

Hankintojen kehittäminen

Jari Knuutila

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Knuutila, Jari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 69	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hankintojen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), logistiikan ylempi tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Eero Aarresola		
Toimeksiantaja(t) Suomen Erillisverkot Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Hankintojen osuus liikevaihdosta teknologiateollisuuden yrityksissä on 60–80 %. Luonnollisesti jokaisessa yrityksessä pyritään tuottojen ja säästöjen maksimointiin. Suomen Erillisverkot -konsernilla oli halu tietää, miten sen hankintatoimea voitaisiin kehittää sekä tehostaa säästöjen lisäämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda mahdolliset epäkohdat esiin nykyisestä hankintatoimen toimintamallista ja luoda hankintatoimen kehityssuunnitelma.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyn avulla. Kysely lähetettiin Suomen Erillisverkot -konsernissa etukäteen valikoiduille henkilöille konsernin hankintatoimen nykytilan kuvaamiseksi. Lisäksi yhtä erityisen paljon hankintojen parissa työskennellyttä henkilöä haastateltiin kyselylomakkeen pohjalta. Kysely oli jaettu neljään eri teemaan, jotka olivat sopimushallinta, tilaukset ja toimitusvalvonta, hankintojen johtaminen sekä hankintojen suunnittelu. Tulosten analysoinnissa painottuivat kvalitatiiviset menetelmät, vaikka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä.</p> <p>Työn tuloksena Suomen Erillisverkot -konsernin hankintatoimen nykytila saatiin kuvattua teemoittain ja jokaisesta teemasta nostettiin esille keskeisimmät tulokset. Tulosten perusteella pystyttiin toteamaan hankintojen olevan heikosti johdettua ja organisoitua. Nykytilan kuvauksesta saatiin esille myös epäkohtia sekä eroja konsernin julkisten hankintayksiköiden ja kaupallisten yhtiöiden välillä.</p> <p>Hankintatoimen organisoitumiselle luotiin uusi organisoitumismalli, jotta kokonaisvaltaisempi hankintojen seuranta ja johtaminen olisi helpompaa. Yhteenvetona lopuksi luotiin kehityssuunnitelma, jossa esille lisäksi mm. hankintaohjeiden ja -käytänteiden päivittäminen, sopimushallinnan kehittäminen, ostotilausjärjestelmän hankinta, SPEND -analyysi ja hankintojen mittaristojen luonti.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, hankintatoimi, organisoituminen, hybridimalli, hankintojen johtaminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Knuutila, Jari	Type of publication Master's thesis	Date April 2019
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 69	Permission for web publication: x
Title of publication Procurement development		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics Engineering		
Supervisor(s) Eero Aarresola		
Assigned by State Security Networks Group Finland		
<p>Abstract</p> <p>Procurement accounts for 60–80% of the turnover in technology companies. Naturally, every company strives to maximize revenue and savings. State Security Networks Group Finland wanted to know how their procurement activities could be developed and made more efficient in order to increase savings. The aim of the study was to identify possible gaps in the current procurement policy and to create a procurement development plan.</p> <p>The research was carried out as a case study using a survey to obtain results. The survey was sent to selected individuals in the State Security Networks Group Finland to describe the current state of the Group's procurement operations. In addition, a person who has worked particularly hard on procurement has been interviewed. The survey was divided into four different topics: contract management, order and supply control, procurement management and procurement planning. The analysis of the results focused on qualitative methods, although a survey was used as a research method.</p> <p>As a result of the thesis, the current state of the State Security Networks Group Finland's procurement activities was described by themes and the most important results were raised for each theme. Based on the results it was found that procurement was poorly managed and organized. The description of the current state revealed some drawbacks as well as differences between public procurement entities and commercial companies.</p> <p>A new organizational model was created for the organization of procurement in order to facilitate more comprehensive procurement monitoring and management. In conclusion a development plan was created, which in addition highlighted the updating of procurement guidelines and practices, the development of contract management, the purchase of a purchase order system, the SPEND analysis, and the creation of procurement scorecards.</p>		
Keywords/tags (subjects) Procurement, organization, hybrid model, procurement management		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	4
1.2	Suomen Erillisverkot -konserni yrityksenä	4
1.3	Tutkimuksen lähtökohdat	5
2	Hankintojen rooli organisaatioissa	6
2.1	Hankintojen määrittely.....	6
2.2	Hankintojen merkityksellisyys	8
2.3	Hankintojen jaottelu.....	9
2.4	Julkiset hankinnat	12
3	Hankintojen mittaaminen	14
3.1	Mittaamisen lähtökohdat.....	14
3.2	Hyvien mittareiden edellytykset	15
3.3	Mittaamisen ongelmat	15
3.4	Hankintatoimen suorituskykymittaristo	17
3.5	Strategiset mittaristot	18
3.6	Mittareiden valinta	20
4	Hankintojen organisoituminen.....	21
4.1	Hankintojen organisointi	21
4.2	Hankintaorganisaation asema yrityksessä	28
4.3	Hankintastrategia	30
4.4	SPEND -analyysi	32
5	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	33
5.1	Tiedon keräämisen menetelmät	33
5.2	Aineiston analyysin menetelmät.....	34

