.3	Toimintamalli.....28
4.4	Prosessin kulku29
4.5	Työn kulku30
5	Tutkimuksen eteneminen ja analysointi32
5.1	Tulokset34
5.2	Tulosalueiden tilaus- toimitusprosessi.....36
5.3	Ongelmien havaitseminen38
5.4	Johtopäätökset40
6	Kehitysehdotukset.....42
7	Pohdinta50
	Lähteet.....52
	Liitteet54
	Liite 1. Avoimet haastattelukysymykset54
	Liite 2. Tilausprosessikaavio.....56
	Liite 3. Esimerkkikaavio pienhankintaprosessista.57
	Liite 4. Hankintavastaavat prosessiohje58
	Liite 5. (Salainen).....59

Kuviot

Kuvio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio.....	4
Kuvio 2 Tutkimusstrategiat (Tutkimusstrategiat 2014)	9
Kuvio 3 Hankinnan kustannustekijät (mukaillen Hytönen & Lehtomäki 2010, 25.)	12
Kuvio 4 Kansalliset kynnsarvot (Kynnsarvot, 2016.).....	14
Kuvio 5 Hankintaprosessin vaiheet (Mukaillen Hytönen, Lehtomäki 2010, 31.).....	15
Kuvio 6. Ohioستokäyttäytyminen (Mukaillen Karjalainen 2009, 39.)	20
Kuvio 7 Hajautettu hankintaorganisaatio	22
Kuvio 8. Keskitetty hankintaorganisaatio.....	24
Kuvio 9. Prosessin eteneminen	26
Kuvio 10. Esimerkki prosessikartasta (JHS 2012.)	28
Kuvio 11. Esimerkki toimintamallikaaviosta (JHS 2012.).....	29
Kuvio 12. Esimerkki prosessikaaviosta (JHS 2012.)	30
Kuvio 13. Työnkulkukaavio (JHS 2012.).....	32
Kuvio 14. Yhteishankintojen koordinointi.....	35
Kuvio 15. Hankintojen pirstoutuminen	38
Kuvio 16. Informaation kulku organisaatiossa	40
Kuvio 17. Hankintatiimien muodostaminen	44
Kuvio 18. Volyyymien yhdistäminen	46
Kuvio 19. SWOT-analyysi.....	47
Kuvio 20. Hankintojen koordinointi yksikkötasolla.....	48

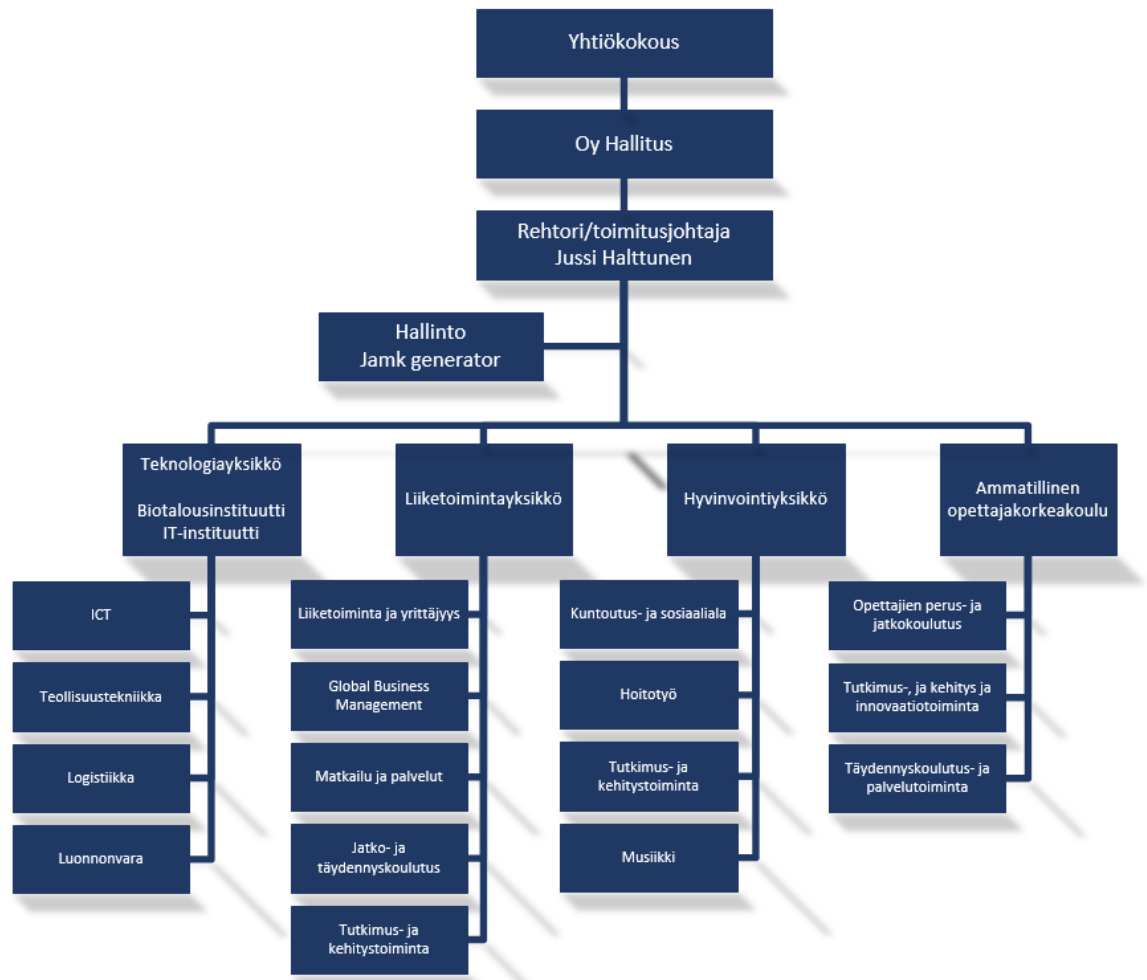
Taulukot

Taulukko 1 Kehitysehdotusten vertailu	50
---	----

1 Johdanto

1.1 Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Jyväskylän ammattikorkeakoulu on tulosityksikköorganisaatio, jossa jokainen yksikkö ja sen alla olevat tulosalueet toimivat melko itsenäisesti. Tulosityksikköorganisaatio toimii siten, että kullakin yksiköllä on mahdollisuus kehittää omaa koulutusalueettaan riippumatta toisista yksiköistä. Yksiköitä JAMK:ssa on viisi kappaletta ja nämä yksiköt koostuvat eri koulutusohjelmien tulosalueista (Kuvio 1). Koulutusalojen tulosalueiden henkilökunta koostuu sihteereistä ja opettajista. Henkilökuntaa JAMK:lla on yhteensä n. 700.



Kuvio 1. Jyväskylän ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio

Oppilaitoksessa hankintojen tekemistä on pyritty kehittämään jo useamman vuoden ajan ja hankintojen tekemisen tueksi on nimetty hankintakoordinaattori vuonna 2011. Hankintakoordinaattorin tehtävänä on JAMK:n hankintojen ohjaaminen. Työtehtävissään koordinaattori toimii henkilökunnan apuna ja kouluttaa, sekä ohjaa hankintojen parissa työskenteleviä henkilöitä. Hankintakoordinaattorin tehtäviin kuuluu myös hankinta-asiakirjojen kirjaaminen, hankintojen valvonta. Hankintojen tekemistä helpottamaan on luotu JAMK:n hankintaohje vuonna 2004, joka löytyy intrasta. JAMK:n hankinnoista on tehty aiemmin yksi opinnäytetyö. JAMK:n järjestämän hankintojen korkeakouludiplomi-työnä tehtiin selvitystä hankinnoista tileittäin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulua koskettaa laki julkisista hankinnoista, koska se saa rahoitusta opetus- ja kulttuurimisteriöltä. Hankinnat ovat JAMK:lla organisoitu siten, että operatiiviset hankinnat toteutetaan yksiköiden ja tulosalueiden toimesta ja strategiset hankinnat hoidetaan hankintakoordinaattorin toimesta. Hankintakoordinaattorin tehtäviin kuuluu mm. sopimustoimittajien hankkiminen organisaatiolle. Nämä toimittajat on jo kilpailutettu ja JAMK:n tulee käyttää tällaisten toimittajien tarjoamia tuotteita ja palveluja. JAMK:lla ei ole käytössä minkäänlaista toiminnanohjausjärjestelmää tilaus- toimitusketjun hallintaan.

Organisaatio toimii pääsääntöisesti opetustoiminnan piirissä. Yhtiön hallintoyksikön talouspalvelujen alaisuudessa toimii hankintatoimi. Hankintatoimi pyrkii toiminnallaan kustannustehokkuuteen ja palveluillaan se tukee yhtiön taloudellista kehitystä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu hyödyntää hankinnoissaan Jyväskylän kaupungin hankintakeskuksen hankintarenkaita, yhteishankintayhtiö KL Kuntahankinnat Oy:tä sekä Hansel Oy:tä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun liikevaihto vuonna 2014 oli noin 52 M€ ja kokonaishankinnat olivat 9 548 512,89€.

Viimevuosina useissa yrityksissä on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota hankintojen tärkeyteen. Taloudellinen tilanne on pakottanut myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti. Hankintatoimi on omalla panoksellaan saanut hallinnon vakuuttuneeksi toiminnan tehostamisen tarpeesta.

1.2 Aihe

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään kuinka eri yksiköt ja niiden tulosalueet toteuttivat tilaus-toimitusprosessia. Tulosten avulla pyrittiin osoittamaan tarve toimintatapojen yhdenmukaistamiselle ja selvittää miten prosessia voisi kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, pystytäänkö tilaus-toimitus toimintatapoja muuttamalla tuottamaan selkeitä informaatiokanavia ja lisäämään sen myötä kustannusten läpinäkyvyyttä, sekä tulosalueiden välistä yhteistyötä.

1.3 Tutkimustehtävä

Jyväskylän ammattikorkeakoululla on olemassa hankintaohje, jossa määritellään kuinka tuotteen tai palvelun tilaus tulisi tehdä, mutta toivottuihin tuloksiin ei ole vielä päästy. Yrityksessä ei ole erikseen määritelty oikeuksia hankintojen tekemiseen. Hankintaohjeen noudattamatta jättäminen on aiheuttanut sopimusten laiminlyömistä. Hankintatoimi kokee myös hankinnoista saatavan tiedon puutteelliseksi. JAMK:lla ei ole olemassa järjestelmää jossa tilauksista saatava tieto olisi helposti saatavilla.

Puutteellinen informaatio tekee hankintasopimusten laajentamisen lähes mahdottomaksi. Toimittajien määrä on päässyt kasvamaan todella suureksi, koska tilausoikeuksia ei ole rajattu. Kun yhtiön sisällä hankitaan esimerkiksi samankaltaisia tuotteita eri tulosalueiden toimesta toisistaan tietämättä, niin yhtiö ei pysty hyödyntämään saavutettua neuvotteluetua.

Ongelman ratkaisemiseksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tilaus-toimitusprosessi etenee eri tulosalueilla ja löytämään toimintamalli joka vastaa yhtiön tarpeita. Työssä kuvataan informaation kulku yhtiön sisällä tilauksen tekemisestä laskun tarkistukseen asti, sekä selvitetään ketkä osallistuvat tilausprosessiin eri tulosalueella. Tiedon pohjalta selvitetään olemassa olevat ongelmat ja niiden juurisyyt. Ratkaisuksi etsitään käyttötarkoitukseen sopivaa toimintatapaa. Uuden mallin tavoitteena on luoda pohja tulosalueiden väliselle yhteistyölle ja edesauttaa toimittajakentän kaventamista.

1.4 Tutkimusongelma

1.4.1 Hankintatoimen esittämä ongelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on hankintatoimessa havaittu tarpeelliseksi tehdä lisätutkimusta tilausprosessista. Tutkimuksella pyritään saamaan tarkempaa tietoa olemassa olevista ongelmista sekä kuinka niitä voidaan tulevaisuudessa välttää:

- Mikä on Jyväskylän ammattikorkeakoulun nykyinen toimintamalli tilausprosessin toteutuksen osalta?
- Saadaanko tilaustoimitus-prosessia muuttamalla selkeyttämään toimittajahallintaa?
- Pystytäänkö toimittajien määrää vähentämään ja päällekkäiset toimittajat poistamaan prosessin muutoksen seurauksena?
- Mitkä ovat perusteet uuden mallin käyttämiselle (Kustannussäästöt, tehokkuus, prosessin selkeys)?

1.4.2 Syy-seuraussuhde

Tilausprosessille on eri yksiköissä erilaisia toimintatapoja. Tilauksista saatavat dokumentit tulisi aina säilyttää ja tarvittaessa toimittaa koordinaattorille. Tietojen etsiminen ja virheellisten menettelyiden korjaaminen vievät aikaa ja sitovat työvoimaa, joka lisää kustannuksia. Hankintakoordinaattorilla ei ole tiedossa ketkä toimivat eri tulosalueiden tilausrajapinnassa, jolloin koulutuksen kohdentaminen tilaajille on hyvin haastavaa. Osaamisen puute aiheuttaa virheitä hankintaohjeen noudattamisessa, jolloin hankintasopimuksia ei aina noudateta. Nykyinen toiminta aiheuttaa myös hankintatoimen kyvyttömyyden keskittää hankintoja, sekä parantaa olemassa olevia hankintasopimuksia. Hankintojen tilaus-toimitusprosessista tuleva tarpeellinen tieto ei ole selvillä ja se itsessään aiheuttaa pääosin edellä mainitut ongelmat.

1.4.3 Lähtökohtaolettamukset ja rajaukset

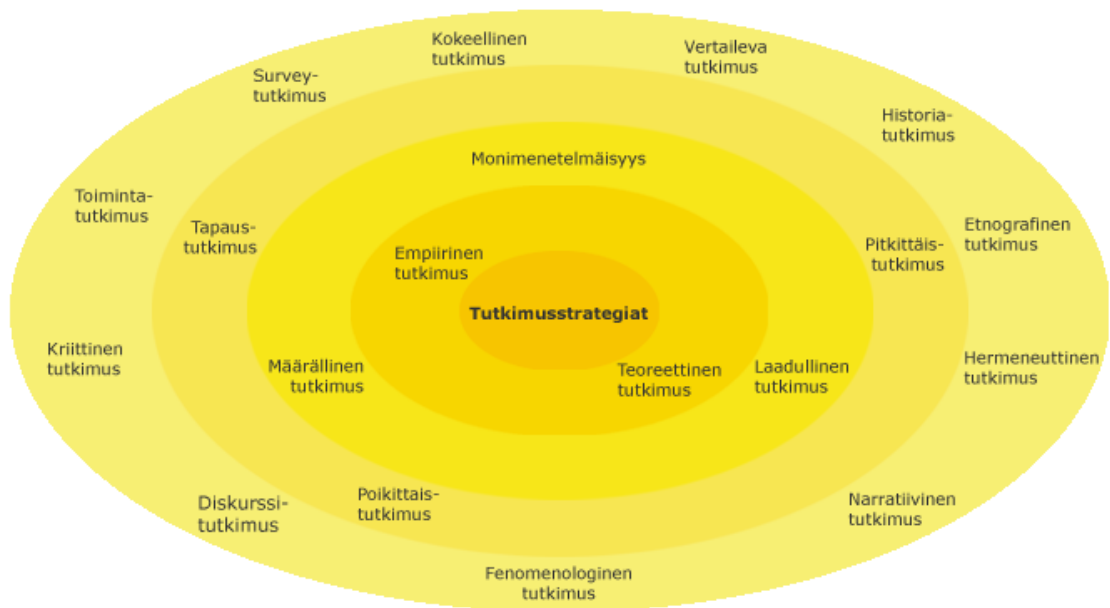
Tutkimuksessa keskitytään Jyväskylän ammattikorkeakoulussa eri tulosalueilla tehtäviin tilauksiin. Tilaus-toimitusprosessilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimittajalle tehtyä tilausta, oston kirjaamista, laskun maksamista, sekä hankitun tuotteen tarkistusta. Oletuksena on, että prosessia saatetaan toteuttaa eri tulosalueilla toisistaan poikkeavalla tavalla. Tutkimuksen edetessä lisärajoituksia tehdään tarpeen mukaan.

1.5 Tutkimuksen toteutus

1.5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuskysymyksiin vastauksien saamiseksi oli oleellista perehtyä JAMK:n sisäisiin prosesseihin. Heikkilän (2014, 12) mukaan tätä voidaan kutsua empiiriseksi tutkimukseksi, sillä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ilmiön toteutumista, käyttäytymisen syitä, sekä etsimään ratkaisua siihen, miten asia voitaisiin toteuttaa. Empiiriselle tutkimukselle on myös ominaista kerätä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta analysoinnin ja mittaamisen avulla. Kerätty tieto toimii tutkimuksen ytimenä ja se luo pohjan tutkimuksen toteutukselle (Kuvio 2). (Empiirinen tutkimus 2015.)

Tutkimusjoukko voidaan jakaa kahteen erilaiseen tutkimuskohteeseen; kokonaistutkimukseen tai otantatutkimukseen. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan nimensä mukaisesti koko populaatio eli ne jäsenet jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tämä tutkimus tulee usein kysymykseen silloin kun kyseessä on pieni perusjoukko jonka toimintaa halutaan selvittää. Otantatutkimus pyrkii selvittämään samoja ilmiöitä kuin kokonaistutkimus. Sen tulee kuvata perusjoukon käyttäytymistä jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia, eli se siis toimii niin sanottuna perusjoukon pienoismallina. Otantatutkimukseen voidaan päätyä silloin, kun perusjoukko on hyvin suuri ja sen tutkiminen veisi huomattavan määrän aikaa, tai tutkiminen on erinäisistä syistä hyvin monimutkaista. (Heikkilä 2014, 31.)



Kuvio 2 Tutkimusstrategiat (Tutkimusstrategiat 2014)

1.5.2 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä jossa tuodaan esille syy-seuraussuhteita. Sen mukaan todellisuus on seurausta objektiivisesti todettavista asioista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen vaikuttaa filosofinen suuntaus nimeltä looginen positivismi, jonka mielestä looginen päättely ja yleiset havainnot luovat varsinaisen tiedon. Tutkimukselle onkin ominaista hypoteesien luominen sekä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Määrälliselle tutkimukselle ominaisia käsitteitä ovat tilastoyksikkö, otos ja näyte. Sen taustalla on ajatus yleisluontoisen tiedon luonnista, jota voidaan tulkita tilastollis-matemaattisesti. Tietoa käsitellään tilastollisina yksiköinä, josta pyritään poistamaan mahdollisuus yksilölliseen tulkintaan. Yleistämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi jonkin joukon keskiarvoa, jolloin voidaan osoittaa miten yksittäinen havainto joukossa käyttäytyy suhteessa keskiarvoon. (Hirsijärvi 2014, 139–140; Kvantitatiivisen analyysin perusteet 2012.)