5.3	Toteutus.....	35
5.3.1	Kysely ja haastattelu	35
5.3.2	Havainnointi.....	35
6	Tulokset	36
6.1	Sopimushallinta-teema	36
6.2	Tilaukset ja toimitusvalvonta -teema.....	39
6.3	Hankintojen johtaminen -teema	41
6.4	Hankintojen suunnittelu -teema	44
7	Johtopäätökset.....	46
7.1	Hankintatoimen nykytila	46
7.1.1	Organisaation sopimushallinta	47
7.1.2	Organisaation tilaukset ja toimitusvalvonta.....	48
7.1.3	Organisaation hankintojen johtaminen.....	49
7.1.4	Organisaation hankintojen suunnittelu.....	51
7.2	Hankintatoimen organisoituminen ja tehtävät.....	51
7.2.1	Organisoitumisen malli.....	52
7.2.2	Hankintatoimelle kuuluvat tehtävät.....	54
7.3	Hankintojen mittaaminen kehittämisen työkaluna	56
7.4	Kehityssuunnitelma	59
8	Pohdinta.....	59
	Lähteet	62
	Liitteet.....	64
	Liite 1. Kyselyssä esitetyt kysymykset	64
	Liite 2. Kehityssuunnitelma	67
	Liite 3. Tietovarastotaulukko.....	69

Kuviot

Kuvio 1. Hankintojen osuus kokonaiskustannuksista	9
Kuvio 2. Kraljicin matriisi	11
Kuvio 3. Balanced Scorecard mukailtuna	19
Kuvio 4. Keskittämisen hyödyt ja haitat	23
Kuvio 5. Hajauttamisen hyödyt ja haitat	24
Kuvio 6. Keskitetty hankintatoimi	25
Kuvio 7. Hajautettu hankinta	25
Kuvio 8. Hybridiorganisaatio	26
Kuvio 9. Hankinnan tasot organisaatiossa	27
Kuvio 10. Hankintastrategian kehittämisen viisi eri tasoa	31
Kuvio 11. Hankintasopimukset toimittajien kanssa	37
Kuvio 12. Vastuullisuus sopimuksista	38
Kuvio 13. Hankintojen raportointi	42
Kuvio 14. Hankintojen mittaaminen liiketoiminnoissa	42
Kuvio 15. Hankinnat osa liiketoimintasuunnitelmaa	45
Kuvio 16. Suomen Erillisverkot -konsernin hankintojen hybridimalli	54
Kuvio 17. Toimintojen mittari	58

Taulukot

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot	12
Taulukko 2. EU-kynnysarvot	12
Taulukko 3. Sopimushallinta-teeman yhteenveto	39
Taulukko 4. Tilaukset ja toimitusvalvonta -teeman yhteenveto	41
Taulukko 5. Hankintojen johtaminen -teeman yhteenveto	44
Taulukko 6. Hankintojen suunnittelu -teeman yhteenveto	46

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on hankintatoimen tarkasteleminen ja sen tehokkuuden kehittäminen. Toimeksiantajana toimi Suomen Erillisverkot Oy, joka on valtakunnallinen turvallisuustoimija. Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajan halu tietää, kuinka hankintatoimea voitaisiin tehostaa ja saada säästöjä aikaiseksi. Tällä hetkellä toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna yhtenä ongelmana on konsernin eri yhtiöiden erilaiset tavat toimia hankintojen parissa.

Toimeksiantaja on valtakunnallinen, Suomen valtion 100-prosenttisesti omistama yhtiö, jossa on useita eri yrityksiä. Osaa konsernin yrityksistä koskee laki julkisista hankinnoista, ja osa on tämän lain ulkopuolella. Hankintoja pyritään ohjaamaan emoyhtiöstä, mutta jokaisella yrityksellä on myös hieman omanlaisensa toimintamallit hankinnoissa. Näitä toimintamalleja tuli siis tarkastella ja löytää mahdollisia epäkohtia toiminnasta sekä antaa kehitysehdotuksia.

Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli mahdollisuuksien mukaan luoda hankintoja mittaava mittaristo, jonka avulla hankintatoimea voitaisiin mitata ja tehdä kehitysehdotuksia. Aiemmin mittaristoja ei ole ollut olemassa.

Suomen Erillisverkot Oy:n näkökulmasta työ nähtiin hyödyllisenä ja ajankohtaisena. Erillisverkoissa on parhaillaan käynnissä projekti nimeltään ”Uusi yhtenäinen ERVE”, jossa konsernin eri yritysten toimintamalleja ja -tapoja pyritään yhtenäistämään, mukaan lukien hankinnat.

1.2 Suomen Erillisverkot -konserni yrityksenä

Erillisverkot-konsernin tehtävänä on turvata yhteiskunnan kriittistä johtamista ja tietoyhteiskunnan palveluja kaikissa olosuhteissa. Erillisverkot tuottaa yhteiskunnan turvallisuutta ja toimivuutta tukeville organisaatioille palveluja kriittiseen viestintään, tilannejohtamiseen ja kriittisen infrastruktuurin suojaamiseen. Erillisverkot on valtion kokonaan omistama erityistehtäväyhtiö ja omistajaohjauksesta vastaa valtioneuvoston kanslia. Palveluita käyttävät puolustusvoimat, poliisi, pelastustoimi, sosiaali- ja

terveyssektori, Hätäkeskuslaitos, Rajavartiolaitos, ministeriöt ja muut valtion ja kuntien toimijat sekä huoltovarmuuskriittiset yritykset.

Erillisverkkojen asiakkaat turvaavat kansalaisten arkea ja yhteiskunnan toimivuutta. Erillisverkkojen tehtävä on varmistaa, että he kykenevät toimimaan kaikissa olosuhteissa: kyberhyökkäyksen kourissa ja myrskyn keskellä, saaristossa ja tuntureilla.

Tietoliikennepalveluihin kuuluvat viranomaisverkko Virven ja turvallisuusverkko Stuvien palvelut. Virve-palveluilla eri viranomaiset voivat kriisitilanteessa kommunikoida ja johtaa tilannetta turvallisesti, tehokkaasti ja luottamuksellisesti. Hallinnon turvallisuusverkko puolestaan mahdollistaa Suomen turvallisuuden kannalta tärkeiden viranomaisten ja valtion ylimmän johdon viestinnän kaikissa tilanteissa.

Konesalipalveluja käyttävät asiakkaat, jotka tarvitsevat kriittisen infrastruktuurin tieto- ja viestintäjärjestelmille turvalliset laitetilat, varmennetut toimintaolosuhteet ja ympärivuorokautisen hallintapalvelun. Lisäksi Erillisverkkojen tytäryhtiö Virve Tuotteet ja Palvelut Oy myy ja huoltaa Virve-päätelaitteita. (Viestintä-tiimi 2018.)

Erillisverkkoihin kuuluvat emoyhtiö Suomen Erillisverkot Oy ja sen kokonaan omistamat tytäryhtiöt Suomen Virveverkko Oy, Suomen Turvallisuusverkko Oy, VIRVE Tuotteet ja Palvelut Oy, Leijonaverkot Oy, Johtotieto Oy ja Deltagon Oy. Edellä mainituista julkisen hankintalain alaisia yhtiöitä, eli hankintayksiköjä, ovat Suomen Erillisverkot Oy, Suomen Virveverkko Oy ja Suomen Turvallisuusverkko Oy. Muut yhtiöt ovat kaupallisia yhtiöitä.

1.3 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda mahdolliset epäkohdat esiin nykyisestä hankinnan toimintamallista sekä täten tuoda esille kehitysideoita koko konsernin hankintatoimen kehittämiseksi. Tutkimuksen tuli vastata viiteen asetettuun kysymykseen:

1. Mikä on hankintatoimen nykytila organisaatiossa?
2. Kuinka hankintatoimen olisi hyvä organisoitua?
3. Mitä tehtäviä hankintatoimelle voisi kuulua?
4. Mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi?
5. Kuinka hankintatoimea voidaan kehittää?

Tärkeimpänä tuloksena tutkimuksen avulla tuli luoda kehityssuunnitelma toimeksiantajan hankintatoimelle. Työn pääpaino oli toimeksiantajan hankintatoimen nykytilan kuvauksessa koko konsernin tasolla.

Työn lopputuloksen voitiin olettaa kertovan sen, että hankintoja on vaikeaa kehittää ilman mittaristoja. Mittaristot vaativat usein sähköisiä järjestelmiä, joista saadaan tarvittava tieto mittaamiselle. Tällä hetkellä järjestelmiä, joista tieto saataisiin helposti, ei toimeksiantajalla ole. Lopputuloksen oletettiin myös kertovan, että hankintojen organisoimisessa ei voida valita selkeästi keskitettyä tai hajautettua hankintamallia, vaan jotain tältä väliltä - hybridimallia.