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus on todellisten tilanteiden kuvaamista. Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että tutkittavaa kohdetta ei voida jakaa mielivaltaisesti eri osiin, vaan se todellisuudessa muodostuu toinen toisiaan tukevista osista. Sen avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta kohteesta mahdollisimman kokonainen kuva. Toisin kuin määrällinen tutkimus, se pyrkii selvittämään asioita

joita ei voida asettaa numeeriseen muotoon. Sen sijaan että etsittäisiin vastausta kysymyksiin: Kuinka paljon, Kuinka usein, voidaan kysyä esimerkiksi: Millainen? Miten? Kysymysten asettajan tulisi pyrkiä olemaan etäällä kontekstista ja pikemminkin seurata keskustelua objektiivisesti havainnoiden. Yksi tällaista tilannetta kuvaava menetelmä on avoin haastattelu, jossa keskustelun avuksi on voitu luoda ohjaavia kysymyksiä, mutta tilanteen vaatiessa haastattelija voi ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. (Hirsijärvi 2014, 160–161; Trochim 2006.)

Tutkimusmetodiksi tähän työhön valittiin tapaustutkimus (Case Study). Tutkimukselle ominaista on yksityiskohtaisen, intensiivisen tiedon kerääminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksissa toisiinsa. Tapaustutkimukselle tyypillistä onkin valita tapaus, tilanne tai joukko tapauksia jonka kohteena ovat yksilöt, ryhmät tai yhteisöt. Se keskittyy usein prosesseihin joissa yksittäistä tapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Toisin sanoen yksittäinen tapaus on osa prosessia. Aineiston keräämisen metodeihin lukeutuvat: Havainnot, haastattelut ja dokumentit. Tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä. (Hirsijärvi, Remes, ja Sajavaara 2009, 135.)

Tutkimuksessa on hyödynnetty edellä mainittujen lisäksi kuvailevaa tutkimusta. Sen tarkoitus on esittää tarkkoja kuvauksia, henkilöistä, tilanteista ja tapahtumista, sekä nostaa esille ilmiön kiinnostavia ja keskeisiä piirteitä. Sen avulla pyritään esittämään ilmiössä esiintyvät näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit. (Mts. 139.)

1.5.3 Tiedon keräämisen menetelmät

Tutkimuksen teoriaosuuteen valittiin aihetta käsitteleviä julkaisuja, joiden avulla saatiin muodostettua pohjatieto tutkimuksen toteutusta varten. Tutkimuksessa hyödynnettiin alan kirjallisuutta, sekä toimeksiantajalta saatua materiaalia. Yleisiin havaintoihin nojaten pyrittiin nostamaan esille ongelmia, joiden juurisyyt selvitetään haastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisällä. Haastattelun kohteena olivat sidosryhmät, jotka olivat muka tekemässä tilausta. Haastattelussa käytiin läpi eri yksiköiden henkilökuntaa ja heidän roolejaan tilauksen tekemisessä. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka eri tulosalueet suorittivat tilausprosessia.

2 Hankinta

2.1 Hankintatoimi

Hankinta ei ole pelkkää tavaroiden ja palveluiden ostamista. Ostaminen on oleellinen osa hankintatapahtumaa, mutta se ei ole kattava kuva siitä mitä eri transaktioita hankintaan kuuluu. Yksi hankintatoimen tavoitteista on tavaroiden, palvelujen hankkiminen markkinoilta tarjouskilpailulla tai tarjousprosessilla. Ainoastaan edullinen hinta ei ole perusta hankinnan toteutumisella, vaan hankintatoimessa tulee kiinnittää huomiota myös alihankkijan sijaintiin, palvelun tai tuotteen laatuun, määrään sekä toimitusaikaan. (van Weele 2014, 7.)

Yrityksen hankinnat ovat niitä toimintoja joista yritys saa laskun. On tyypillistä, että valmistavan teollisuuden kustannuksista jopa 80–90% muodostuu hankinnoista, kun taas palvelusektorilla hankintojen osuus vaihtelee 10-40% välillä. Tästä johtuen yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota kannattavuuteen ja kilpailukykyyn hankinnan näkökulmasta. Hankintojen kehittämisellä ei ainoastaan saavuteta kustannustehokkuutta, vaan sillä voidaan myös tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15; van Weele 2014, 12.)

Kirjassa hankintojen johtaminen esitellään hankintojen laaja määritelmä. Sen mukaan hankinta kattaa kaikki ne ulkoiset resurssit joita yritys toiminnassaan käyttää. Tästä käytetään nimitystä ulkoisten resurssien johtaminen. Termin avulla pyritään osoittamaan, että ulkoiset verkostot vaikuttavat hyvin aktiivisesti yrityksen toimintaan ja niitä voidaan kehittää monipuolisin keinoin. (Mts. 53.)

Hankinta on ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.)

Kaikkien näiden ulkoisten resurssien hallitseminen vaatii sitoutumista. Voidaan siis esittää, että ainoastaan palveluiden ja tuotteiden hankinnasta saatu lasku on todellisuudessa vain jäävuoren huippu. Lisäksi tulee ottaa huomioon työntekijöiden käyttämä aika palvelun/tuotteen valitsemiseen liittyen, kilpailuttaminen, sopimusten tekeminen ja niin edelleen. Todellisuudessa ostohinnan alle piiloutuu paljon erilaisia kustannuksia, jotka olisi hyvä olla jo selvillä ennen hankinnan toteuttamista (Kuvio 3). (Hytönen & Lehtomäki 2010, 25.)

Esimerkkejä hankinnan kustannustekijöistä



Kuvio 3 Hankinnan kustannustekijät (mukaillen Hytönen & Lehtomäki 2010, 25.)

2.2 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita julkiset organisaatiot tekevät hyödyntäen ulkoisia resursseja. Näiden organisaatioiden tulee noudattaa hankintalainsäädäntöä, jossa on määritelty erikseen, keitä laki julkisista hankinnoista koskee. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa julkisiin hankintoihin liittyvän lainsäädännön valmistelusta.

Lainsäädännössä määritellään säännöt esimerkiksi kilpailutuksen eri vaiheista, tarjouspyynnöistä, hankintojen ilmoittamisesta ja niistä tehtyjen sopimusten allekirjoittamisesta. Hankintojen tulee myös noudattaa EU-hankintadirektiivejä. Näiden lakien

ja direktiivien avulla pyritään ohjaamaan julkisten varojen käyttöä kilpailukykyisempään suuntaan ja turvaamaan eurooppalaisten yritysten toimintaa mm. vapaan liikkuvuuden avulla. (Julkiset hankinnat 2016.)

Julkisen organisaation hankintatoimi poikkeaa tyypillisestä hankintatoimesta. Kaikki julkisen rahoituksen piirissä olevat organisaatiot kuuluvat julkisten hankintojen lainsäädännön piiriin. Näiden organisaatioiden tulee kilpailuttaa kaikki hankinnat lainmäärittämällä tavalla. Ne eivät siis pysty suoraan lähettämään tarjouspyyntöä toimittajalle tuotteesta tai palvelusta, vaan prosessi on huomattavasti monimutkaisempi.

Lainsäädäntö velvoittaa julkisia hankintayksiköitä käyttämään hyväksi kilpailuolosuhteita ja kohdeltava kaikkia hankintamenettelyyn osallistuvia toimijoita tasapuolisesti. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa yksikön yhtenä ehdokkaana tarjouskilpailussa on sen itse omistama yhteisö, laitos tai toinen hankintayksikkö. Tällaisissa tilanteissa näitä ehdokkaita on kohdeltava samoilla tavoin kuin ulkopuolisia ehdokkaita ja tarjoajia. Tarkoituksena on luoda läpinäkyvä kilpailuympäristö. Yksiköiden tulee hankinnoissaan pyrkiä ennen kaikkea taloudelliseen ja suunnitelmalliseen toimintaan, jossa myös ympäristönäkökohdat tulee ottaa huomioon. Toiminnan selkeyttämiseksi hankintayksiköillä on mahdollisuus käyttää puitejärjestelyjä, yhteishankintoja, tai hyödyntää muita yhteistyömahdollisuuksia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. (L 348/2007, 12 §.)

2.2.1 Hankintamenettelytavat ja kynnysarvot

Kansallisen ja EU:n kynnysarvot ylittävät hankinnat tulee aina ilmoittaa HILMA:an (Hankintailmoitukset.fi) (Kuvio 4), josta ne ovat toimittajien nähtävissä. HILMA:sta il-

moitukset lähetetään edelleen muihin verkkoportaaleihin, kuten esimerkiksi Euroopan unionin virallisen lehden sähköisen täydennysosan TED-tietokantaan (Tender Electronic Daily), josta ne ovat Eurooppalaisten yritysten nähtävissä.

KANSALLISET KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 15 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Liitteen B (ryhmä 25) terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankintana	100 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000
Suunnittelukilpailut	30 000

EU-KYNNYSARVOT (HANKINTALAIN 16 §)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskushallintoviranomainen	Muut hankintaviranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	135 000	209 000
Rakennusurakat	5 225 000	5 225 000
Käyttöoikeusurakat	5 225 000	5 225 000
Suunnittelukilpailut	135 000	209 000

Kuvio 4 Kansalliset kynnysarvot (Kynnysarvot, 2016.)

Hankinnoissa käytetään erilaisia menettelytapoja hankinnan arvon, luonteen, kohteen, monimutkaisuuden, valintaperusteiden, ajan, neuvottelutarpeen, toimittajien määrän ja hankinnan asiantuntemuksen mukaan. Lähtökohtaisesti tulee noudattaa avointa, tai rajoitettua menettelyä, mutta lain puitteissa on olemassa muita mahdollisuuksia. Näitä ovat: Neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely, suorahankinta ja puitejärjestely. (L 348/2007, 24 §.)

Valtiovarainministeriön Valtion hankintakäsikirjassa (Hytönen, Lehtomäki 2010, 31) on kuvattu mitä eri vaihteita julkisten hankintojen prosessi voi pitää sisällään (Kuvio 5).

Hankintaprosessin vaiheet
Suunnittelu, valmistelu ja toteutustavan valinta
Kohteen määrittely ja ehdotuksen teko
Hankintamenettelyn valinta
Hankinnasta ilmoittaminen
Toimittajien vertailu (Rajoitettu ja neuvottelumenettely)
Tarjouspyynnön laatiminen ja lähettäminen
Tarjouspyynnön vastaanotto
Tarjoajien soveltuvuuden arviointi (Avoin menettely)
Tarjousten vertailu tarjouspyyntöön ja toisiin tarjouksiin
Hankintapäätös ja sen tiedoksianto
Sopimuksen tai tilauksen tekeminen
Sopimuksen ja toimituksen valvonta
Laskujen käsittely ja maksaminen
Määrärahojen seuranta

Kuvio 5 Hankintaprosessin vaiheet (Mukaillen Hytönen, Lehtomäki 2010, 31.)

2.3 Hankintastrategia

Organisaation toiminnalle on tyypillistä kehittää sen toimintoja tukeva strategia. Organisaation strategian alle voidaan luoda myös omaksi tavoitteeksi hankintastrategia. Hankintastrategiaa käytetään hankintojen johtamisen työkaluna ja onnistuessaan se tukee organisaation strategiaa. Hankinta on yrityksen ja toimittajan vuorovaikutusta ja erittäin laaja prosessi, joten myös organisaation strategian tulee tukea hankintastrategiaa. Hankintastrategiassa pyritään osoittamaan selkeä tavoite sekä reunaehdot joiden avulla tavoitteeseen päästään. Strategian onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että määritettyjä linjoja noudatetaan.

Hankintastrategia tehdään pidemmälle aikavälille tukemaan käytännön hankintatoimintaa. Hankintastrategiaa laadittaessa on hyvä selvittää mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät hankintojen tekemisessä. Tällöin saadaan lisää informaatiota eri osapuolilta, joka helpottaa suunnitelman tekemistä ja myös sitouttaa heidät suunnitelmaan. Valmiin suunnitelman toteutumisen kannalta on oleellista että se on kaikkien niiden

osapuolten saatavissa jotka sitä tehtävissään tarvitsevat. Suunnitelma tulisi dokumentoida esimerkiksi kirjallisena tai sähköisenä versiona, jolloin sen käyttämisen noudattaminen helpottuisi. Hankintastrategiaa on hyvä päivittää määritellyin ajanjakson välein, sekä miettiä kuinka tarkkaan keskeiset strategiset valinnat määritellään. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 11–12.)

2.4 Hankintojen kokonaiskustannusajattelu

Tuotetta tai palvelua hankittaessa tulisi ymmärtää, että halvin hinta ei ole aina edullisin ratkaisu. Jos mietitään kustannusrakennetta tarkemmin, niin täytyy ottaa huomioon, millaisista komponenteista lopullinen kustannus todellisuudessa rakentuu. Kokonaiskustannusajattelussa pyritään ottamaan huomioon hankintaprosessin kustannukset tuotteen elinkaaren ajalta. Karkeasti voidaan kustannukset jakaa kolmeen osaan: Hankintaa edeltävät kustannukset, hankinnan yhteydessä tapahtuvat kustannukset ja hankinnan jälkeiset kustannukset. Nämä kolme kategoriaa pitävät sisällään erilaisia komponentteja joita tarkastelemalla voidaan saada parempi kuva hintarakenteesta. On siis hyvä muistaa, että hankintaprosessi on aikaa vievä kokonaisuus, johon kuuluu muitakin sidosryhmiä kuin ostaja ja myyjä. (Iloranta & Pajunen-Muho-
nen 2015, 153.)

Hankintaa edeltävät prosessin vaiheet ovat kaikki se selvitystyö mitä hankinnan toteuttaminen pitää sisällään. Kaikki alkaa tarpeen syntyisestä ja sen määrittelystä. Kun tarvittava tuote on saatu selville, voidaan aloittaa toimittajamarkkinoiden kartoittaminen. Sopivia toimittajia ja heidän tuotteen laatua vertaillaan keskenään. Sopivan toimittajan löydyttyä voidaan aloittaa yhteistyö, joka pitää sisällään mm. toimittajan kehittämistä. (Mts. 154.)

Kuten aiemmin mainittiin, hinta ei ole aina edullisin ratkaisu. Kokonaiskustannusajattelussa se on otettu yhdeksi monesta tekijästä hankinnan yhteydessä tapahtuvista kustannuksista. Kun tuotteelle on saatu hinta, voidaan tilaaminen aloittaa. Tilaamisen yhteydessä osapuolten välillä tapahtuu tiedonsiirtoa. Näitä ovat esimerkiksi toimitusjärjestelyt ja –varmistukset sekä itse toimitus. Vastaanotettu tuote tarkistetaan ja toimittajan suoriutumista valvotaan. Tuotteesta tai palvelusta saadaan lasku, joka maksetaan toimittajalle. (Mts. 154.)

Laadunvarmistuksen yhteydessä voidaan havaita puutteita tuotteessa. Näistä aiheutuvat reklamaatiot ovat osa kustannuksia jotka aiheutuvat hankinnan jälkeen, koska lasku on jo maksettu ja virheelliset tuotteet joudutaan palauttamaan. Tuotteelle on voitu ennalta määrittellä jokin aika minkä sen tulisi kestää. Mahdolliset korjaukset, uudelleentyöstäminen, kunnossapito, varaosat, ylläpito ja huollot ovat myös kuluja joita hankinnassa aiheutuu. Onkin tyypillistä, että yritykset hyödyntävät vastaavissa tilanteissaan toimittajien osaamista ja esimerkiksi kehittävät toimintaa yhteisellä tuotekehityksellä. Menestynyt tuote lisää yrityksen tuottoa, mutta lisääntyneet myyntituotot voivat aiheuttaa yritykselle lisää kustannuksia. Tämä johtuu siitä, että yrityksen kasvu vaatii lisää mm. rekrytointeja. Huono tuote taas aiheuttaa menetyksiä myynnistä ja saattaa pahimmillaan aiheuttaa maineen heikkenemistä. Viimeinen vaihe on arvon alentuminen ja tuotteen loppusijoitus, kuten kierrätys tai elinkaaren päättäminen. (Mts. 154.)

2.5 Hankintojen keskittäminen

Hankintasopimusten tekeminen on tyypillistä sellaisissa yrityksissä joissa hankintoja tehdään paljon. Sopimusten avulla pyritään myös estämään sattumanvaraisten hankintojen tekemistä. Jos hankintoja ei organisoida kunnolla, niitä saatetaan tehdä tarpeen mukaan sattumanvaraisesti. Tällöin toimittajien määrä voi kasvaa todella suureksi, mikä hankaloittaa toimittajasuhteiden ylläpitämistä. Sopimusten avulla pyritään saavuttamaan taloudellista hyötyä ja edistämään yhteistyötä. Taloudellista hyötyä syntyy kun yritys pystyy keskittämään suuret ostovolyyminsä ja saa näistä paremman tarjouksen toimittajalta.

Karjalainen (2009, 36–37) on kuvannut tutkimuksessaan julkisen organisaation keskittämisestä saavutettavissa olevia taloudellisia hyötyjä. Tutkimuksessa käsitellään valtion moniportaisen organisaation keskitettyä ja hajautettua tarjousprosessia. Karjalainen pyrkii esimerkin avulla osoittamaan millaista taloudellista hyötyä hankintojen keskittämisellä voidaan saavuttaa. Tutkimuksen mukaan viraston hajautetun tarjousprosessin keston keskiarvo on noin 167 tuntia, kun taas kaikki virastot kattavalla keskitetyn tarjousprosessin kesto on noin 1030 h. Yhden toimihenkilön vuodessa suorittamat työtunnit ovat noin 1600h ja vuositulot 56 000€. Hajautetussa mallissa voi-

daan siis laskea yhden henkilön tuntipalkka ($56\,000\text{€}/1600\text{h}=35\text{€}/\text{h}$). Tällä lähestymistavalla hajautetulle tarjousprosessille tulee hintaa 5845€ ($35\text{€}/\text{h}\cdot 167\text{h}$). Koska virastoja on useita, voidaan siis päätellä, että tarjousprosessin hinta moninkertaistuu, koska virastoja on useita. Keskittämällä saadaan vähennettyä yksittäisten tarjousprosessien määrää huomattavasti ja onkin arvioitu, että keskitetyssä mallissa koko valtion kattavan tarjousprosessin keskimääräinen kustannus olisi $20\,000\text{€}$.

Esimerkkinä Karjalainen käyttää keskitettyyn hankintaan soveltuvia Suomen valtion virastoja joita on noin 90 kappaletta. On arvioitu että hajautetussa mallissa tarjousprosesseja on keskimäärin kolme yhden sijasta, koska virastot ovat jaettu erillisiksi yksiköiksi ja ne ovat usein hajautettu maantieteellisesti. Kun prosessien määrä kerrotaan virastojen määrällä ($90\cdot 3$) saadaan hajautettujen prosessien kokonaismääräksi 270 kpl. Prosessien kokonaismäärä kerrotaan tarjousprosessien hinnalla jolloin kustannus nousee yli 1.5M€ ($5845\text{€}\cdot 270= 1\,578\,150\text{€}$). Saavutettavissa on siis huomattavat säästöt ($20\,000\text{€} < 1\,578\,150\text{€}$). (Mts. 36–37.)

2.5.1 Neuvotteluvoiman hyödyntäminen

Modernin tulosityksikköorganisaatioajattelun keskeinen ongelma on hankintojen pirstaloituminen eri tulosityksiköihin ja niiden alahaaroihin. Seurauksena eri yksiköissä saatetaan hankkia lähes identtisiä tuotteita ja palveluita. Näissä tapauksissa monet eri työntekijät käyttävät aikaa neuvotteluihin ja toimittajien valintoihin, joka aiheuttaa päällekkäistä työtä. Vaikka hankintoja syntyy paljon, ei todellista osaamista kehity, kun hankintaa tehdään vain sivutoimisesti. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 84.)