Lisäksi voitiin olettaa, että hankintoja hoidettiin konsernissa osittain heikosti ilman paneutumista asiaan – etenkin yrityksissä, joita ei koske laki julkisista hankinnoista. Työn lopputuloksena arveltiin saatavan kehityssuunnitelman avulla ideoita, kuinka hankintoja olisi hyvä tehdä koko konsernin tasolla tuloksen parantamiseksi.

2 Hankintojen rooli organisaatioissa

2.1 Hankintojen määrittely

Hankinta tarkoittaa yrityksen tai organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Tähän lasketaan esimerkiksi yrityksen toimintoja ylläpitävien palveluiden hankinnat sekä tuotteiden ostot (van Weele 2014, 8). Lähtökohtaisesti kaikki palveluita tai tuotteita tuottavat yritykset sekä yhteisöt tekevät hankintoja. Yrityksen toimintojen pyörittämiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen vaaditaan näitä edellä mainittuja palveluita tai tuotteita. Hankinnat on mahdollista käsittää hyvinkin laajasti. (Nieminen 2016, 10.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2014) mukaan hankintojen voidaan nähdä sisältävän ne toiminnot, joista yritys saa käteensä laskun ulkopuoliselta toimijalta. Heidän mukaansa hankintaa on kaikki yrityksen tarpeisiin hankittavien tuotteiden, materiaalien ja palveluiden hankinnat sisältäen vuokratyövoiman, asiantuntija- ja rahoituspalvelut sekä muut tarvittavat palvelut. (Iloranta & Pajunen-Muhonen (2014, 53.)

Hankinnat, joita yritykset tekevät, voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yrityksen toimiala ja koko vaikuttavat paljon siihen, kuinka paljon hankintoihin panostetaan.

Julkisella sektorilla tai pienissä yrityksissä ei useinkaan nähdä hankintoja strategisesti tärkeinä. Pienissä yrityksissä ajatellaan hankintojen olevan enemmänkin operatiivista toimintaa; tuotteita ja palveluita ostetaan tarvittaessa. Julkisella sektorilla hankinnoille lisähaasteita asettaa lainsäädäntö (tarkemmin kerrottu luvussa 3.4 Julkiset hankinnat). Pienet yritykset näkevät hankinnan roolin sellaisena, että raaka-aineita, pakkausmateriaaleja ja muita tuotannon tuotteita on riittävästi toiminnan pyörittämiseksi keskeytyksettä. Lisäksi tärkeänä nähdään, että hankintojen yksikköhinnat saadaan mahdollisimman alhaisiksi. (Van Weele 2014, 8.)

Suuremmissa yrityksissä hankinta on organisoidumpaa, ja tällöin voidaan puhua hankintatoimesta. Kun liiketoiminta on suurta ja monimutkaista, on hankinnoillakin enemmän merkitystä. Tällöin voidaan sanoa, että hankinnoilla on yritykselle suurempi strateginen merkitys. Strateginen hankinta on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, ja tällöin hankinta keskittyy uusien toimittajien etsintään, sopimuksiin, pitkän tähtäimen tavoitteisiin sekä hankintojen johtamiseen ja kehittämiseen. (Nieminen 2016, 11.)

Nykyään yritykset keskittyvät enemmän omaan ydinosamiseensa, eikä monikaan yritys hoida enää oman henkilökunnan voimin esimerkiksi tuotantolaitoksen kunnossapitoa. Tällaiset palvelut ulkoistetaan ja ostetaan ulkoa. Esimerkiksi logistiikkaan liittyvissä toiminnallisuuksissa onkin hyvin tavallista, että jokin pienempi yritys hoitaa ja toimittaa palvelut tai tuotteet niitä ostavalle yritykselle. Sisälogistiikkapalvelut voidaan hankkia toiselta yritykseltä, joka toimii tilaajan tiloissa. Lisäksi muut logistiset palvelut, kuten vastaanotto ja varastointi, voidaan ostaa samalta tai muulta toimijalta. Näiden lisäksi kuljetus- ja huolintapalveluita saatetaan hankkia kolmannelta osapuolelta. Kun edellä mainittuihin vielä lisätään hankinnat muun muassa raaka-aineisiin, tuotekehitykseen, kokoonpanoon sekä myyntiin ja markkinointiin, onkin ostavalla yrityksellä suuri verkosto hoidettavanaan. Ei voida enää sanoa, että hankinta on vain tuotteiden ja palveluiden ostamista, vaan hankinta on yrityksen liiketoiminnan sekä kilpailukyvyyn kehittämisessä avainasemassa. Onkin tärkeää menestyksellisissä yrityksissä osata johtaa verkostoja sekä tehdä toimittajien kanssa yhteistyötä. Nykyään oman yrityksen ja henkilöstön lisäksi johdetaan myös ulkoisia resursseja – tässä tapauksessa toimittajia. (Nieminen 2016, 13–14.)