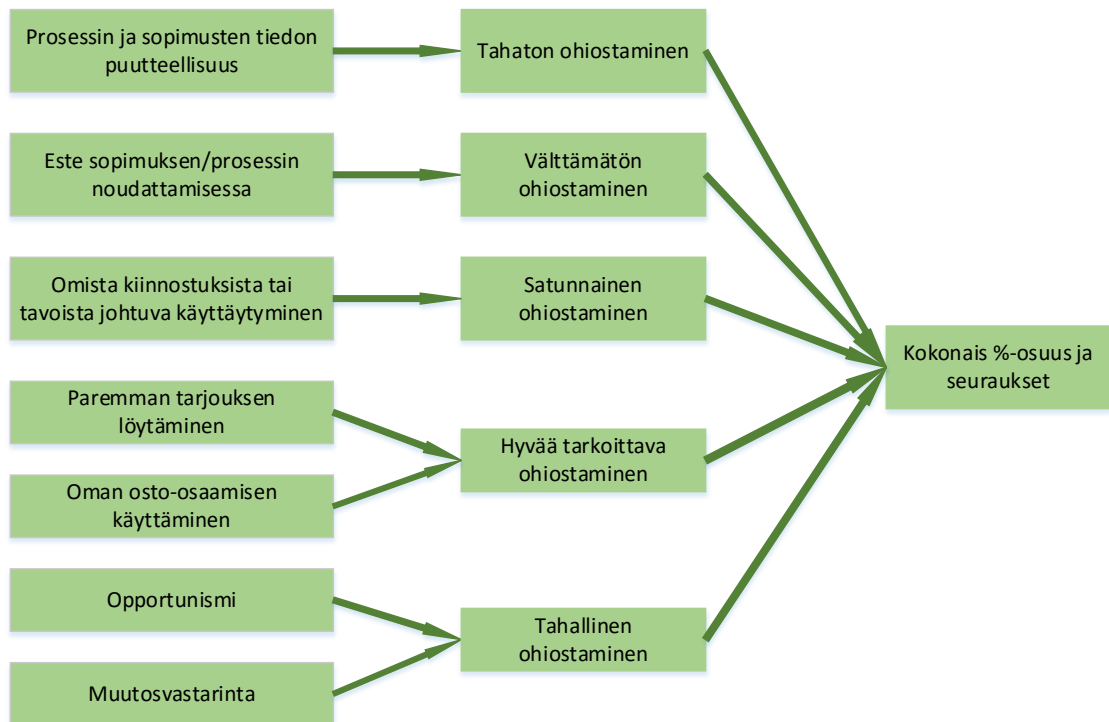
Hajanainen hankinta aiheuttaa tilanteita joissa pahimmillaan samoista tuotteista maksetaan yrityksen sisällä eri summia, laitehuolto on sirpaleista ja pienistä toimituksista aiheutuu toimitus- ja laskutuslisä. Parhaiden toimittajien hankkiminen on myös haastavaa, sillä volyymit ovat saattavat olla hyvinkin pieniä. Vaarana voi olla, että yritys joutuu tyytymään keskinkertaisiin toimittajiin. (Mts. 84.)

Neuvotteluvoimaa tulisi hyödyntää enemmän. Monissa organisaatioissa on havaittu, että suurin yksittäinen tulosparannusten lähde on hankintojen keskittäminen. Sisäisellä koordinoinnilla keskittämistä voidaan parantaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 84.)

2.6 Ohioistaminen

Sopimukset sitovat osapuolia ja muodostavat näiden välille velvollisuuksia. Sopimuksissa molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan sovittuja ehtoja. Mikäli ehdoista poiketaan, on kyseessä sopimusrikkomus, joka voi johtaa oikeudelliseen vastuuseen sekä sopimuksen purkamiseen. Aina sopimuksen rikkoja ei kuitenkaan riko sopimusta tahallisesti. Rikkomus saattaa aiheutua esimerkiksi tietämättömyydestä tai pakon alaisuudesta.

Ohioistaminen on sopimusrikkomus. Se on hyvin tyypillinen ilmiö julkisissa organisaatioissa ja siitä pyritään eroon, sillä tällainen toiminta aiheuttaa organisaatioille lisää kustannuksia ja se rikkoo sopimuksia. Ohioistamista on esimerkiksi tilanne, jossa yrityksen työntekijä tarvitsee työtehtävissään tietokonetta. Työntekijä näkee lehdessä tarjouksen ja ostaa mielestään edullisen tuotteen ja laskuttaa siitä yritystä. Työntekijä ei tiennyt, että yritys oli jo neuvotellut sopimuksen toisen toimittajan kanssa tietoteknisten tarvikkeiden osalta. Työntekijä rikkoo tietämättään sopimusta, sekä toiminnallaan aiheuttaa lisää kustannuksia. Ohioistamista on tutkittu ja sen käyttäytymistä organisaatioissa on pyritty selvittämään. Katri Karjalainen (2009, 36–37) kuvaa kaaviossa ohioistamisen käyttäytymisen eri muotoja ja syitä sen taustalla (kuvio 6).



Kuvio 6. Ohjostokäyttäytyminen (Mukaillen Karjalainen 2009, 39.)

On perusteltua, että ohjostamista yrityksissä tulisi välttää. Ohjostamista syntyy kun hankintaorganisaatio julkaisee koko organisaation kattavan sopimuksen, mutta eri sidosryhmät jatkavat silti ostamista muualta. Charles Dominick (2013) on kehittänyt kuuden askeleen menetelmän ohjostamisen eliminoinniksi:

1. Kiellä ohjostaminen yhtiön toimintaohjeessa. Ohjostojen vähentämiseksi tulisi varmistaa, että ylin johto sisäistää tämän olevan koko yhtiön tavoite ei vain hankinnan toimintatapa. Toimintatavassa tulee olla viite, että ohjeistuksen laiminlyönnistä seuraa rangaistus. Tällä pyritään luomaan vahva pelote.
2. Luo selkeitä prosesseja. Yhtiöllä tulisi olla selkeä toiminta tapa palveluiden ja tavaroiden hankintaan. Hankintayksikön tulisi dokumentoida kuinka hankinnat tehdään ja ohjeen tulisi olla kaikkien hankintoja tekevien saatavilla.
3. Kouluta ohjeen laiminlyöjiä. On tärkeää olla hankintayksikön johtama koulutusohjelma, jossa sidosryhmiä autetaan ymmärtämään oikeat ja väärät menettelytavat. Yleisin syy ohjostamiseen on työntekijöiden tietämättömyys, siitä miten hankinnat tulisi tehdä. Moni työntekijä mieltää ohjeistukset turhaksi byrokratiaksi, joten on tärkeää että hankintayksikkö kertoo miksi toimintaohjeen mukaan toimitaan.
4. Hyödynnä teknologioita. Teknologiat kuten E-hankintajärjestelmät voidaan jalkauttaa toimitatapojen noudattamisen varmistamiseksi. Näiden järjestelmien avulla voidaan mahdolliset laiminlyöjät osoittaa oikeiden

tavaroiden, palveluiden ja toimittajien piiriin ja helpottaa heidän toimintaansa. Lisäksi E-järjestelmiin voidaan myös määrittää kanavat joilla estetään ohioistamista.

5. Valvo ohjeen noudattamista ja tarvittaessa korjaa virheet. Pelkkä ohjeiden esille laitto ei usein ole ratkaisu ongelmien korjaamiseen. Hankintojen tekemistä tulee valvoa ohjeistuksen toteutumisen saavuttamiseksi. Valvonnan avulla saadaan korjattua epäkohtia: ohjeistuksessa, prosesseissa ja tiedon kulussa. Se voi myös auttaa löytämään henkilöt jotka laiminlyövät ohjeistusta tahallisesti.
6. Osoita keskittämisen voima. Osa työntekijöistä saattaa kuvitella pystyvänsä tekemään hankintoja halvemmalla kuin mitä hankintayksikkö tekee. Kun näille työntekijöille osoitetaan miksi yhtiön toimintatapa on tehokas, se auttaa heitä noudattamaan ohjeistusta paremmin. (Dominick 2013)

3 Hankintaorganisaatiomallit

Hankintoja organisoidessaan yrityksen tulisi miettiä omia yksilöllisiä tarpeitaan eli, mitkä ovat ydintoimintoja joiden ympärille organisaatiomallia aletaan rakentamaan. Organisoinnin kannalta voidaan miettiä kannattaako hankinnat keskittää, hajauttaa, vai onko olemassa yritykselle sopivaa mallia näiden väliltä. Jokaisessa näissä vaihtoehtoissa on oletettavasti omat hyvät ja huonot puolensa. Sen takia on hyvä kartoittaa omia prosessejaan ja organisaation rakennetta, jotta pystytään vertaamaan omaa toimintaa näihin malleihin (Iloranta & Pajunen - Muhonen 2008, 158 – 159) Seuraavissa kappaleissa kuvataan hankintojen toteutumista erilaisissa malleissa ja miten ne palvelevat organisaatiota.

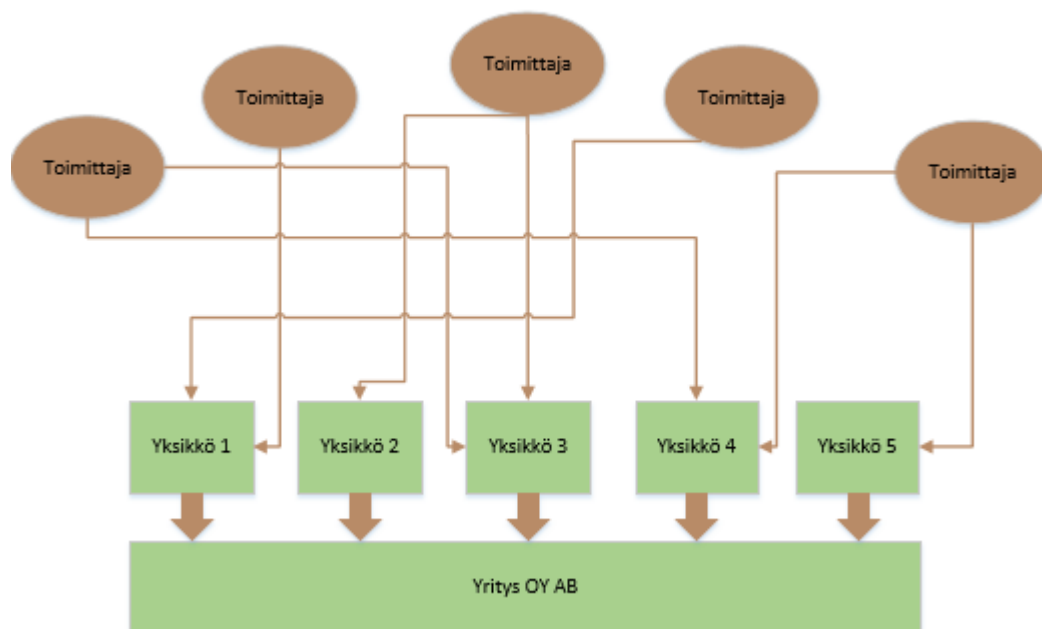
3.1 Hajautettu hankintaorganisaatio

Hajautettu hankintaorganisaatio sopii parhaiten yrityksille joissa hankintojen keskittäminen on yrityksen kannalta haastavaa. Se syntyy esimerkiksi, kun yritys jalkautuu eri yksiköiksi ja nämä yksiköt vastaavat omista hankinnoistaan (Kuvio 7). Tässä mallissa vastuu hankinnoista on jaettu eri yksiköiden välille, jolloin yksiköt pystyvät itsenäisesti rakentamaan vahvoja suhteita toimittajien kanssa. Yksiköt pystyvät hyödyntämään hyviä toimittajasuhteita myös omiin yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä malli palve-

lee organisaatiota siten, että yksiköt ovat oman toimensa asiantuntijoita ja ne pystyvät hyödyntämään omaa erikoisosaamistaan hankintojen tekemisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

Informaation kulku on hankintatoimen kannalta tärkeää. Hajautetussa hankintaorganisaatiossa myös hankinnoista saatava informaatio hajautuu yksiköiden kesken. Tämä voi aiheuttaa tilanteen jossa eri yksiköiden tietämättä hankintoja tehdään samalta toimittajalta jolloin keskittämisen hyöty jää saamatta. Kustannukset voivat nousta korkeiksi, eikä yhteistä kuvaa toimittajakentästä muodostu. Yksikölliset tarpeet muodostavat myös yksilöllisiä hankintaprosesseja. Nämä prosessit tekevät hankintojen seurannasta monimutkaista ja prosessien määrä korreloi yksiköiden mukaan. Päällekkäiset toiminnot vievät aikaa ja ne tekevät kokonaiskustannusten seurannasta haastavaa organisaatiotasolla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

Hajautettu hankintaorganisaatio



Kuvio 7 Hajautettu hankintaorganisaatio

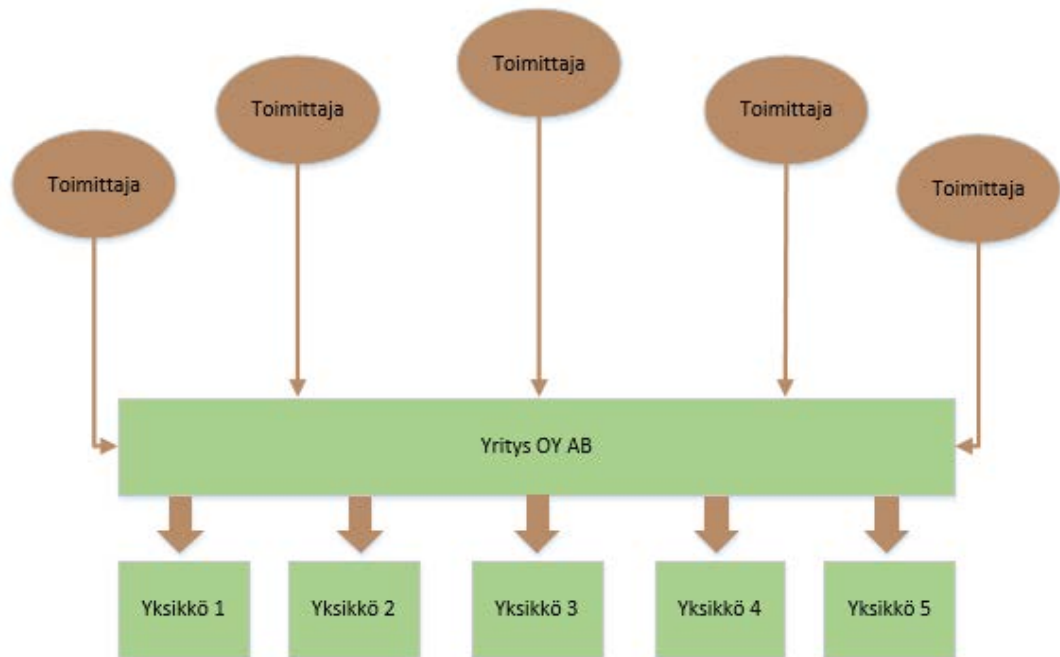
3.2 Keskitetty hankintaorganisaatio

Hankinnat voidaan organisoida myös siten, että muodostetaan erillinen hankintaosasto, joka vastaa hankinnoista keskitetysti (Kuvio 8). Suurin ero hajautettuun hankintaorganisaatioon on valtasuhteiden muutos siten, että yksiköt eivät toimi itsenäisinä yksiköinä vaan hankintaosaston alaisuudessa. Hankintoja johdetaan yhden osaston toimesta jolloin kokonaiskuva hankinnoista hahmottuu paremmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158 – 159.)

Keskitetyssä hankintaorganisaatiossa pyritään poistamaan päällekkäiset toiminnot, joita yksiköiden välillä tapahtuu hajautetussa mallissa. Huomattavina etuina voidaan nähdä yrityksen hankintojen kokonaiskuvan hallinta, jolloin aikaa säästyy ydintoimintojen kehittämiseen. Tyypillistä keskitetylle mallille on, että tarve hankintojen tekemiseen syntyy yksiköiden puolesta, mutta itse hankintatapahtuma toteutetaan hankintaosaston toimesta. Kun suuret volyymit saadaan kootuksi yhteen saadaan samalla myös huomattavaa neuvotteluetua, hankintakustannuksia saadaan pienennettyä ja toimittajaverkoston hallinta helpottuu. Volyymien yhdistäminen onnistuu parhaiten silloin kun hankinnat ovat samankaltaisia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160 – 161.)

Monczkan, Trentin ja Handfieldin mukaan (2005, 147-148) keskitetyssä mallissa hyödynnetään ennen kaikkea hankintaosaamista. Pidemmällä aikavälillä taito hankintojen tekemisestä kehittyy ja ammattitaito parantuu. Nämä puolestaan lisäävät tuottavuutta, kun toiminnoista muodostuu rutiineita. Tällä tavoin esimerkiksi monimutkaisten ja aikaa vievien hankintojen toteutus kehittyy nopeaksi ja tehokkaaksi. On myös perusteltua väittää, että toimittajien määrä on pienempi täysin keskitetyssä mallissa, kuin hajautetussa. Tämä johtuu siitä, että päällekkäisten palvelujen ja tuotteiden toimittajia voidaan karsia, kun päätöksen teko on siirretty hankintaosastolle.

Vaikka keskitetyssä mallissa hyötynäkökulma syntyy hankinnan ammattimaisesta toteutumisesta, se ei kuitenkaan palvele aina yksiköiden tarvetta. Kun vastuu siirretään hankintaosastolle, niin vaarana voi olla, että yksiköiden tarpeet eivät tule täysin ymmärretyiksi, eivätkä hankinnat enää toteuta yksikön etua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 160–161.)



Kuvio 8. Keskitetty hankintaorganisaatio

Hankinnat voidaan keskittää myös siten että, niistä vastaa hankinnan palveluyksikkö. Tässä mallissa hankintojen palveluyksikkö on irroitettu keskushallinnosta omaksi yksikökseen. Se toteuttaa yksiköiden tarpeiden pohjalta hankinnat ja vastaa osaltaan toimittajasuhteiden ylläpidosta. Hankintojen palveluyksikköä pidetään yleensä joustavampana ja tehokkaampana tapana toimia yksiköiden näkökulmasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161 – 162.)

3.3 Hajakeskitetty hankintaorganisaatio

Hajakeskitetty hankintaorganisaatio on kahden edellä mainitun organisaation väli-
muoto ja siinä on yhdistetty osia molemmista malleista. Tässä mallissa hankinnat voi-

daan kategorisoida esimerkiksi tuoteryhmien, toimittajien tai liiketoiminnan ominaisuuksien pohjalta. Poissuljettua ei ole myöskään hankintojen toteutus yrityksen oman strategian pohjalta, jolloin operatiiviset hankinnat hajautetaan ja strategiset hankinnat keskitetään. Hyötynäkökulma syntyy siis yksiköiden vapaudesta toteuttaa omia hankintojaan ja keskittämisen eduista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162-169.)

3.3.1 Kärkiostajamalli (lead buyer)

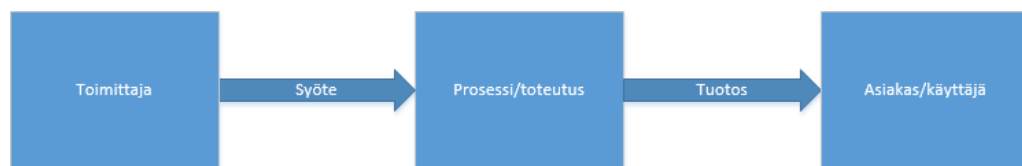
Kärkiostajamallissa hankinta pyritään muodostamaan siten, että hajanaiset ostajat tuodaan yhteen tiimeiksi. Tällaisten tiimien tarkoituksena on vastata kohtuullisen kokoisista tuote- tai palveluryhmien hankinnoista tiiminvetäjän johdolla. Jäsenet valitaan siten, että he edustavat niitä yksiköitä, jotka käyttävät hankittavia palveluita ja tuotteita. Hyvälle hankintatiimille ominaista on selkeät tehtävät ja tavoitteet. Sen tulee pystyä toteuttamaan päätöksiä riittävän itsenäisesti. Pelkkä tiimin muodostus ja tehtävien saneleminen ei automaattisesti ratkaise ongelmia, vaan näille tiimeille tulee antaa riittävästi aikaa mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Kärkiostajamallin hyödyt eivät aina näy välittömästi. Esimerkiksi toimittajasuhteiden hallinta on aikaa vievä prosessi, jossa kilpailukyvyyn parantuminen näkyy vasta aikaa myöten oman toiminnan kehityksen seurauksena. Tästä syystä tässä toimintamallissa yksi keskeinen tekijä on tiimien kouluttaminen ja seuranta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 325.)

4 Prosessin mallintaminen

Pieniä, suuria, yksityisiä, julkisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä yrityksiä yhdistää yksi yhteinen tekijä, ne ovat kaikki kilpailun markkinakentällä. Tämän hetkinen yritysasetelma mielletään ennemminkin dynaamiseksi kuin vakaaksi, sillä ulkoinen kilpailu ja sisäiset muutokset kehittyvät ajan kuluessa. Jatkuva kilpailu pakottaa yrityksiä kehittämään omia prosessejaan tehokkaimmiksi pysyäkseen tuottavina olosuhteiden muutosten keskellä. Organisaation prosessien mallintamisella ja johtamisella pyritäänkin kehittämään omaa toimintaa, koska asiakkaat tarpeet edellyttävät sitä, osak-

kaat vaativat sitä ja kasvun jatkuminen riippuu monilta osin siitä. Prosessien mallintaminen on kriittinen tekijä menestyneen organisaation muutoksessa. (Morris & Pinto 2007, 82.)

Prosessin mallintamiseksi tulee ensiksi selvittää mikä on prosessi. Yksinkertaisesti voidaan esittää, että prosessi on toiminto, joka koostuu kolmesta eri vaiheesta: Syö- töstä (input), toteutuksesta (throughput) ja tuloksesta (output) (Kuvio 9). Toteutuk- sen avulla pyritään syöttö muuttamaan halutuksi tulokseksi. Prosessi voi olla näkyvä ja samanaikaisesti näkymätön. Luonnostaan ihmiset tekevät asioita elämässään tot- tumuksen mukaan ajattelematta: ”nyt suoritan tätä toimintaa”, tai ”nyt olen saanut valmiiksi tämän tehtävän”. Prosessin mallintamiseksi on tärkeää kuvata yksittäisiä toimintoja, eli antaa tietoa siitä mitä tapahtuu. Prosessi on siis sarja eri vaiheita ja päätöksiä siitä miten jokin työ suoritetaan. (Morris & Pinto 2007, 82.)



Kuvio 9. Prosessin eteneminen

Prosessikuvauksilla pyritään yksittäisten tehtävien johtamisen ja hallinnan paranta- miseen. Laajat kokonaisuudet muodostavat monimutkaisia, useita työntekijöitä ja työvaiheita vaativia osa-alueita. Prosessin mallintamisella avulla voidaan löytää mm. kehityksen kohteita, jäsentää prosesseja ja vastuita, sekä hallita kokonaisuuksia. Hy- vin laaditulla toimintojen kuvauksella voidaan lisäksi myös antaa tarkkaa tietoa eri työvaiheista, jolloin esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen yrityksissä on huomatta- vasti helpompaa. Yhtenäinen kuvaus prosesseista on myös huomattava apu organi- saation sisäisen yhteistyön toteuttamisessa. (Bradford 2010, 51; JHS 152 Prosessin kuvaaminen 2012.)

Prosessin kehittämiseksi voi olla eri syitä, mutta tyypillisintä on tavoitella: Ongelmati- lanteiden ja toiminnan kehittämistä, laadun ja palvelutason parantamista, sekä kus-

tannussäästöjä. Nämä tavoitteet voivat pitää sisällään esimerkiksi uudelleen keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista, tai eri toimintojen yhdenaikaista suorittamista, jotta tehtävä voitaisiin suorittaa nopeammin. Moninkertaiset hyväksynyt ja prosessien heikko käytettävyys ja luotettavuus ovat esimerkkejä toiminnoista jotka hidastavat prosessin läpivientiä. Prosessien kehittäminen tyyppillisesti muodostaa uusia työryhmiä tai prosessien uusia organisointitapoja. (JHS 152 Prosessin kuvaaminen 2012.)

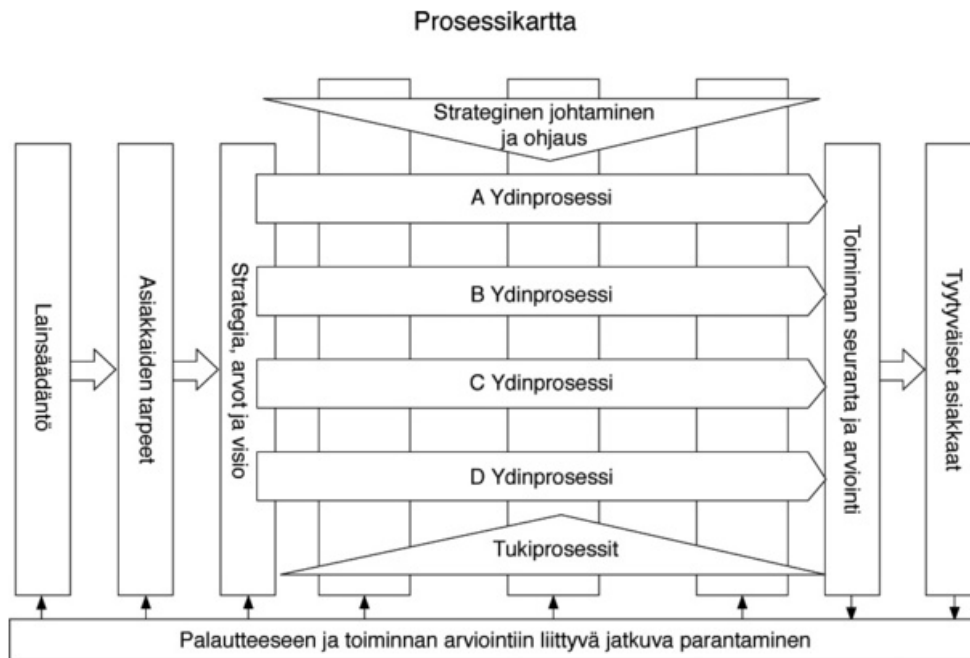
4.1 Prosessin kuvaaminen

Prosessikaavioilla voidaan havainnollistaa yrityksen sisäisten prosessien rakennetta. Prosesseja kuvatessa on lähtökohtana pidettävä sitä että, miksi prosessi tulisi kuvata. Kuvaukselle tulee olla jokin selkeä tarkoitus ja ennen kaikkea sillä pyritään saavuttamaan hyötyä. Prosessikuvaus aloitetaan prosessin tarpeen tunnistamisesta ja prosessin valitsemisesta. Seuraava vaihe on esittää prosessin käyttötarkoitus sen perustiedot. Koska prosesseja on lukematon määrä, niitä voidaan kuvata useilla eri tavoilla. Neljän tason kuvaustapa on yksi esimerkki tästä, jossa kiinnitetään huomiota: Prosessikarttaan, toimintamalliin, sekä prosessin ja työn kulkuun. (Mt.)

4.2 Prosessikartta

Organisaation kokonaiskuvan kannalta, on järkevintä aloittaa havainnollistamaan rakennetta prosessikartalla. Sen avulla voidaan esitellä organisaation toimintaa ja se voi toimia ulkoisen viestinnän ja päätöksenteon apuvälineenä. Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso jossa esitetään organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Sitä, miten eri prosessit ovat vuorovaikutuksissa keskenään, ei kuvata tällä tasolla, vaan tarkoituksena on esittää mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Prosessikartan avulla voidaan pelkistetysti esittää yrityksen tärkeimmät prosessit joita kutsutaan ydin- ja tukiprosesseiksi. Ydinprosessit ovat niitä toimintoja jotka ilmaisevat mitä tavoitteita organisaatiolla on ja kuinka näihin tavoitteisiin päästään. Tukiprosessit ovat nimensä mukaisesti tukevia prosesseja. Ne edistävät ydinprosessien sujuvuutta ja organisaation toimivuutta, ja näin ollen luovat edellytykset ydinprosessien toimivuudelle. Prosessikarttaa kuvatessa on hyvä huomioida myös: Ohjaavat prosessit, tiedon tuottajat

ja toimittajat, sekä asiakkaat. Alla olevassa kuviossa on yksi esimerkki organisaation prosessikartasta (Kuvio 10). (Mt.)

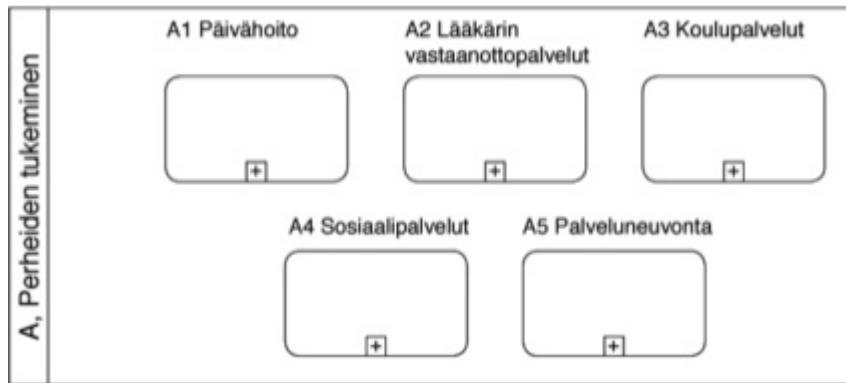


Kuvio 10. Esimerkki prosessikartasta (JHS 2012.)

4.3 Toimintamalli

Seuraavaa prosessikuvauksen tasoa kutsutaan toimintamalliksi (kuvio 11). Siinä syvennytään prosesseihin ja kuvataan prosessihierarkia, eli se miten prosessit jakautuvat osaprosesseiksi. Kun prosesseja tarkastellaan syvemmin, voidaan osoittaa niiden keskinäiset riippuvuudet, vuorovaikutukset sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Toimintamalli sitoo prosessit toisiinsa, kuvaa prosessien kulun ja niiden vaikuttavat tekijät. Toimintamallitasolla määritellään tavoitearvot ja mittarit, sekä prosessin omistajat, eli ne sidosryhmät jotka ovat ko. prosesseista vastuussa. Se voi sisältää myös edellä mainittujen asioiden lisäksi seuraavia asioita:

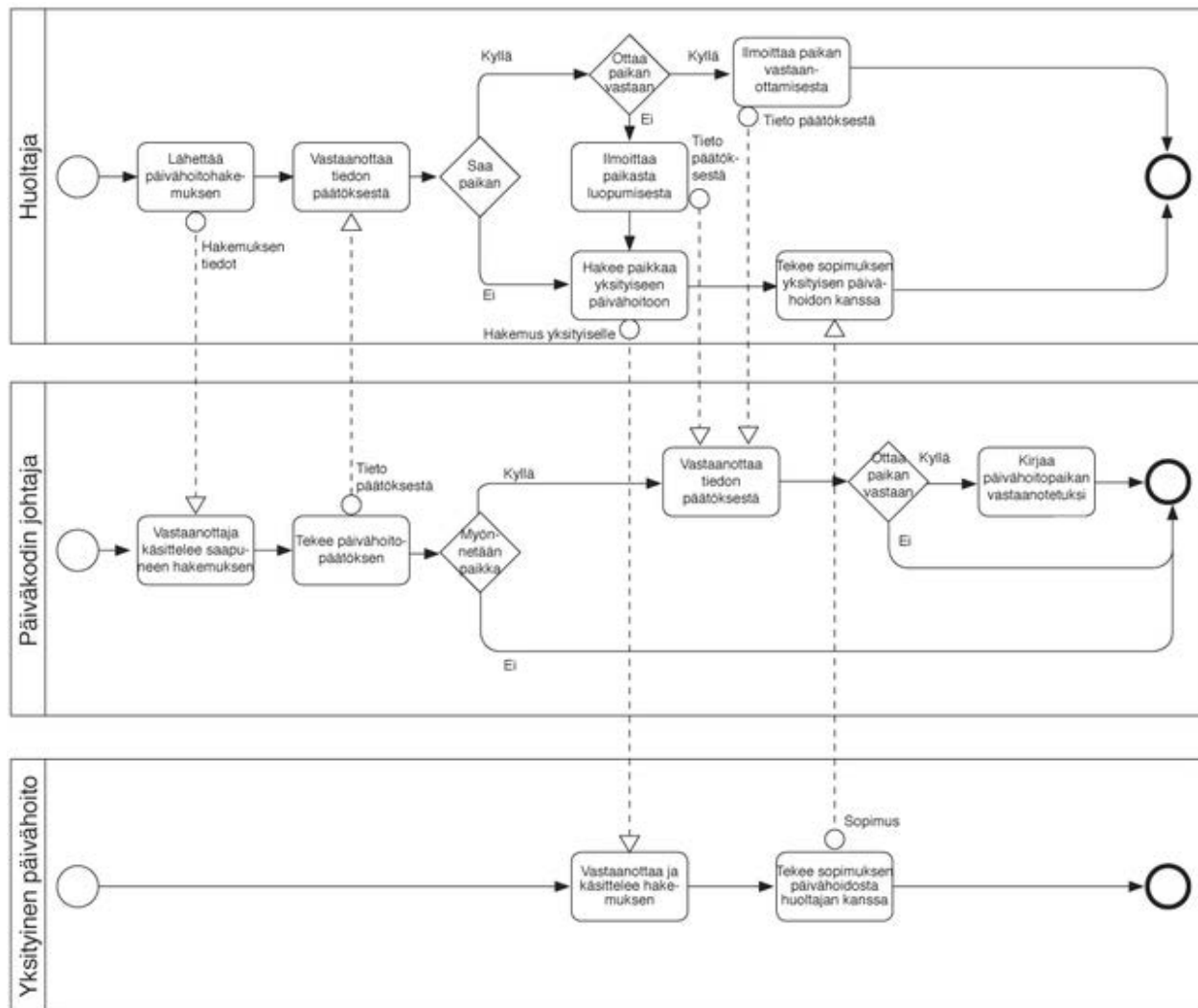
- Osaprosessien nimeäminen ja numerointi
- Osaprosessien välinen vuorovaikutus ja työnohjauksen kulku
- kuvaus liittymistä asiakkaan prosesseihin ja asiakasrajapintaan
- kuvataan liittymät sidosryhmiin
- kuvataan pääpiirteittäin liittymät taustajärjestelmiin



Kuvio 11. Esimerkki toimintamallikaaviosta (JHS 2012.)

4.4 Prosessin kulku

Yrityksen sisäisten ongelmien selvittämiseksi on hyvä kuvata prosessin kulku. Tällä tavalla kuvataan toiminnot sekä niiden väliset osapuolet ja prosessin sisäiset työvaiheet. Toisin sanoen kuvauksessa käydään läpi samoja asioita kuin toimintamallissa, mutta asioita käsitellään tarkemmin. Prosessi ja osaprosessit voivat jakautua toimintoiksi, tehtäviksi ja toimenpiteiksi. Nämä edellä mainitut osat voidaan nimetä ja numeroida havainnollistamaan tapahtumaketjun kulkua. Prosessikulun kuvaamisella pyritään osoittamaan mitä toiminnon jälkeen tapahtuu, kenelle se lähettää impulssin seuraavan vaiheen toteuttamiseksi, sekä miten se vaikuttaa taustajärjestelmiin. Impulssi voi olla esimerkiksi päätös asiasta, jonka jälkeen prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Prosessin kulussa esitetään siis eri osapuolet jotka ovat keskenään tekemisissä toistensa kanssa. Siinä voidaan kuvata erilaisia päätöksiä, vastuita ja jako prosessin omistajista (Kuvio 12). (Mt.)



Kuvio 12. Esimerkki prosessikaaviosta (JHS 2012.)

4.5 Työn kulku

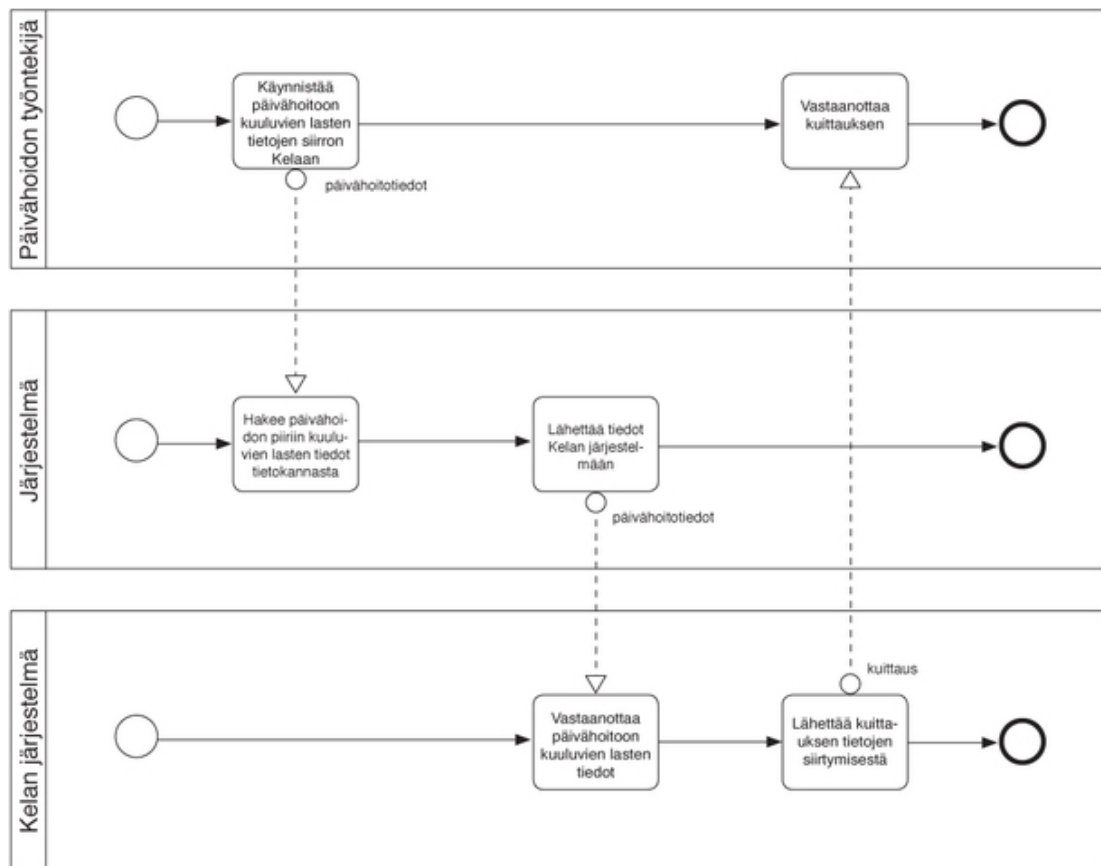
Prosessin kuvaamisen viimeistä vaihetta kutsutaan työn kulku – tasoksi. Tapahtumaketjussa keskitytään edellisiä tasoja tarkemmin toimeenpaneviin syötteisiin, niiden prosessointiin ja lopputulokseen. Tällä tasolla kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet tietotyyppeinä, mikä antaa hyvän kuvan siitä missä muodossa tieto liikkuu eri toimintojen välillä. (Mt.)