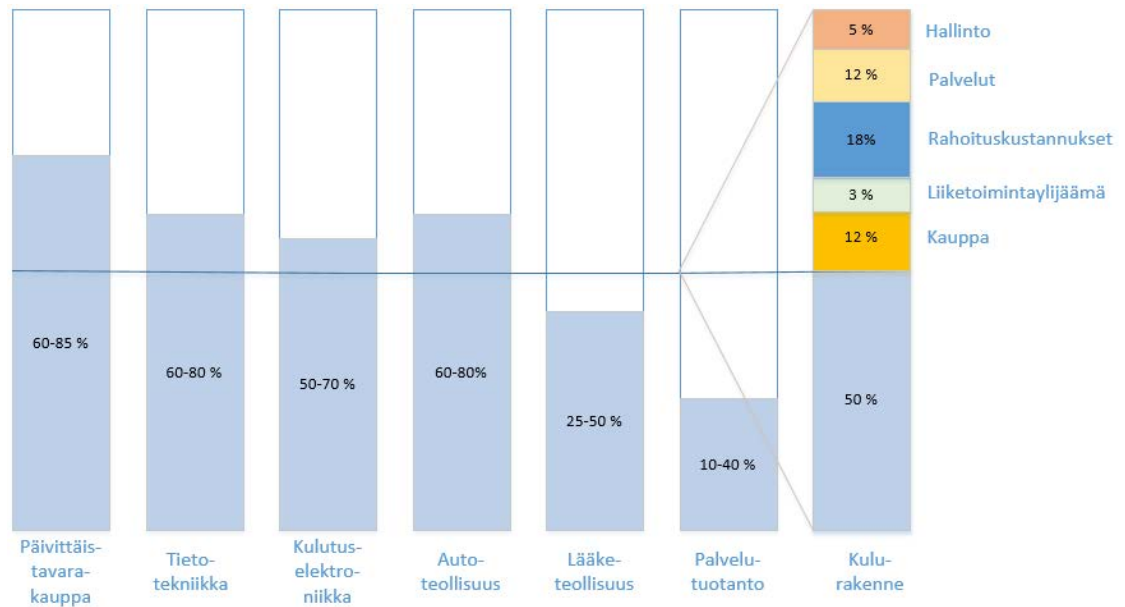
2.2 Hankintojen merkityksellisyys

Hankintojen osuus yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 50 %. Teknologiateollisuuden yksityisissä yrityksissä sama osuus on yleensä 60–80 % ja rakennusteollisuudessa hankintojen osuus voi olla jopa 90 % liikevaihdosta. Päivittäistavarakaupoissa osuus on keskimäärin 60–85 % johtuen liiketoiminnasta, missä tuotteita ostetaan ja myydään. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21.)

Palvelualoilla hankintojen osuus liikevaihdosta on yleensä pienin, noin 10–40 prosenttia. Aloilla, joissa on paljon tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, esimerkiksi lääketeollisuudessa, hankintojen osuus on vähän suurempi, keskimäärin 25–50 prosenttia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 21.)

Hankintoja voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin hankintoihin sen mukaan, kuinka ne vaikuttavat valmistettavan tuotteen kokonaiskustannuksiin. Suorat hankinnat liittyvät usein tuotantoon, esimerkiksi raaka-aineet tai komponentit ovat tällaisia hankintoja. Palvelualoilla suorita hankintoja ovat suoraan asiakaspalveluun liittyvät hankinnat. (Nieminen 2016, 12.)

Epäsuoriksi hankinnoiksi katsotaan hankinnat, jotka liittyvät toimintojen ylläpitoon, kuten huollot tai vuokratyövoiman käyttö (Nieminen 2016, 12–13). Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 56) taas kertovat kaikkien sellaisten hankintojen olevan epäsuoria hankintoja, jotka eivät näy lopullisessa tuotteessa. Valmistavassa yrityksessä noin puolet kaikista kuluista koostuu tuotannon hankinnoista. Hankintojen kokonaiskustannus on arviolta 60–80 %, kun tähän lisätään vielä välilliset hankintakustannukset. (Van Weele 2014, 12.) Kuviosta 1 nähdään erilaisten yritysten hankintojen osuus kokonaiskustannuksista.



Kuvio 1. Hankintojen osuus kokonaiskustannuksista (van Weele 2014, 12)

2.3 Hankintojen jaottelu

Van Weele (2014) jakaa hankinnat kahdeksaan eri ryhmään perustuen hankintojen luonteeseen. Eri ryhmiä ovat palvelut, operatiivisen toiminnan tarvikkeet, investoinnit, valmist tuotteet, komponentit, puolivalmisteet, tuotannon tarveaineet ja raaka-aineet. Palveluita ostetaan sopimuksen mukaisesti kolmannelta osapuolelta. Operatiivisen toiminnan tarvikkeita hankitaan toiminnan ylläpitämiseksi. Investoinnit tarkoittavat hankintoja, joita ei käytetä heti, mutta niiden arvo laskee ajan kuluessa. Valmistuotteet hankitaan myytäväksi sellaisenaan. Komponenttien hankinnat tarkoittavat sellaisia osia, jotka ovat sellaisenaan osa itse tuotetta. Puolivalmisteet käyvät läpi vähintään yhden tuotantovaiheen. Tuotannon tarveaineita käytetään pelkästään tuotteen valmistamiseen, ei itse tuotteeseen. Raaka-aineita ei ole käsitelty ollenkaan tai vain hyvin vähän ja niitä käytetään valmistuksen eri vaiheissa. (Van Weele 2014, 19–20.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan hankinnat voidaan ryhmitellä viiteen eri ryhmään perustuen käyttötarkoitukseen. Heidän mukaansa eri ryhmiä ovat toistuvan tuotannon hankinnat, projektityyppisen tuotannon hankinnat, investoinnit, välittävät kauppatavara sekä epäsuorat hankinnat. Toistuvan tuotannon hankinnoissa

hankitaan materiaaleja, alihankintaa ja palvelua toistuvaan tuotantoon. Projektityyppisen tuotannon hankinnoissa hankintaan samoja asioita, mutta nimensä mukaisesti hankintoihin. Usein näitä hankintoja tehdään kiireen sanelemana ja hankintojen sisältö saattaa vaihdella. Investointihankinnat ovat lähtökohtaisesti kertaluonteisia ja arvokkaita. Investoinneissa hankinnan suunnittelu ja toimittajakentän tietämys on tärkeää. Välitettävät kauppatavarat nimensä mukaisesti ostetaan ja myydään sellaisenaan. Epäsuorissa hankinnoissa hankinnat eivät liity lopulliseen tuotteeseen tai palveluun vaan ovat muun toiminnan kannalta tarpeellisia. Usein epäsuorat hankinnat ovat yrityksissä heikosti johdettuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 60–66.)

Hyvin usein palveluhankinnat ovat epäsuoria hankintoja. Nykyään niiden osuus hankintamenoista on kasvanut ja palveluhankintoja liittyy valmiisiin tuotteisiin. Koska palveluhankintoja on usein vaikeampi määritellä ja palvelun laadun varmistaminen voi olla hankalaa, nähdään tavaroiden ja tuotteiden hankkiminen helpompana kuin palveluiden. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 202, 209–210.)

Nykyään hankintojen kokonaiskustannuksista ICT-hankinnat vievät suuren osuuden. ICT-hankinnat voidaan jakaa osiin niiden erityispiirteiden mukaan, koska käsittelemisen pelkästään ICT-hankintoina on sekavaa ja vaikeaa. ICT-hankinnat voidaan jakaa ohjelmistohankintoihin ja sovellusvuokrauksiin, asiantuntijapalveluihin, laitteistohankintoihin sekä tietojärjestelmähankintoihin. Ohjelmistohankinnat ja sovellusvuokraus tarkoittaa perinteisten ohjelmistojen, esimerkiksi käyttöjärjestelmien ja tietoturvaohjelmistojen, hankkimista. Asiantuntijapalveluita hankittaessa hankitaan konsultointipalveluita. Laitteistohankinnat käsittävät nimensä mukaisesti laitteistojen hankintaa, kuten tietokoneiden, matkapuhelimien tai yksittäisen kopiokoneen hankintaa. Tietojärjestelmähankinnat voi olla valmiskäytönsuoritus, moduulikäytönsuoritus tai räätälöityjen järjestelmien hankkimista. (Sihvola 2007, 47–50.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015, 115–118) esittelevät Peter Kraljicin vuonna 1983 tekemän mallin, missä erilaiset hankintojen ryhmät on jaoteltu tärkeyden ja toimittajakentän hankaluuden mukaisesti. Kraljicin mallissa, kuviossa 2, vaakakselilla on kuvattu toimittajakentän vaikeus ja riskit ja pystyakselilla hankintojen tulosvaikutus. Kraljicin mallin mukaan hankinnat voidaan jakaa neljään osaan hankintojen ominaisuuksien mukaan.