Tällä tasolla kuvataan nimensä mukaisesti työn etenemistä. Kuten prosessin kulussa mainittiin, voi prosessi jakautua toiminnoiksi, tehtäviksi ja toimenpiteiksi. Työn kulun kuvaamiseksi tulee osoittaa näiden prosessiosien liittymät asiakkaan toimintoihin, si-

dosryhmiin ja taustajärjestelmiin. Jokainen solu ottaa vastaan ja välittää tietoa. Kuvauksen kannalta oleellista onkin selvittää mistä tieto tulee, mitä sille tapahtuu ja mihin sitä välitetään. Tämän lisäksi tasolla kuvataan ketkä ovat vastuussa tapahtumista, ketkä oikeastaan ovat tehtävien suorittajia ja mikä heidän roolinsa on. (Mt.)

Työn kulku –taso on hyvä työkalu silloin kun halutaan kehittää prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai kehittää prosessia sähköiseksi palveluksi. Tarkasti määriteltyjen tehtävien väliset yhteydet, sisältö ja suunta antavat hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi. Työn kulun osista on tiedettävä siihen tulevan sekä siitä lähtevän tiedon tyyppi ja tietokentän pituus tai muoto. Tarkoituksena on muodostaa niin tarkka kuvaus yksittäisistä toimista ja niiden osista, että siitä voidaan rakentaa esimerkiksi sähköinen palvelu (Kuvio 13). (Mt.)

Lainsäädäntö asettaa julkisille yrityksille vaatimuksia. Laki velvoittaa yrityksiä esimerkiksi hyvän hallinnon, tietoturvallisuuden, tietosuojan, tiedon elinkaaren ja arkistoinnin osalta. Näiden vaatimusten toteutumista voidaan valvoa tarkastelemalla prosessien kulkua vaihe vaiheelta, joten erityisesti tavoitetilan kuvauksessa tulisi kiinnittää huomiota lain toteutumiseen. (Mt.)



Kuvio 13. Työnkulkukaavio (JHS 2012.)

5 Tutkimuksen eteneminen ja analysointi

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tilaus- toimitusprosessia toteutetaan eri yksiköissä ja niiden tulosalueilla. Prosessin ymmärtämisen kannalta tultiin siihen tulokseen, että haastattelut antavat enemmän tietoa silloin kun ne tehdään kasvotusten. Useissa haastatteluissa tulikin esille tilanteita, joissa haastateltava koki olevansa väärä henkilö vastaamaan kysymyksiin, mutta tiesi kuitenkin vastaukset ja osasi kertoa prosessista hyvinkin tarkkaan. Haasteena haastatteluissa olikin saada suostumus haastateltavien puolelta, sillä valitettavan usein nämä henkilöt ohjasivat toisen työntekijän puoleen. Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä työ käsittelee nimenomaan JAMK:n tilaus- toimitusprosessia, eikä näin ollen ole vertailukelpoinen muiden ammattikorkeakoulujen kanssa. Eri ammattikorkeakouluilla on erilaisia järjestelmiä ja toimintatapoja, jolloin tutkimusta ei voida hyödyntää näiden yritysten toimintoihin.

Jyväskylän ammattikorkeakoululla on viisi yksikköä, joiden alla toimii noin 20 tulosaluetta. Tutkimuksen kannalta olisi ollut työlästä haastatella jokaisen tulosalueen henkilökunta, eikä sillä olisi ollut lisäarvoa tutkimukselle, sillä tarkoituksena oli selvittää, onko näiden toiminnoissa eroja. Tästä syystä päädyttiin otantatutkimukseen.

Aikaa haastatteluihin käytettiin noin 45-60min. Koehaastattelut suoritettiin teknologiayksikön logistiikan kustannuspaikassa. Koehaastatteluun oli ennalta suunniteltu avaavia kysymyksiä (Liite 1), joita vastausten perusteella parannettiin ja otettiin käyttöön tuleviin haastatteluihin. Tässä tutkimuksessa koehaastattelu oli välttämätön, sillä prosessista ei ollut tiedossa juuri mitään, jolloin kysymystenkin esittäminen oli osaltaan haastavaa.

Haastattelut aloitettiin asiallisista tarkastajista, sillä näillä henkilöillä oli käytössään laskuntarkastusjärjestelmä, josta nähtiin ketkä ovat tehneet tilauksia ko. tulosalueella. Nämä henkilöt olivat siis tietoisia niistä työntekijöistä, jotka toimivat tilausrajapinnassa. Yksi vaikeuttava tekijä oli erilaiset toimintatavat ja työn jako. Esimerkiksi osa haastateltavista asiallisista tarkastajista vastasi ainoastaan laskun tarkistuksesta muun työnsä ohessa, kun taas toisilla oli vastuullaan myös tilausprosessi ja vastaanotto. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti kahdessa eri yksikössä. Haastattelun tuloksista tehtiin vertailua, josta pystyttiin osoittamaan, että toimintatavat poikkeavat toisistaan eri tulosalueilla. Kokonaisuudessaan haastateltiin 12 henkilöä, jotka olivat työtehtävissään tekemisissä tilausten parissa.

Haastatteluista saadun tiedon avulla pystyttiin havaitsemaan, minkä tyyppisiä tilauksia organisaatiossa toteutetaan ja millaisia erilaisia toteutustapoja näille on. Tämän tiedon pohjalta pystyttiin siirtymään toisten haastateltavien pariin, kuten sellaisten henkilöiden jotka vastasivat työssään sisäisten yhteishankintojen koordinoinnista, tai laskun hyväksymisestä. Haastattelujen avulla esiin nousivat myös projektihaastattelut, jotka haastattelun perusteella päädyttiin rajaamaan pois työstä. Nämä haastattelut poikkeavat tavallisista haastattelusta, koska ne syntyvät usein lyhyen aikavälin kehitys-ideaista. Toisin sanoen projektihaastatteluihin ei voida aina varautua ennalta. Tämä johtuu myös siitä, että projekteille on usein kolmannen osapuolen rahoitus. Projektia ei lähdetä toteuttamaan, ennen kuin sille on saatu rahoittajalta rahoituspäätös. Rahoituspäätösten saaminen voi olla aikaa vievä prosessi. Kun päätös rahoituksesta saa-

daan, alkaa toiminta nopealla aikataululla ja hankinnat pyritään viemään läpi mahdollisimman nopeasti. Projekteille suunnitelluista hankinnoista ei myöskään tule useinkaan tietoa etukäteen hankintakoordinaattorille.

5.1 Tulokset

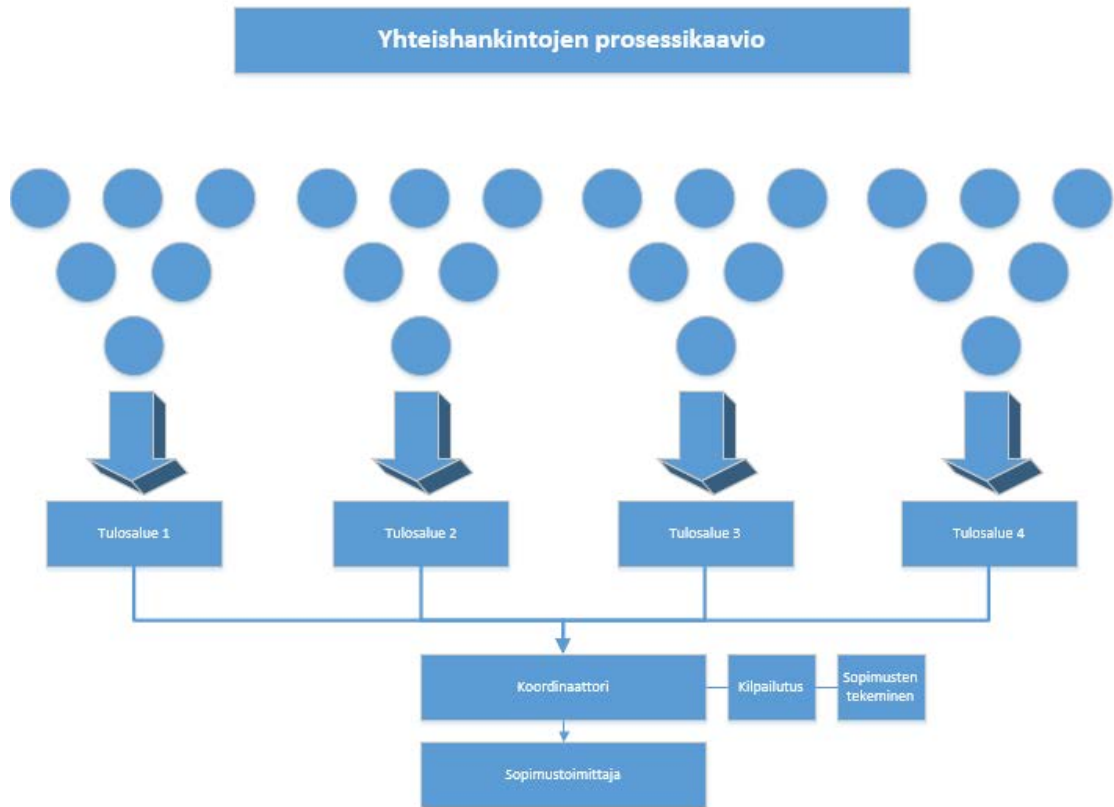
Selvitystyön avulla pystyttiin muodostamaan prosessikaavio (Liite 2), josta on havaittavissa prosessin eteneminen vaihe vaiheelta ja prosessin omistajat. Prosessikaavio on yleiskuva tilanteesta, kuinka tilaaminen tapahtuu JAMK:n sisällä. On kuitenkin otettava huomioon, että prosessin omistajat vaihtelevat eri tulosalueilla. Saman yksikön sisällä asioita toteutetaan eri tavalla, josta esimerkkinä laskun tarkistus. Tämä tarkoittaa sitä, että joissain tapauksissa laskuntarkastaja on toiminut itse tilaajana. Vaihtoehtoisesti toimitaan prosessikaavion kuvaamalla tavalla.

JAMK:n hankintaohjeessa (Hankintaohje JAMK, 2014) todetaan, että kaikki yli 5000€ hankinnat tulee kilpailuttaa, sekä hankinnan tekijän tulee toimittaa kaikki hankintaan liittyvät asiakirjat hankintakoordinaattorille (tarjouspyyntö ja sen liitteet, muistiot, päätökset ja lisäksi hyväksytyt tarjous että hylätyt tarjoukset). Tämä ei tarkoita sitä, etteikö alle 5000€:n arvoltaan vähäisiä hankintoja tarvitsisi dokumentoida. Myös näistä hankinnoista tulee laatia muistio, joka sisältää tiedon siitä kehen tavarantoinnittajalle on soitettu ja kenen kanssa puhuttu, sekä milloin tarjous on tehty ja sen hinta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on käytössä erilaisia tilaamisen tapoja. Ensimmäinen näistä on operatiivinen hankinta. Operatiiviset hankinnat ovat pääsääntöisesti sellaisia pienhankintoja, joita tulosalueet suorittavat itsenäisesti omiin tarpeisiinsa. Näissä tapauksissa vastuu toteutuksesta on jätetty tulosalueen henkilökunnalle.

Toinen hankintojen toteutustapa on yhteishankinta. Nämä tilaukset toteutetaan sitoutusti kategorioittain organisaation sisällä. Jokaiselta tulosalueelta kerätään tieto tarpeesta ja tarpeet kootaan yhteen tilauksen toteuttamista varten (Kuvio 14). Tilaukset toteutetaan siten, että oikeudet tilauksen tekemiseen on rajoitettu nimetyille henkilöille. Esimerkiksi liikelahjatilaukset havainnollistavat tämän kaltaista toimintaa. Markkinointikoordinaattori työskentelee tilausrajapinnassa ja hänellä on oikeudet ti-

lausten suorittamiseen. Yhteishankintoja voidaan toteuttaa myös laajemmassa mittakaavassa. Tällöin hankinnassa on mukana kokonaan toinen organisaatio, jolloin volyymit kootaan yhteen organisaatiotasolla. Esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja yliopisto voivat päättää toteuttaa hankinnan yhteistyönä.



Kuvio 14. Yhteishankintojen koordinointi

Kolmas mahdollinen hankinta on nimeltään projektihankinta. Projektit syntyvät sisäisen tai ulkoisen impulssin vaikutuksesta. Sisäisellä projektilla tarkoitetaan yrityksen omaa halua kehittää toimintaansa. Tätä kuvastaa tyypillisesti tilanne jossa organisaation sisällä on havaittu ongelma joka halutaan ratkaista. Projekti voi olla myös hanke. Hankkeet ovat sisältä tulevia kehitysehdotuksia joista tehdään hanke-ehdotus ja nimetään kumppanit hankkeelle. Esimerkiksi yhtä tällaista hanketta kuvastaa biotuotannon kehitys. Ulkoinen impulssi tarkoittaa esimerkiksi JAMK:n yhteistyökumppanin esittämää kehityskohdetta, josta muodostetaan projekti. Tarkoituksena on täyttää kumppanin tarve. Tulosalueilla yleisimpänä tilaamisen muotona haastateltavilla olivat alle 5000€:n hankinnat. Haastattelujen perusteella kaikki suurimmat hankinnat

toteutettiin projekti Hankintoina, joten yli 5000€:n hankintoja ei tässä tutkimuksessa selvitetty tarkemmin.

5.2 Tulosalueiden tilaus- toimitusprosessi

JAMK:n eri tulosalueet ovat saaneet vapaat kädet tilausten toteuttamiseen, eli jokainen tulosalue toteuttaa tilaamista parhaalla näkemällään tavalla. Koska yhtenäistä linjaa ei ole muodostettu, aiheutuu tilanne jossa toteutustavat ilmenevät hyvin erilaisina prosesseina tulosalueilla. Nykytila-analyysiin haastateltiin tulosalueiden henkilökuntaa ja selvitettiin, miten tilaaminen näillä alueilla tapahtuu tällä hetkellä. Haastattelujen perusteelle ilmeni erilaisia rooleja, joita alueilla oli. Näitä rooleja kuvataan tässä selvityksessä seuraavasti: Tarvitsija, tilaaja, asiantuntija ja hyväksyjä.

Tilaamisen synnyttää tarve palvelusta tai tuotteesta. Tarvitsija voi olla tulosalueen henkilökunnasta kuka vain, kuten esimerkiksi: opettaja, koulutusvastaava, asiantuntija tai laboratoriovastaava. Tarve esitetään pääsääntöisesti koulutuspäällikölle tai yksikön johtajalle, joka päättää voidaanko tilaus toteuttaa. Tapauskohtaisesti on myös olemassa poikkeuksia joissa lupaa ei tarvita, vaan tilaus voidaan toteuttaa itsenäisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset alle 5000€:n pienhankinnat, joita tarvitaan päivittäisissä työtehtävissä. Tällaisissa hankinnoissa pyritään käyttämään yrityksiä, joissa JAMK:lla on tili, mutta joskus hankinnat toteutetaan satunnaisina ostoina muilta toimittajilta.

Luvan myöntämisen jälkeen prosessi alkaa toimittajien vertailusta. Toimittajan valintaan oli useita erilaisia vaihtoehtoja. Sellaiset henkilöt jotka tekivät tilauksia aktiivisesti, käyttivät pääsääntöisesti niitä toimittajia, joissa JAMK:lla oli tili. Kuitenkaan aina tällaiset toimittajat eivät pysty tarjoamaan tuotetta, jolloin jouduttiin turvautumaan toisiin toimittajiin. Toisessa tapauksessa tilaaja, joka ei toiminut aktiivisesti tilausten kanssa, ei tiennyt sopimustoimittajista tai osannut kertoa mistä tieto löytyy. Tällaisissa tapauksissa toteutus vaihteli tulosalueittain. Toimittajia saatettiin vertailla silmämääräisesti ja valita edullisin vaihtoehto. Joskus taas hankinnat olivat impulsiivi-

sia oman kauppareissun aikana toteutettuja pieniä satunnaisia ostoja, jotka toteutettiin omalla pääomalla ja sen jälkeen rahat haettiin reskontrasta, joko sähköisesti kululaskun avulla, tai kuittia vastaan kassasta.

Tilausprosessi noudatti identtistä kaavaa, silloin kun tilaaminen tapahtui sähköisesti. Toimittajalle lähetettiin tarjouspyyntö, johon toimittaja vastasi tarjouksella. Kun tarjous hyväksyttiin, lähetti toimittaja tilauksesta tilausvahvistuksen tilaajan sähköpostiin, jonka jälkeen toimitus lähetettiin tilaajalle. Pääsääntöisesti tilaukset hoidettiin sähköpostin välityksellä, mutta haastatteluissa ilmeni tapauksia, joissa toimittajalle oli soitettu ja esitetty tarjouspyyntö. Myös näissä tapauksissa tilausvahvistus toimitettiin sähköisesti tilaajalle.

JAMK:lla ei ole käytössä minkäänlaista erillistä vastaanottojärjestelmää. Haastateltavien kertomusten mukaan toimitus lähetettiin annettuun osoitteeseen. Mikäli toimittaja oli epävarma toimitusosoitteesta, niin toimitus jätettiin vahtimestareille, jotka kuittasivat tilauksen vastaanotetuksi ja kohdensivat toimituksen edelleen oikeaan toimipisteeseen.

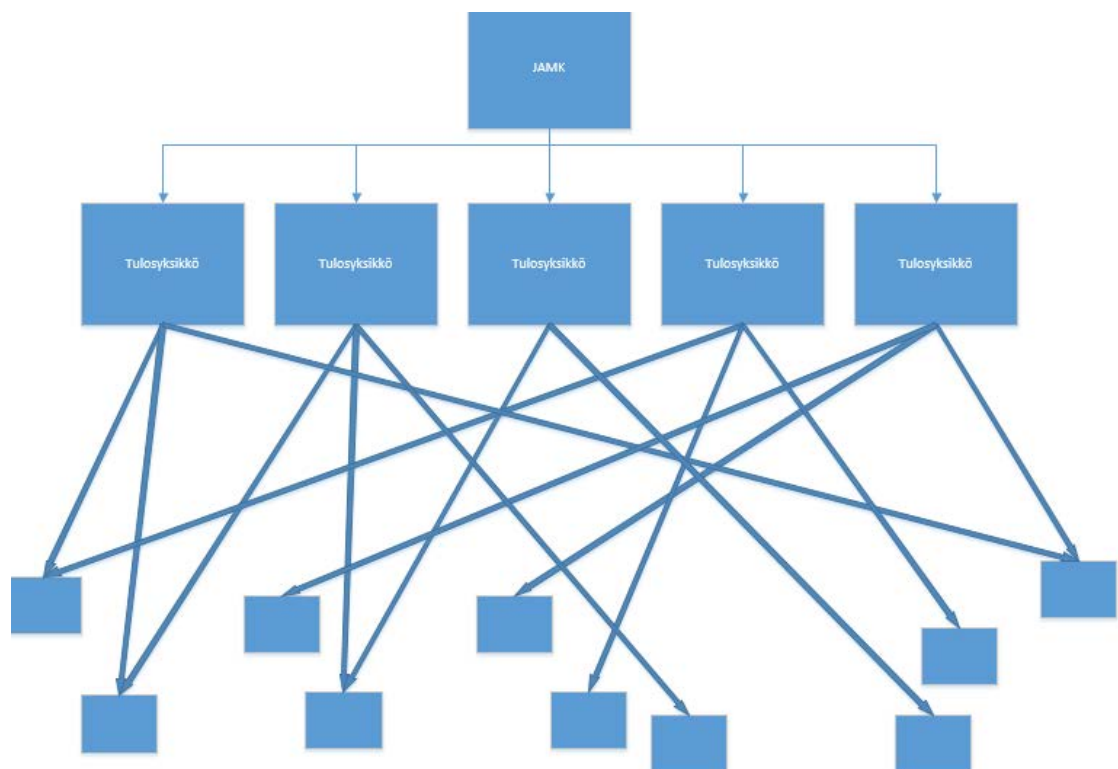
Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös miten virheellisten toimitusten kohdalla toimittiin. Tilauksia JAMK:lla toteutetaan hyvin paljon, mutta huomion arvoista on se, että ne jakautuvat hyvin monen eri toimijan kesken. Tällöin aiheutuu tilanne, jossa tilaajat tekevät tilauksia harvoin ja virheelliset toimitukset ovat enemmänkin poikkeus kuin sääntö. On hyvä ymmärtää että virheellisiä toimituksia osuu yhden tilaajan kohdalle hyvin harvoin, jolloin haastattelujen avulla ei pystytty osoittamaan mitään selkää prosentuaalista osuutta virheellisistä toimituksista. Osa haastateltavista kertoi, että joskus on saattanut olla virheitä toimituksissa, mutta niistä on niin kauan aikaa, ettei asiasta osattu kertoa tarkemmin.

Tutkimuksen edetessä havaittiin, että tilauksen toteuttaja ei aina ole sama henkilö kuin tarvitsija. Joillain tulosalueilla tilaamisesta vastasi tulosalueen sihteeri, joka toimi myös asiallisena tarkastajana, kun taas toisella alueella tilaajana oli joku opettajista vuorollaan ja asiallinen tarkastaja saattoi olla joko opettaja, sihteeri tai koulutusvastaava, joka vastasi ainoastaan laskun tarkistuksesta. Ne henkilöt jotka toimivat

toimittajarajapinnassa pystyivät kertomaan tilausprosessista tarkemmin, mutta henkilöt jotka toteuttivat tilauksia todella harvoin, eivät pystyneet antamaan tarkkoja tietoja prosessista.

5.3 Ongelmien havaitseminen

Tulosityksikköorganisaation yksi haasteista on sen ”sulkeutunut” toiminta. Jokainen hoitaa asiat omalla tavallaan, jolloin oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee. JAMK:lla hankintojen tekemisen oikeuksia ei ole rajattu selkeästi organisaatiotasolla, vaan vastuu on jätetty yksiköiden ja niiden toimielimille. Kun tilausrajapinnassa olevia henkilöitä ei voida kouluttaa tai valvoa, aiheutuu käytännössä tilanne, jossa kuka vain voi tehdä hankintoja, milloin vain, keneltä vain ja miten vain. Kun vastuu jaetaan vähän kaikille, niin silloin vastuu ei ole oikeastaan kenelläkään. Sopimustoimittajia on olemassa, mutta niiden palveluita ei aina käytetä. Tämä myös aiheuttaa tilanteen, jossa hankintojen volyymeja ei saada kasattua yhteen vaan tilaaminen voi tapahtua esi-merkin osoittamalla tavalla (Kuvio 15).



Kuvio 15. Hankintojen pirstoutuminen

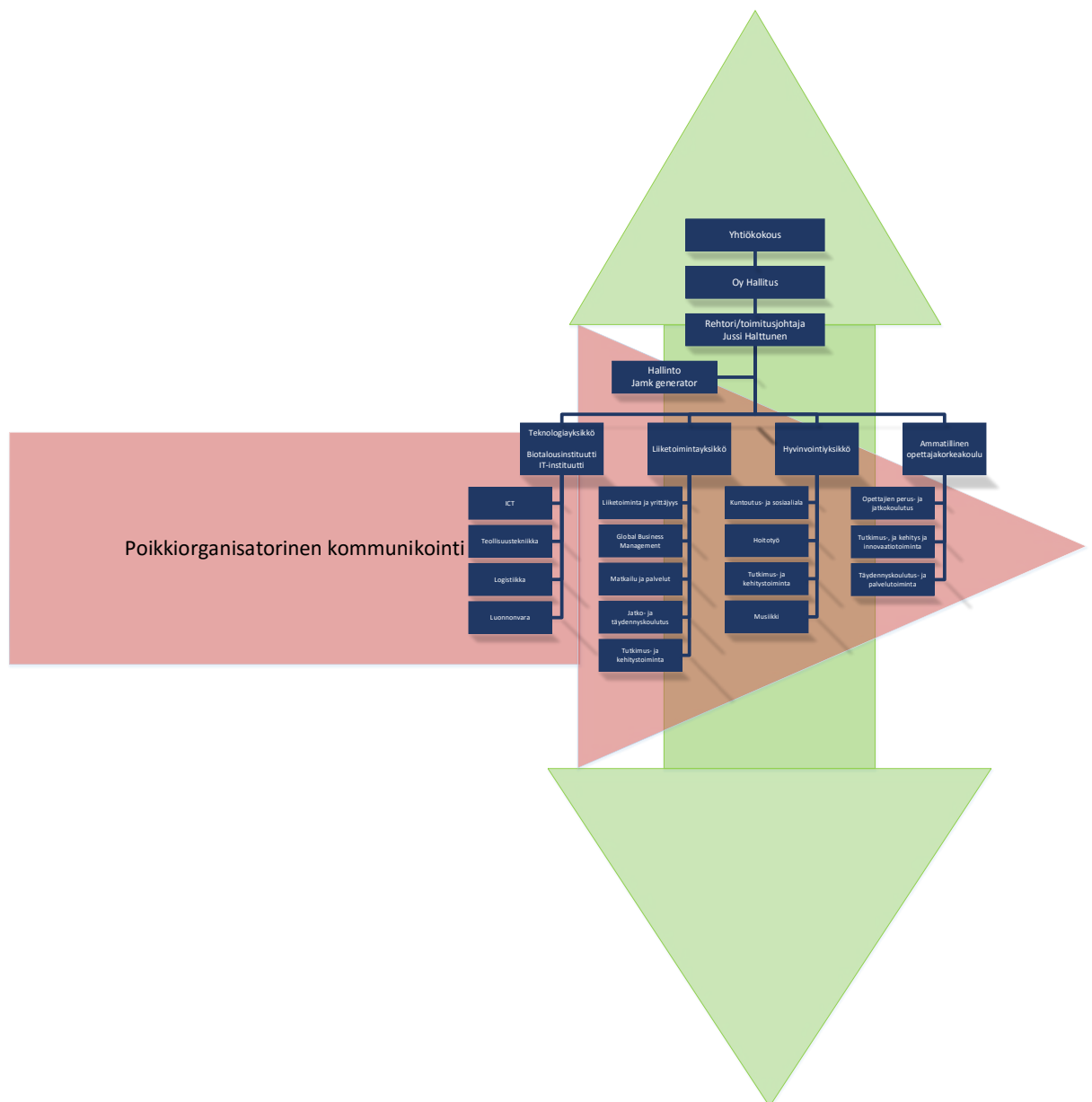
Tutkimustyön tekemisen haasteena on tiedon puute, sillä käytössä ei tavanomaisia informaatiokanavia joita esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmät tarjoavat. Tällä hetkellä tieto hankitusta tuotteesta tai palvelusta on saatavilla mm. laskuntarkistusjärjestelmästä. Järjestelmästä nähdään kuka on tehnyt tilauksen, kenelle tilaus on tehty, milloin tilaus on tehty ja mitä on tilattu. Vaikka järjestelmästä saadaan selville mikä tuote tai palvelu on kyseessä, niin se ei ole informatiivisessa muodossa. Tieto tuotteesta tai palvelusta on kuvamuodossa, ts. kyseessä on skannattu lasku, jolloin sitä ei voida hyödyntää. Hankinta-analyysjä ei siis voida tehdä keräämällä tietoa yksittäisistä tuotteista, sillä sen tekeminen vaatisi useiden tilien läpikäymistä manuaalisesti aina laskutasolla saakka.

Aikaisemman opinnäytetyön tulosten perusteella hankintojen tekeminen tulosalue-tasolla koettiin niin haastavaksi, ettei niitä haluttu tehdä (Kolari 2013). Oikeaoppinen hankinnan tekeminen vaatii hankinnan toteuttajalta paljon, varsinkin silloin kun hankintoja tehdään 1-2 kertaa vuodessa saman henkilön toimesta. JAMK:n hankintaohje (Hankintaohje JAMK, 2014) on 47 sivuinen teksti hankintojen oikeaoppisesta toteutuksesta. Sen kappaleessa 17 on kuvattu hankintojen tekeminen pähkinän kuoressa, jossa on kuvattu selkeästi, kuinka toimia eri tilanteissa, kun hankinnan arvo ylittää 5000€:n rajan. On kuitenkin syytä olettaa, että henkilö joka ei koskaan ole tehnyt hankintoja, tai henkilö joka toteuttaa hankintoja 1-2 kertaa vuodessa joutuu tutustumaan ohjeeseen joka kerta uudestaan. Hankintojen oikeaoppinen tekeminen vaatii rutiinia ja selkeitä ohjeita.

Haastatteluissa ilmeni tilanteita, joissa tilaajat käyttivät ensisijaisesti toimittajia, joille JAMK:lla on tili. On mahdollista, että tilaajat ovat sekoittaneet tällaiset toimittajat sopimustoimittajiin, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Organisaation talouspalveluissa ei ole olemassa mitään listaa yrityksistä joihin JAMK:lla on tili. Tili ei tarkoita sitä, että yrityksellä olisi sopimus JAMK:n kanssa, vaan ainoastaan sitä, että yritys suostuu myymään JAMK:lle tililaskua vastaan.

5.4 Johtopäätökset

Jyväskylän ammattikorkeakoulun hankinnoissa on havaittavissa selkeää kehittämispotentiaalia. Tutkimuksen haastattelujen perusteella voidaan näyttää toteen, että tilausprosessi etenee eri tulosalueilla eri tavalla. JAMK:lla jokainen tulosalue tekee hankintoja. Hälyttävää haastattelujen perusteella oli se, että saman tehtävän toteuttamiseen löytyi melkein niin monta vaihtoehtoa, kuin haastateltavia oli. Silloin kun toimintatavat poikkeavat toisistaan huomattavasti, on vaikeaa saada aikaan vuoropuhelua tilaamisen toteutuksesta, eikä poikkiorganisatorista yhteistyötä synny (Kuvio 16). Mallit eivät ole keskenään yhteensopivia ja kehitystä ei tapahdu.



Kuvio 16. Informaation kulku organisaatiossa

Haastatteluissa tuli vastaan tilanteita joissa hankinnoissa ei ollut havaittavissa puutteita. Näiden hankintojen taustalla oli usein vahva kokemus hankintojen toteutuksesta, tai jatkuva seuranta. Esimerkiksi henkilö joka vastasi yksin koko tulosalueen hankintojen toteutuksesta, pystyi helposti kertomaan, kuinka hankinnat tehdään oikeaoppisesti. Myös erilaiset projektihankinnat toteutettiin äärimmäistä huolellisuutta käyttäen, sillä hankintoja tarkasteltiin useiden eri henkilöiden toimesta ja niistä tuli raportoida kuukausittain.

Yhdeksi ongelmista mainittiin toimeksiantajan puolelta ohioistaminen. Haastatteluista kerätystä materiaalista voidaan näyttää toteen erilaisia tilanteita joissa ohioistaminen on mahdollista. Yhtä tällaista tilannetta kuvastaa tilanne joka ilmenee liitteestä (Liite 3). Kaaviossa hankinta joka on tehty yritykselle jonne JAMK:lla ei ole tiliä on selkeä ohioistamista kuvaava tilanne. Henkilö maksaa tuotteesta esimerkiksi omalla rahallaan ja saa kuittia vastaan rahat reskontrasta. Jälkeenpäin reskontra toimittaa tilaajan esimiehelle paperitositteen hyväksyttäväksi. Tällainen toiminta on haavoittuvainen ohioistamiselle, sillä mikäli esimies ei ole tällaisissa tilanteissa ajan tasalla sopimustoimittajista, esimies hyväksyy ohioiston allekirjoituksellaan. Haastateltavat kertoivat, että he pyytävät esimiehlään lupaa hankinnan tekemiseen ja jos perustelut ovat oikeutettuja, niin silloin luvan saaminen on mahdollista. On kuitenkin syytä olettaa, etteivät nämä esimiehet ole tietoisia JAMK:n sopimustoimittajista, jolloin syntyy tilanne, jossa rikotaan sopimuksia.

Kun tarkastellaan JAMK:n hankintoja lukuina, voidaan havaita, kuinka paljon hankintoja todellisuudessa organisaatiossa tehdään (Liite 5). Tarkasteluun valittiin teknologiayksikön yhteenveto hankinnoista vuodelta 2014, sillä tähän yksikköön perehdyttiin tutkimuksessa tarkimmin. Vuonna 2015 tehdyssä tutkimuksessa (hankintojen analysointi ja kehittäminen, 2015) on käyty läpi kaikkien yksiköiden hankinnat kategorioitain vuodelta 2014. Työstä voidaan havaita teknologiayksikön hankintojen osuuden olevan noin 13% koko JAMK:n kokonaishankinnoista. Euromääräisesti rahasumma ylittää 1 264 762,98€ saakka muodostaen laskujen kokonaismääräksi 3726 kpl. Analyysissä ei ole eritelty laskujen yksittäisiä euromääriä vaan summat on ilmoitettu kokonaissummana. Kuten liitteestä ilmenee, on toimittajien kirjo hyvin suuri, sillä yrityksiä toimittajissa oli (XXX) kpl ja yksityishenkilöitä (XXX) kpl. Onkin siis syytä olettaa, että

näistä hankinnoista suurin osa on ns. pienhankintoja jotka eivät yksittäisinä ostoina ylitä 5000€ kynnyistä, joka JAMK:n hankintaohjeen mukaan tulisi kilpailuttaa. On tietenkin muistettava, että osa näistä hankinnoista on oletettavasti hankittu sopimus-toimittajilta. Toisaalta jos tarkastellaan lähemmin esimerkiksi henkilökunnan koulutuspalveluita, niin liitteestä käy ilmi, että JAMK:lle näistä tulleita laskuja on kertynyt (XXX) kpl yhteensä 43 yritykseltä ja 15 yksityishenkilöltä muodostaen lopulliseksi kustannukseksi (XXX) €. Toimittajia on siis yhteensä näille palveluille 58 kpl, jolloin onkin syytä pohtia miksei tällaisia hankintoja voitaisi toteuttaa tehokkaammin, esimerkiksi hyödyntämällä Jyväskylän yliopistoa, joka tarjoaa koulutuspalveluista ja tekee JAMK:in kanssa yhteistyötä. On ymmärrettävää, että kaikki toimittajat eivät pysty tarjoamaan juuri haluttua koulutusta, mutta ensisijaisesti tällaisissa hankinnoissa olisi hyvä kääntyä yhteistyökumppanin puoleen.

6 Kehitysehdotukset

Liialliset ostovaltuudet aiheuttavat toimittajien määrän kasvun → Toimittajien kasvu aiheuttaa päällekkäisiä kustannuksia ja liian suuren kokonaisuuden hallita sitä → Spend-analyysyjä yms. ei voida tehdä, tai ne eivät ole luotettavia → Ei saada tietoa tilauksista jolloin keskittäminen on mahdotonta. Toimittajaverkoston hallinta luo pohjan hankintojen kehittämiseksi. Toimittajien määrä tulisi saada alas ja niitä pitäisi pystyä seuraamaan. Nykyinen toimintatapa antaa toimittajalle liian vapaat kädet kun toimintoja ei valvota tai voida valvoa.

Ehdotus 1

Yksi tärkeä kohde hankintatoimen kehittämisessä on toimiva toimittajaverkoston hallinta. Toimittajaverkoston hallinta edellyttää yhteistyötä toimittajien kanssa. JAMK:lla toimittajien määrä on liian suuri ja niiden määrää halutaan vähentää. Selkeät toimittajaketjut ja niiden vähentäminen tulevat olemaan jatkossa tärkeässä roolissa hankintojen kehittämisessä. On siis tärkeää ymmärtää, että toimittajayhteistyön kehittäminen edellyttää omien integroitujen toimintojen kehittämistä ennen varsinaisen yhteistyön aloittamista.

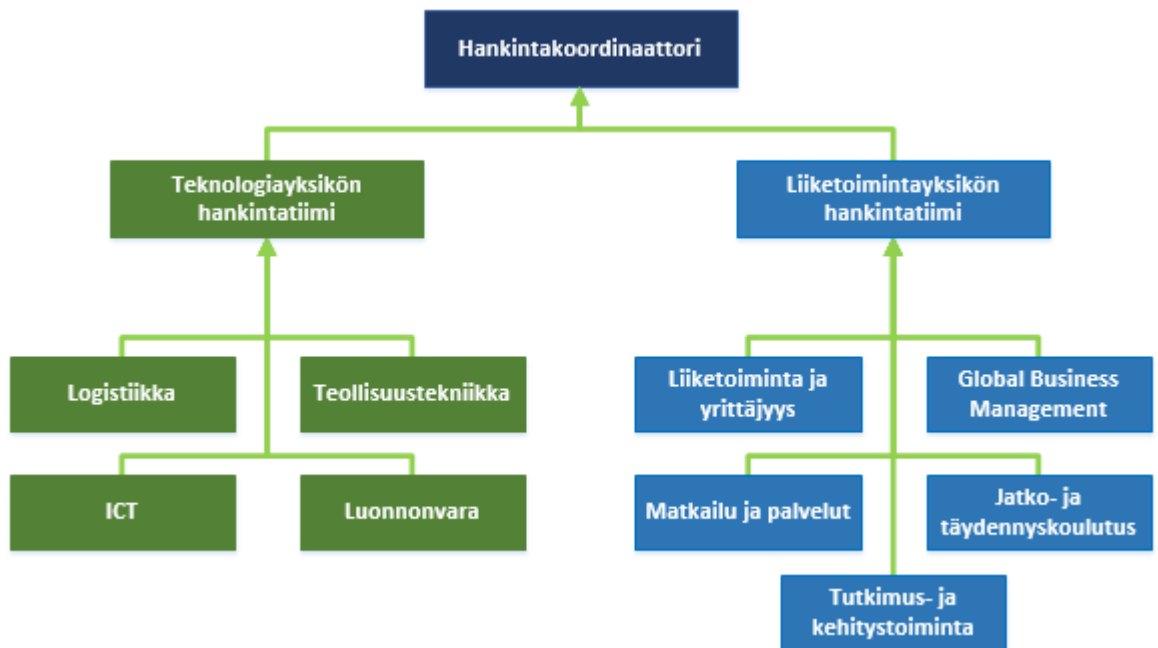
JAMK:lla on käytössään sopimustoimittajia. Sopimusten avulla pyritään saavuttamaan volyymietua koko organisaation tasolla. Taustalla on ajatus siitä, että hajanaiset pienet tilaukset saataisiin yhdistettyä yhdeksi suureksi kanavaksi jolloin tuotteista sekä palveluista voidaan neuvotella edullisempi hinta.