		Toimittajamarkkinoiden hallittavuus	
Hankittavan tuote- tai palveluryhmän tulosvaikutus	Suuri	Volyymituotteet ja -palvelut	Strategiset tuotteet ja palvelut
	Pieni	Rutiinituotteet ja -palvelut	Pullonkaulatuotteet - ja palvelut
		Helppo (ostajan markkinat)	Vaikea (toimittajan markkinat)

Kuvio 2. Kraljicin matriisi (Kraljic 1983)

On tavallista, että volyymituotteiden ja -palveluiden kulutus ja volyyymi ovat suuria. Toimittajia ja vaihtoehtoja on tässä ryhmässä tavanomaisesti paljon ja ryhmän hankinnat muodostavat ison osan yrityksen ostoista. Kilpailua on paljon ja oikeanlaisella kilpailuttamisella tässä ryhmässä voidaan saada mittavia säästöjä. Rutiinituotteiden ja -palveluiden hankinnat muodostuvat useista erilaisista hankinnoista ja niiden arvo on usein vähäinen sekä kilpailua on runsaasti. Yleensä tämän ryhmän tuotteiden tai palveluiden hankintakustannukset ovatkin liian suuret suhteessa hankintojen arvoon ja onkin suositeltavaa, että tämän ryhmän hankintaprosessi automatisoitaisiin niin hyvin kuin mahdollista. Pullonkaulatuotteiden ja -palveluiden hankinnoissa volyymit eivät ole suuria ja toimittajia on niukasti. Tuotteiden hankkimisessa saattaa tulla ongelmia, mikä saattaa aiheuttaa yrityksen toiminnassa hankaluuksia, vaikka nämä tuotteet tai palvelut ovatkin usein arvoltaan vaatimattomia. Yrityksen kannalta kriittisiä hankintoja ovat strategisten tuotteiden ja -palveluiden hankinnat. Ne ovat arvoltaan merkittäviä, ja usein toimittajia voi olla vain yksi. Tuotteet saattavat olla räätälöityjä. Tässä ryhmässä yhteistyön toimittajan kanssa tulisi olla tiivistä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 119–122.)

2.4 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat tarkoittavat julkisilla varoilla ostettavia tuotteita ja palveluita sekä rakennusurakoiden teettämistä. Suomessa julkisilla varoilla tehdään vuosittain hankintoja arviolta 35 miljardilla eurolla. Julkiset hankinnat tulee lähtökohtaisesti kilpailuttaa hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016) mukaisesti. Lainn taustalla on kolme Euroopan unionin hankintadirektiiviä sekä kaksi oikeusturvadirektiiviä. (Pekkala, Pohjonen, Huikko & Ukkola 2017, 20.) Laki julkisista hankinnoista, eli hankintalaki, määrittelee kynnysarvon, joiden ylittävältä osalta hankintojen katsotaan olevan julkisia hankintoja. Lisäksi EU-direktiivit asettavat omat kynnysarvonsa, jolloin on noudatettava EU-kynnysarvojen ylittävissä hankinnoissa yksityiskohtaisempia menettelytapoja. (Pekkala ym. 2017, 19.)

Taulukoissa 1 ja 2 on hankintalain 25 § ja 26 § mukaisesti kansalliset sekä EU-kynnysarvot.

Taulukko 1. Kansalliset kynnysarvot (Kynnysarvot 2018)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	60 000
Käyttöoikeussopimukset / palvelut	500 000
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut	400 000
Muut erityiset palvelut	300 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	500 000
Suunnittelukilpailut	60 000

Taulukko 2. EU-kynnysarvot (Kynnysarvot 2018)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskusviranomaisen	Muut hankintaviranomaiset
Tavara- ja palveluhankinnat	144 000	221 000
Rakennusurakat	5 548 000	5 548 000
Suunnittelukilpailut	144 000	221 000

Julkisia ostajia, eli hankintayksiköitä, ovat valtion, maakuntien ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset sekä niin kutsutut julkisoikeudelliset laitokset. Esimerkiksi kuntien omistamat osakeyhtiöt voivat olla julkisoikeudellisia laitoksia. Julkisoikeudelliset laitokset ovat useimmiten viranomaisten valvomia ja rahoittamia, niillä on yleisen edun mukaisia tehtäviä eikä niiden ensisijaisena tehtävänä ole liikevoiton tuottaminen omistajille. Edellä mainittujen lisäksi hankintayksiköjä ovat myös Suomen evankelisluterilaisen kirkon ja ortodoksisen kirkon viranomaiset sekä myös joissain tapauksissa julkista tukea saavat tai erityisoikeudella toimivat yritykset. (Pekkala ym. 2017, 19.)