JAMK:lle tehdyssä opinnäytetyössä (Kolari 2013) argumentoidaan sähköisen järjestelmän puolesta. Työssä viitataan sen korkeaan hankintahintaan joka kuitenkin maksaisi itsensä takaisin vuosien saatossa. On ymmärrettävää, että nykyinen taloustilanne aiheuttaa omat paineensa kustannustehokkuuteen ja suuria kertainvestointeja ei voida tehdä nykyisen budjetin rajoissa. Olisikin syytä miettiä, että mitä sen sijaan voitaisiin tehdä.

Sähköinen järjestelmän hyötyjä ja tarvetta ei voida liiaksi korostaa. Järjestelmien tarkoituksena on suoraviivaistaa yrityksen toimintoja, sekä mahdollistaa parempi tiedon hallinta. Onkin syytä olettaa, että järjestelmä tulee JAMK:lle ennemmin tai myöhemmin. Ensiapuna JAMK pystyy aloittamaan organisoimaan omaa toimintaansa. Esimerkiksi jos sähköinen järjestelmä tulisi nyt käyttöön JAMK:lle, niin se ei ratkaisisi itsessään vielä yhtäkään ongelmaa. Sen käyttöönotto vaatii organisaatiolta selkeitä roolituksia ja yhdenmukaistamista, joita tällä hetkellä ei ole havaittavissa. Roolitus tarkoittaa tässä tapauksessa tilauksen tekijää. Sen puolesta on otettu jo kantaa edellisessä opinnäytetyössä ja valitettavasti asialle ei ole tapahtunut mitään. Haastattelujen avulla tutkimuksessa päästiin näkemään erilaista toimintatapoja yksiköiden tulosalueilla. Vaikka tulosalueiden henkilökunta toteutti samaa tehtävää eritavoin, oli lähes jokaisella tulosalueella yksi yhtenäinen tekijä, Sihteeri.

Tutkijan näkemyksen mukaan sihteeri pystyisi parhaiten toimimaan hankintavastavaana yksikössä. Voidaan esittää, että sihteeri, joka toimii teknologiayksikössä, ei välttämättä tiedä teknisestä hankinnasta mitään. Tutkijan mielestä hankintaosaaminen kehittyy parhaiten hankintoja tehdessä. Sihteeri on jatkuvasti läsnä omalla tulosalueellaan sekä tuntee henkilökunnan, jolloin tietotaito on jatkuvasti käden ulottuvilla. Ajan kuluessa tietotaito karttuu ja tuntemus toimittajamarkkinoista kehittyy. Missään tapauksessa hankintavastava ei jäisi yksin hankintojensa kanssa, vaan hän voisi konsultoida ihmistä joka parhaiten asiasta tietäisi.

Toteutus tapahtuisi käytännössä siten, että jokainen tulosalue nimeäisi hankintavastaavan. Yksikön sisälle voitaisiin muodostaa omia hankintatiimejä eri tulosalueiden hankintavastaavista. Nämä tiimit raportoisivat hankinnoistaan hankintakoordinaattorille sekä kommunikoisivat keskenään olemassa olevista hankintatarpeista. Esimerkiksi teknologiayksikkö pitää sisällään neljä eri koulutusohjelmaa: ICT, teollisuustekniikka, logistiikka ja luonnonvara. Näiden tulosalueiden hankinnoista vastaisi 4 eri henkilöä, muodostaen yhdessä teknologiayksikön hankintatiimin, joka raportoisi koordinaattorille (Kuvio 17).

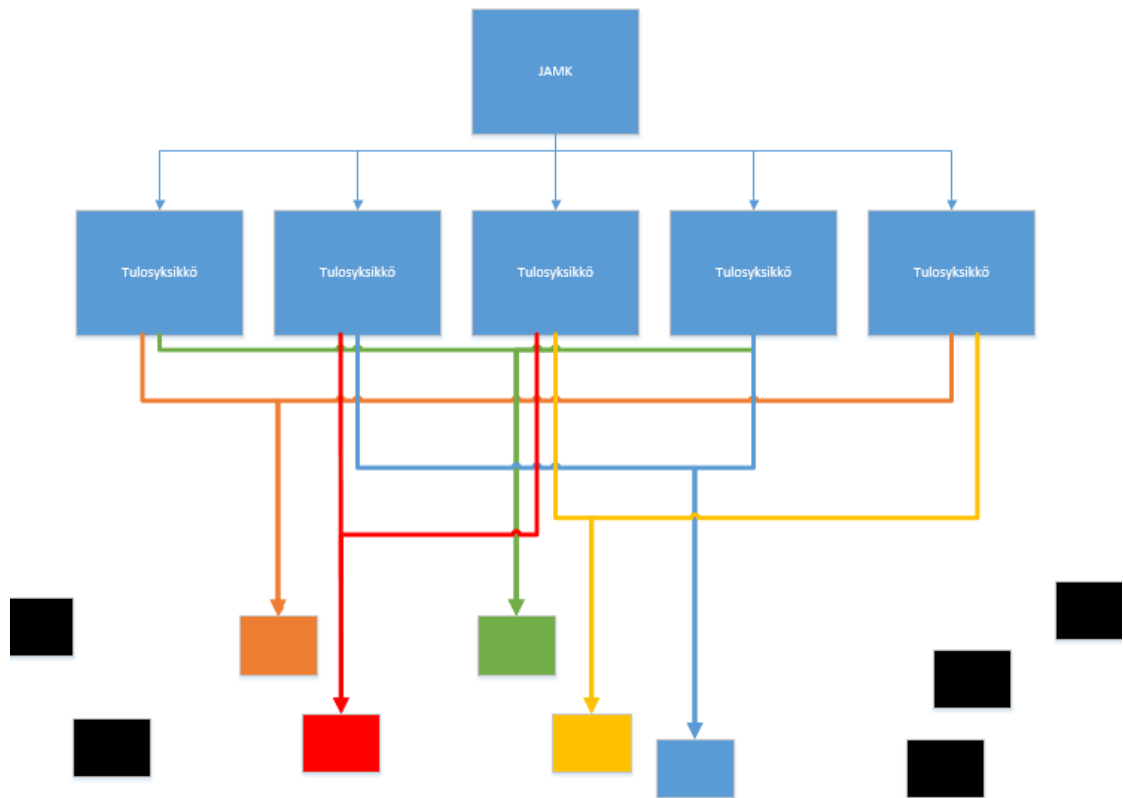


Kuvio 17. Hankintatiimien muodostaminen

Selkeällä roolituksella pystytään saavuttamaan välitöntä hyötyä. Esimerkiksi jos JAMK:lle saataisiin muodostettua toimintatavat siten, että jokaisella tulosalueella ajettaisiin kaikki tilaukset yhden henkilön kautta, niin silloin tälle henkilölle karttuisi tietoa tulosalueen voluumeista. Voluumeja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi seuraavalla tavalla. Oletetaan yhden tulosalueen hankkivan jotain tuotetta jonka hinta on alle kilpailutusrajan (5000€) ja vuosittainen määrä alle kansallisen kynnysarvon (30 0000€). JAMK:lla on viidessä yksikössä useita tulosalueita (n. 20 kpl). Jos jokainen näistä tulosalueista tekee samankaltaisia hankintoja toisistaan tietämättä, niin kansallinen kynnysarvo ylittyy epäilemättä varsin nopeasti. Esimerkiksi tuote tai palvelu voi maksavaa 150€:a ja sitä tilataan vuodessa

kymmenen kertaa, eli yhteensä 1500€:lla. Oletetaan että toiset tulosalueet (20 kpl) tekevät samoin. Tällöin aiheutuu tilanne jossa kansallinen kynnsarvo ylittyy ($1500€ * 20 = 30\ 000€$). Kyseessä on karkeasti arvioitu mahdollisuus voluumien kuihtumisesta, jossa hinnat on keksittyjä. On hyvä kuitenkin ymmärtää kuinka pienistä puroista kasvaa isoja virtoja, jotka olisi kilpailuttamalla ja voluumien hyödyntämisellä saatu edullisemmaksi. Esimerkissä on jätetty huomioimatta epäsuorat kustannukset, joita aiheutuu kun saman kaltaisen tuotteen tilaamiseen käytetään useiden henkilöiden työtunteja. Kyseessä on yleinen tulosityksikköorganisaation ongelma joka ilmenee kommunikaation puutoksen seurauksena. Tärkeää olisikin ohjata informaation pienten aktiivisten toimijoiden kautta. Tällöin olisi helpompi järjestää koulutusta näille henkilöille ja tilaisuus tuoda esille jokaisen toimijan oma näkökanta. Nämä henkilöt olisivat hyvin perillä omien tulostulosalueidensa tarpeista ja hankituista tuotteista sekä palveluista, jolloin esille voisi nousta juuri esimerkin kaltaisia hukattuja resursseja.

Hankintavastaavista muodustuvat tiimit loisivat pohjan poikkiorganisatoriselle vuoropuhelulle. Kun hankintavastaaville karttuu osaamista ja tietoa tulosalueiden tarpeista, päästään eroon tulosityksikköorganisaation aiheuttamasta sirpaloituneesta hankinnasta, kohti kustannustehokkaampaa yhteishankintaa (Kuvio 18). Keskustelun avaaminen tulosalueiden välillä edesauttaa myös toimittajan hallinnan kanssa. Hajanaisia hankintoja voidaan vähentää tehokkaammin ja samalla toimittajakenttä kaventuu, kun pystytään osoittamaan ketkä ovat ne toimittajat joita JAMK tarvitsee. Nykyinen malli aiheuttaa etulyöntiaseman toimittajalle, sillä pienillä yksittäisillä tilauksilla ei saada tarvittavaa neuvotteluetua. Hajanainen tilaajakenttä on myös hyvin haavoittuvainen virheellisille toimituksille. Satunnaiset virheelliset toimitukset jakaantuvat satunnaisille tilaajille, jolloin niihin ei puututa odotetulla tavalla. Kun tilaukset ohjataan pienten aktiivisten toimijoiden kautta, voidaan myös reklamointi toteuttaa tehokkaammin. Tätä mallia voidaan pitää lähtökohtaisesti kustannustehokkaana ratkaisuna, sillä se ei välttämättä vaatisi lisärekrytointeja.



Kuvio 18. Volyymien yhdistäminen

JAMK:n tulisi myös karsia oikeuksia laskun tarkastuksesta, sillä 2016 maaliskuussa tehdyn tarkistuksen mukaan eri yksiköissä toimii tällä hetkellä noin 170 asiallista tarkastajaa. Haastattelujen perusteella selvisi, että jotkin tarkastajista tarkistavat omia laskujaan 0-5 kertaa vuoden aikana, eli he eivät varsinaisesti toimineet tilausrajapinnassa tai suorittaneet laskujen tarkistuksia. Liitteessä on kuvattu ehdotus kuinka tilaaminen voitaisiin toteuttaa (Liite 4). Hankintavastaavan tehtäviin kuuluisi tilaamisen ohella laskun tarkastus, jolloin oikeuksia laskuntarkistukseen sekä tilaamiseen voitaisiin rajoittaa huomattavasti.

Kehitysidean pohjalta tehtiin SWOT-analyysi (Kuvio 19) jossa tutkittiin mallin vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Vahvuuksista selkeimmin nousee toimittajaverkoston hallinnan kehittäminen. Kun saadaan muodostettua malli jossa toimintavat yhdenmukaistuvat, voidaan vihdoin koulutus kohdentaa näille henkilöille jotka toimivat tilausrajapinnassa.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Yhdenmukaiset toimintatavat • Koulutuksen kohdentaminen • Tietotaidon karttuminen • Volyymien yhdistäminen • Sopimusten noudattaminen helpottuu • Ylimääräisen työn vähentyminen • Toimittajien karsiminen helpottuu 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen läpivienti hidasta • Paljon työtä yhdelle henkilölle • Ei poista ohjaston mahdollisuutta • Vaatii selkeän toimeenpanevan elimen
Mahdollisuudet	Uhkat
<ul style="list-style-type: none"> • Luo pohjan toimittajayhteistyölle • Valmiudet sähköiselle tilaamiselle • Valmiudet kustannustehokkaaseen työympäristöön 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosvastarinta • Organisaation haluttomuus resurssien lisäämiseen • Osastojen itsenäisen toimivallan rajoittaminen

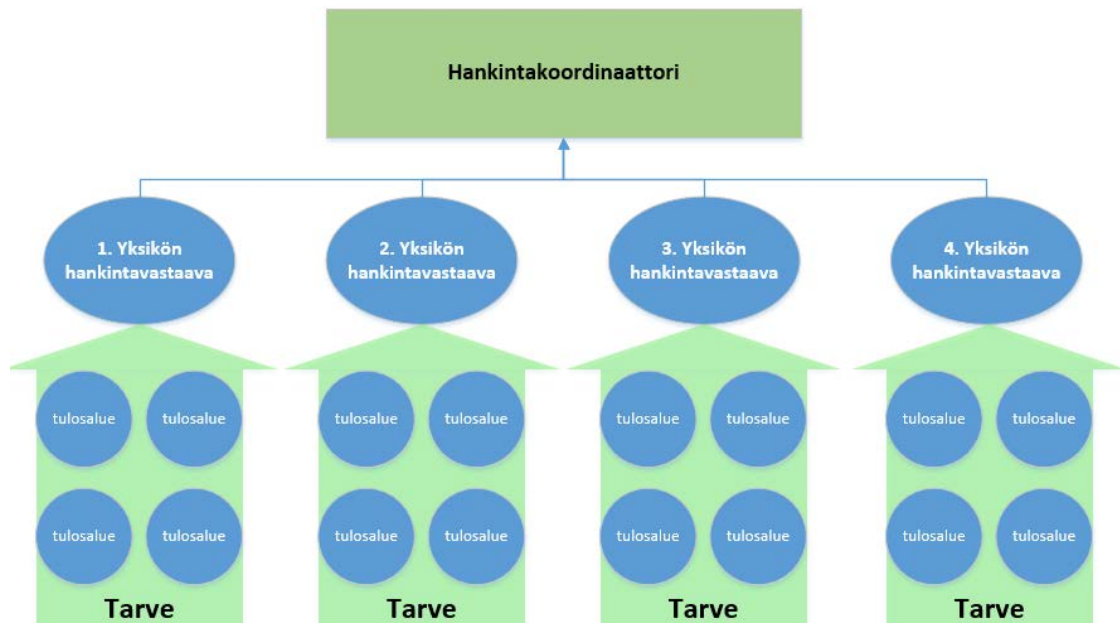
Kuvio 19. SWOT-analyysi

Ehdotus 2

Toinen mahdollinen vaihtoehto olisi siirtää toimivalta pienemmiltä tulosalueilta yksiköiden tasolle, jolloin hankinnat koordinoitaisiin suurempina kokonaisuuksina (kuvio 20). Tällöin hankintavastaavia olisi jokaisessa yksikössä yksi. Vastaavan tehtäviin kuuluisi kaikkien yksikön tulosalueiden pienhankinnoista vastaaminen. Jokainen tulosalue kertoisi tarpeestaan hankintavastaavalle, eli lähettäisi ns. tilausehdotuksen. Tilausehdotus voitaisiin lähettää käytännössä aina silloin kun

esimies on myöntänyt hankinnalle luvan. Hankintavastaava toimisi siis tilausrajapinnassa toimittajan ja tarvitsijan välillä. Ajatusmalli on siis hyvin samankaltainen kuin ensimmäisessä mallissa, mutta itse hankinta on keskittynyt pienempään ja aktiivisempaan toimeenpanevaan elimeen.

Haasteena tässä mallissa on verrattain suuren työmäärän jakautuminen näiden hankintavastaavien kesken, joka mahdollisesti vaatisi lisää rekrytointeja. Kuten aiemmin mainittiin, ylittää toimittajien määrä pelkästään teknologiayksikössä (XXX) toimittajaa ja laskujen määrä nousee 3880 laskuun. Kaikki näistä toimittajista eivät tietenkään kuuluisi näihin koordinoitaviin pienhankintoihin, mutta olemassa on kuitenkin riski, että kokonaisuus on yhdelle henkilölle liian suuri hallittavaksi. Toisaalta tietotaidon kehittyminen olisi nopeampaa ja tehokkaampaa, sillä koulutus voitaisiin kohdentaa pienemmälle määrälle työntekijöitä. Myös koordinointi ja kommunikointi olisi tehokkaampaa, kun tietoa ei tarvitsisi hakea niin monelta henkilöltä kuin aiemmassa ehdotuksessa.



Kuvio 20. Hankintojen koordinointi yksikkötasolla

Ehdotusten vertailu

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään ratkaisuun, joka olisi kustannustehokkain. Hypoteesina on, että ensimmäinen ratkaisuehdotus olisi järjestettävissä siten, että lisä-

rekrytointeja ei tarvittaisi, sillä tapahtuuhan tilaaminen nytkin nykytila-analyysin mukaan työn ohessa. Ehdotuksessa otetaan kantaa ainoastaan toimintatapojen uudelleenjärjestelyyn. On kuitenkin mahdollista, että uusi malli kuormittaa tilausrajapinnassa työskenteleviä enemmän kuin aiemmin. Vastausta sille, kuinka paljon enemmän työtä tilausrajapinnassa työskentelevät joutuisivat tekemään on vaikea antaa, sillä eri kustannuspaikkojen prosessit olivat erilaisia. Todellisuudessa vertailu uuden ja vanhan toimintatavan välillä on haastavaa, sillä vanha malli mahdollistaa virheelliset toimintatavat, eikä näin ollen ole validia sanoa, että aiemmin työmäärä ei ollut näin kuormittava.

Toisessa ratkaisussa haasteeksi aiheutuu kustannusarvioiden puuttuminen. Tässä hypoteesissa rekrytoinnit ovat välttämättömiä. Jos jokaiseen yksikköön täytyisi palkata yksi henkilö vastaamaan työtehtävästi, aiheuttaisi se jo itsessään korkeat kustannukset. Jos oletetaan että yhden toimihenkilön arvioidut palkkakustannukset Vastaisivat Karjalaisen arvioimaa 55 000€/a, niin tällöin kustannus olisi jo 220 000€/a. Nykyisillä arvioilla on mahdotonta sanoa, ylittäisivätkö saavutetut hyödyt aiheutuneet kustannukset pitkällä tähtäimellä.

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on arvioitu miten eri ratkaisuehdotukset menestyvät vertailussa, kun arviointi kriteerinä käytetään asteikkoa 0-5, jossa 0 on heikoin ja 5 paras. Taulukkoon on otettu mukaan myös kehityskohteen painoarvo, jossa A kuvastaa tärkeää kohdetta ja vastaavasti B heikompa. Taulukosta voidaan huomata, kuinka ehdotus 1 menestyy vertailussa toista ehdotusta paremmin ainoastaan kustannusten saralla. Ehdotuksen hinta kuitenkin käytännössä sulkee pois vaihtoehdon 2, joten kehitysehdotuksista päädyttiin ensimmäiseen vaihtoehtoon.

Kehityskohteet	Ehdotus 1	Ehdotus 2	Painoarvo (A/B)
Koulutuksen kohdentaminen	3	4	B
Toimittajahallinta	2	3	B
Informaation kulku	3	4	B
Muutoksen läpivienti	3	4	B
Hinta	5	1	A
Yhteensä	16	16	

Taulukko 1 Kehitysehdotusten vertailu

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä tavoitteena oli löytää JAMK:lle sopivampi malli toiminnan tehostamiselle, sillä nykyinen toiminta on liian vapaata jolloin se aiheuttaa kustannuksia, sekä rikkoo sopimuksia. Ongelmien kartoittamisen ja niiden juurisyiden selkiinnyttyä pystyttiin aloittamaan mallin rakentaminen. Päälimmäisenä ongelmana nousi esiin informaation kulku. Johtaminen on mahdotonta silloin kun ei tiedetä ketä johdetaan. Sen seurauksena olemassa olevat ohjeistukset ja toimintatavat eivät saavuta niitä tuloksia joita varten ne on luotu. Toimintaa täytyisi pystyä valvomaan, ei pelkästään sen vuoksi, että se helpottaisi toimintaa vaan myös siksi, että se rikkoo lakia.

Työn tuloksena kehitysehdotuksessa nostettiin esille malli tiimien muodostamisesta. Tällainen malli loisi selkeät kanavat informaatiolle. Tieto siitä ketkä ovat tilausrajapinnassa helpottaisi koulutuksen järjestämistä ja johtamista. Sopimusrikkomukset ja ohiostaminen JAMK:lla johtuu lähinnä tiedon puutteesta ja siitä ettei tiedetä ketkä eivät tiedä. Työn aikana selvisi myös, että ennako-odotukset eriävistä toimintatavoista pitivät paikkansa. Jo parin haastattelun perusteella selvisi, että asioita hoidetaan eri tulosaluilla täysin eri tavoin. Vahvistus toimintatavoista helpotti tutkimuksen toteutusta, sillä haastatteluja ei tarvittu kymmenittäin. Tutkimuksen teoriaosuus tukee tuloksia hyvin.

Tulokset konkretisoituvat usein parhaiten numeroina. Informaation puuttuminen vaikeutti tulosten esittämistä lukujen valossa, sillä käytössä ei ollut tarkkaa tietoa siitä miten liiallinen toimittaja määrä vaikuttaa kustannuksiin, tai mikä on se konkreettinen säästö, kun toimittajia saadaan tiputettua määrästä x määrään y . Hankintojen kirjo on JAMK:n sisällä valtava ja toimittajien määrä aiempien tutkimusten perusteella liian suuri. Vaikka uuden mallin avulla pystyttäisiinkin selkeästi osoittamaan, että toimittajien määrää voidaan kaventaa menettelemällä näin, ei tuloksia voi esittää numeerisina säästöinä. Kustannuslaskentaa ei pystytty siis toteuttamaan tarkasti vaan osoittamaan ainoastaan esimerkki volyymien kuihtumisesta.

JAMK:lla on selkeästi kehittämispotentiaalia toiminnoissaan. Tutkimustuloksien avulla voidaan osoittaa selkeitä hyötyjä, joita tiimien muodostuksella saataisiin aikaan. On ymmärrettävä kuitenkin, että muutosten läpivienti on hidasta ja se saattaa aiheuttaa vastarintaa, mutta lähtökohtaisesti kyseessä ei ole suuri muutos. Se ei välttämättä velvoita yritystä lisäämään henkilökuntaa, vaan uudelleen järjestämään toimintojansa. On myös hyvä ymmärtää, että edes muutos toimintatapoihin ei vielä korjaa tilannetta vaan se luo pohjan kustannustehokkaalle toiminnalle. Esimerkiksi se miten toimittajaverkoston hallintaa aletaan kehittää, on vielä täysin auki. Tämä voisi olla yksi potentiaalinen jatkotutkimuksen aihe.

Tutkimuksessa on mahdollisuuksia myös lisäkehitykselle. Esimerkiksi rajausta jätti tässä työssä projektihankinnat ulkopuolelle. Yksi mahdollinen kehityskohde voisi olla juuri niiden kehittäminen. Koska lainsäädäntö määrittää julkisen organisaation hankintojen tekemistä kilpailutus tulee olla läpinäkyvää toimintaa ja toimittajia tulee kohdella reilusti. On ymmärrettävää, että julkisen rahoituksen takia varojen käyttöä halutaan tarkkailla ja ohjata. Edellä mainittu toiminta aiheuttaa myös haasteita organisaatiolle. Teoriassa toiminta saattaa sitoa useamman henkilön hankintaketjussa, jolloin aiheutuu ns. ”rikkinäinen puhelin”-tilanne. Se joka tuotetta tai palvelua tarvitsee voi nähdä tilauksen hyvin paljon erilaisempana kuin esimerkiksi kilpailuttaja.

Lähteet

Kirjalähteet

- Bradford, P. 2010. Modern ERP – Select, implement & use today's advanced business systems. 2. p. Raleigh, NC
- Heikkilä, T. P. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Porvoo: Bookwell Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. p. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma Oy
- Kauppinen, O. Lätti, K. Tolonen, M. 2015, Hankintojen analysointi ja kehittäminen. Julkaisematon.
- Monczcka, R. Trent, R. Handfield, R. 2005, Purchasing and supply chain management. 3. p. Mason (OH): South-Western cop.
- Peter W. G. Morris Jeffery K. Pinto. 2007, Project. Hoboken, NJ: Wiley cop.
- van Weele, A 2014 Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. 6.p.

Internetlähteet

- Anttila, J-P. Jussila, A. Mikkola, M. P. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. Viitattu 3.3.2016.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>
- Charles, D. P. 2013. Maverick Buying: 6 steps for stopping it. Viitattu 7.3.2016.
<http://www.nextlevelpurchasing.com/articles/maverick-buying.php>
- Hankintalainsäädännön EU-kynnysarvot. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä hankintayksiköiden ilmoituskanava. 21.12.2015. Viitattu 18.3.2016.
<https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>
- Hankintaohje (Jamk). 2014. PDF-julkaisu. Viitattu 24.8.2016. Julkaisu saatavissa JAMK:in tietojärjestelmässä.
- Humanistinen tiedekunta. Empiirinen tutkimus. 23.4.2015. Viitattu 22.6.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Hytönen, T. Lehtomäki, L. 2010. Valtion hankintakäsikirja 2010. Valtiovarainministeriö, marraskuu 2010. Viitattu 14.3.2016.

<http://vm.fi/documents/10623/307565/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2010/a02ceb72-d9c8-41e2-aed1-5de219b1c433>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessin kuvaaminen. 5.10.2012. Viitattu 20.5.2016

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>

Julkiset hankinnat. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.8.2016.

<http://www.tem.fi/julkiset-hankinnat>

Kolari, S. P 2013 Julkisten hankintojen analysointi ja kehittäminen. Viitattu 16.6.2016

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55059/Kolari_Sari-Katri.pdf?sequence=1

Karjalainen, K. P 2009. Challenges of Purchasing Centralization– Empirical Evidence from Public Procurement. Viitattu 4.3.2016.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11525/a344.pdf?sequence=1>

L 30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. 2 § Julkisissa hankinnoissa noudatettavat periaatteet. Viitattu 15.3.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

William M.K. Trochim. P.2006. Research methods knowledge base. Viitattu 22.6.2016.

<http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualmeth.php>

Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. P. 2012. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Viitattu 22.6.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>

Liitteet

Liite 1. Avoimet haastattelukysymykset

Avoimien haastattelujen pohjalle luodut avaavat kysymykset, joissa selvitettiin keskeiset tehtävät, kun lasku tulee reskontrasta tarkistettavaksi asialliselle tarkastajalle:

1.
 - Keneltä lasku tulee (todennäköisesti reskontrasta. Keneltä)?
 - Kuinka selvität kuka on tehnyt tilauksen?
 - Kuinka varmistat, että lasku vastaa alkuperäistä summaa?
 - Mitä tapahtuu, jos summa ei täsmää?
 - Miten hyväksyntä tapahtuu?
 - Kelle tieto hyväksytystä laskusta välitetään?
 - Kuinka kauan koko prosessi vie aikaa?

2.
 - Millaisten asiakirjojen kanssa olet tekemisissä (Lasku, tilausvahvistus, tilaus, reklamaatiot, etc)
 - Miten dokumentointi tapahtuu?
 - Missä muodossa dokumentit säilytetään?
 - Onko yksikössä olemassa jokin tilaushistoria, josta voidaan selvittää ketkä yksikössä tekevät hankintoja?
 - Pystyykö ajamaan jotain raportteja? Millaisia?
 - Mitä tietoa niissä näkyy?
 - Pystyykö viemään exceliin?

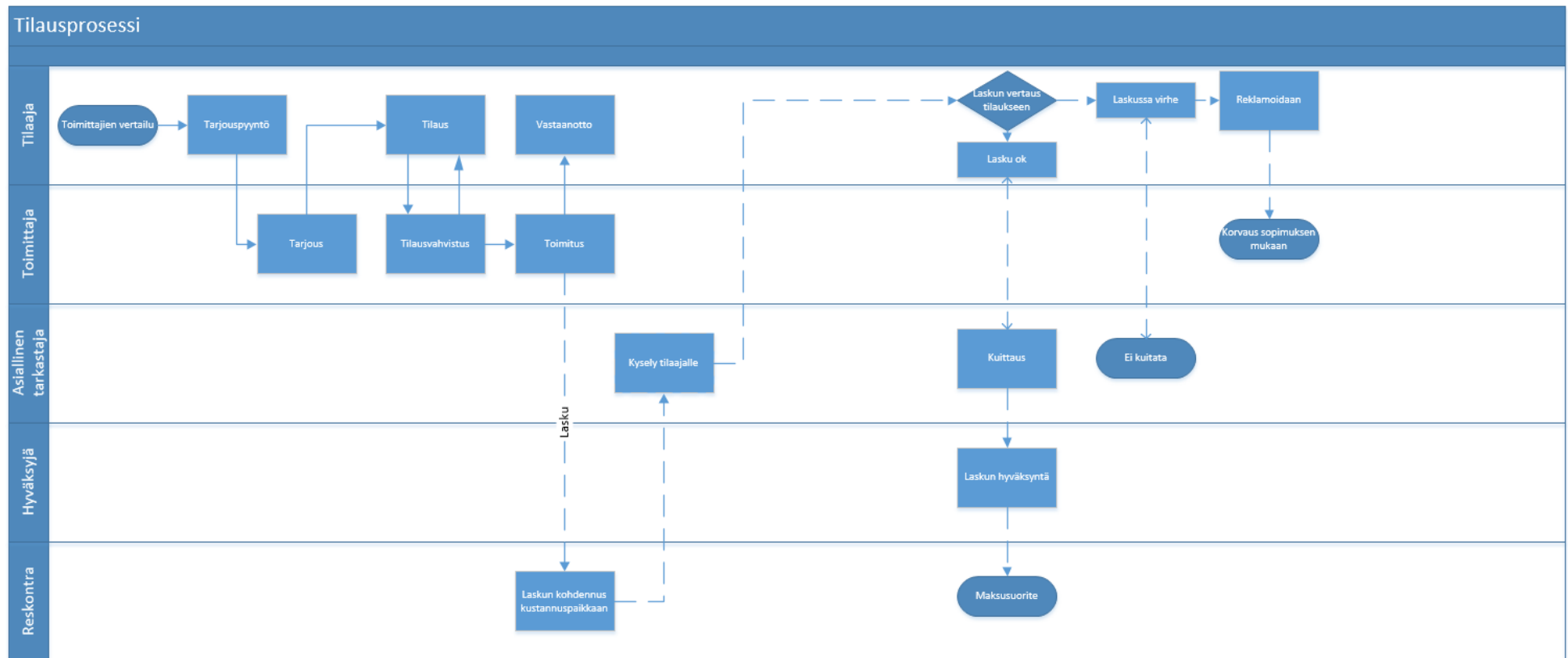
3.

- Oletko tietoinen kynnysarvoista?
- Eroavatko toimenpiteet laskun tarkastuksessa kynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa? Miten?
- Jos hankinta on alle euromääräisen kilpailutusrajan (5000€) saako sen tehdä yksikössä kuka vain?
- Keneltä haetaan hyväksyntä alle kilpailutusrajan toteutuville hankinnoille

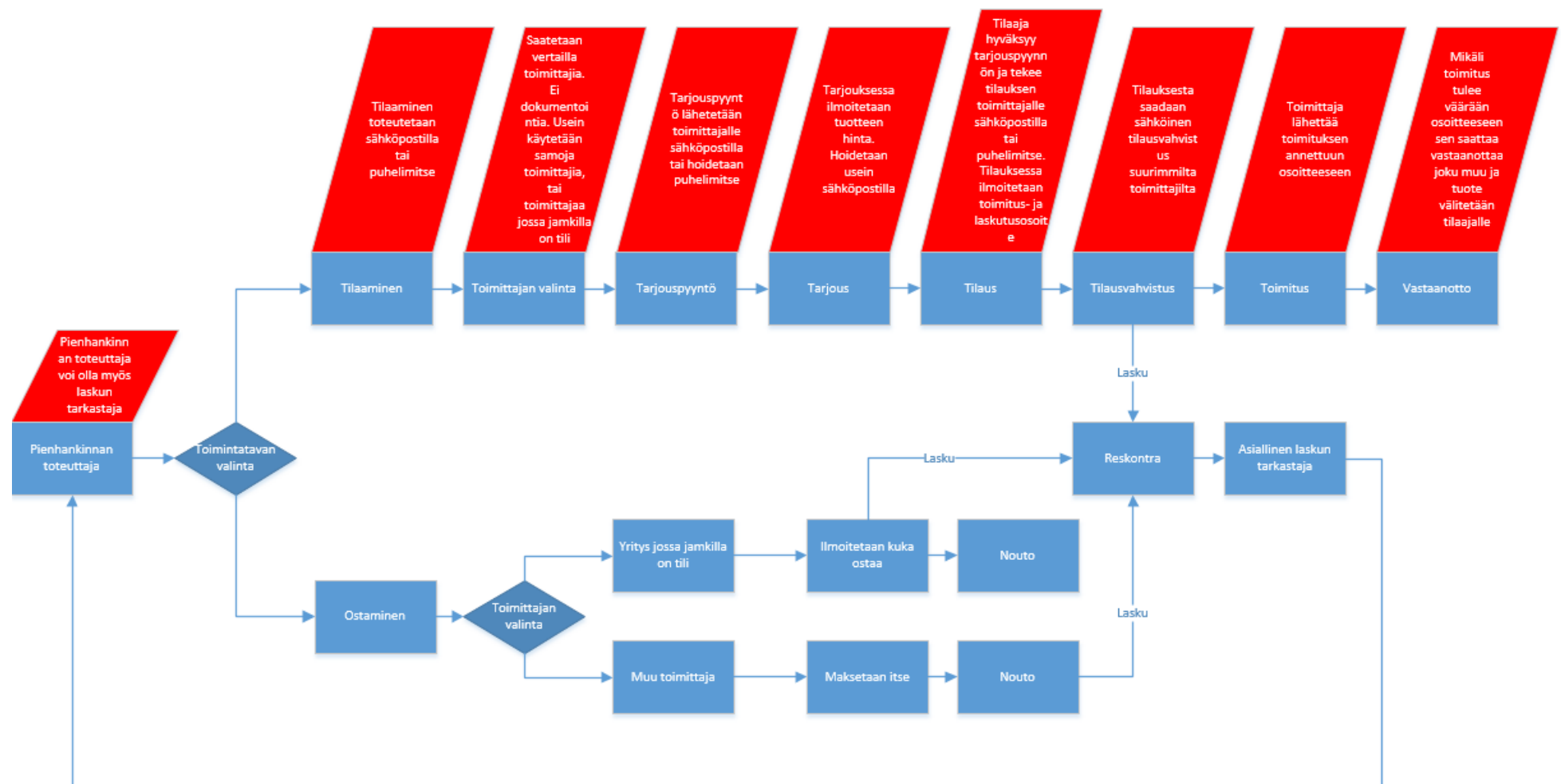
Case.

- Henkilö X (kuka?) tarvitsee jotain.
- Henkilö X (kuka? onko sama henkilö?) tekee tilauksen?
- Oletko mukana tilaamisessa millään tavalla?
- Oletko tekemisissä reklamaatioiden kanssa?
- Mikä on laskun tarkastajan rooli?

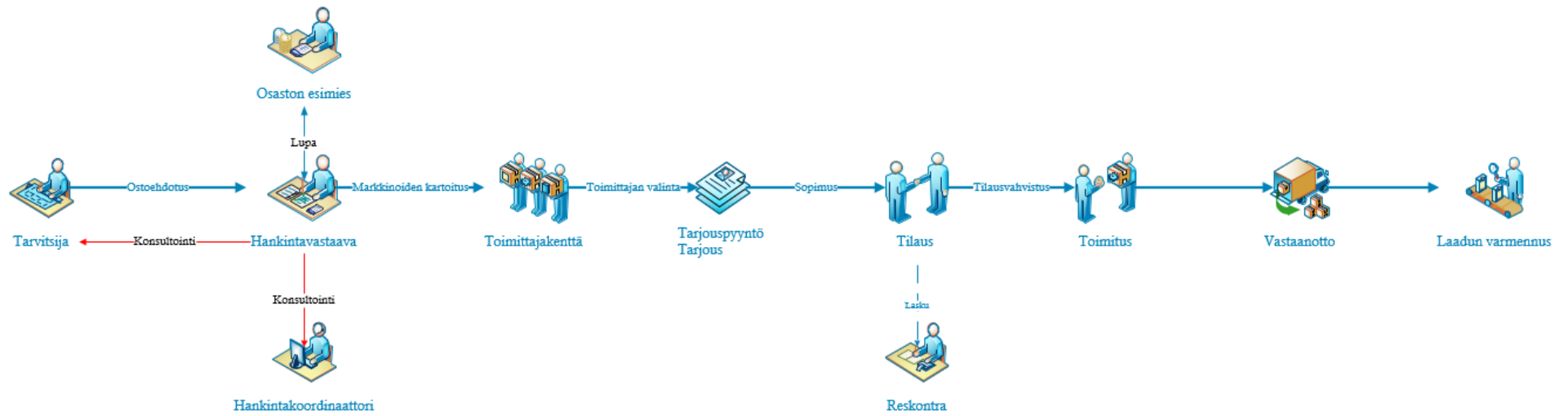
Liite 2. Tilausprosessikaavio



Liite 3. Esimerkkikaavio pienhankintaprosessista.



Liite 4. Hankintavastaavat prosessiohje



Liite 5. Teknologiayksikön hankinnat 2014

Salainen