Kun hankintayksikkö tekee ostoja yli kynnysarvojen, tulee lähtökohtaisesti hankinnat kilpailuttaa. Kilpailuttamisella tarkoitetaan sellaista menettelyä, missä hankintaa tekevä hankintayksikkö ilmoittaa hankinnasta julkisessa HILMA –ilmoitusjärjestelmässä. Ilmoituksessa ja sen mukana olevassa tarjouspyynnössä hankintayksikkö kertoo, mitä on hankkimassa ja millä perusteilla tarjous valitaan. Kilpailuttamiseksi ei katsota sitä, että tarjouspyyntö lähetetään hankintayksikön itse valitsemille tarjoajille. Kilpailuttamisessa hankintayksikkö voi käyttää useita eri menettelytapoja riippuen hankinnan arvosta, luonteesta ja kohteesta. (Pekkala ym. 2017, 19.)

Kilpailuttamisen pakon perusteena on julkisten verovarojen mahdollisimman tehokas käyttö. Pyrkimyksenä on se, että verovaroilla saataisiin hinta-laatusuhteeltaan parhaita mahdollisia tuotteita, palveluita ja urakoita. Tämän lisäksi kilpailuttamisen katsotaan myös lisäävän tarjolla olevia vaihtoehtoja, kun hankinnoista ilmoitetaan avoimesti. Tällöin mahdollisimman monella eri yrityksellä tulisi olla tasavertainen mahdollisuus osallistua kilpailutukseen. Esimerkiksi oman kunnan tai suomalaisten yritysten suosiminen kilpailutusprosessissa ei ole sallittua, ja tarjoajille tuleekin tarjota tasavertaista ja syrjimätöntä kohtelua. Tällä tavoin estetään myös mahdollinen korruptio ja harmaa talous. (Pekkala ym. 2017, 20.)

Hankintalaki on vain osa koko hankintaprosessia eikä se koske esimerkiksi sitä, täytyisikö hankintayksikön ulkoistaa jonkun palvelun tuotanto. Näin ollen hankintayksiköt voivat hankintalaista huolimatta päättää itse omasta organisaatiostaan sekä siitä, mitä palveluita tuotetaan itse ja mitkä ostetaan ulkoisina resursseina. Vain ulkopuolisilta toimittajilta ja palveluntuottajilta ostamista säädellään hankintalain avulla. (Pekkala ym. 2017, 20.)

3 Hankintojen mittaaminen

3.1 Mittaamisen lähtökohdat

Hankintatoimintaa kehittämiseen tarvitaan sen mittaamista säännöllisesti ja jatkuvasti. Kun aletaan rakentamaan ja suunnittelemaan arviointi- ja seurantajärjestelmää, kannattaa keskittyä olennaiseen, koska ei ole tarpeellista toteuttaa kaikkea kerralla. Kannattavinta on toteuttaa ensin perustason mittaristo sekä seurantajärjestelmä, mitä tarpeen niin vaatiessa voidaan jatkossa kehittää ja täydentää. Yrityksessä olevan hankintatoimen luonteella ja laajuudella on vaikutusta mittareiden tavoitteisiin ja sisältöön. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 375.)

Hankintojen suorituskky tarkoittaa yksinkertaisuudessaan palvelujen, tuotteiden sekä raaka-aineiden hankkimiseen liittyvien prosessien vaikutusta yrityksen liiketoiminnalle. Hankintatoimen tehokkuus tai tehottomuus voidaan paljastaa hankintatoimen suorituskvyn mittareiden avulla, minkä jälkeen toiminnan kehittäminen on yksinkertaisempaa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Tavanomaisesti hankinnan mittarit rajoittuvat toimittajien palvelutason mittaamiseen, ja useimmiten etsitäänkin tällöin epäonnistumisia ja negatiivisia asioita toimittajien suhteen, kuten reklamaatioita, toimitusvarmuutta ja virhetilastoja. Hankintatoimi on kuitenkin hyvin usein merkittävin osa yrityksen kustannuksista, joten tehottamalla hankintatoimea voidaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä parantaa merkittävästi. Useassa yrityksessä hankintatoimen kustannussäästöjä pyritäänkin mittaamaan positiivisilla mittareilla, mutta työkalut niiden mittaamiseksi eivät ole vielä kovin kehittyneitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360.)

Hankintatoimelle ei ole olemassa yhtenäistä toimintamallia, joten myöskään yhtenäistä hankintojen mittaristoa ei ole olemassa. Joissain hankintaorganisaatioissa mittaamisen tunnusluvut saattavat olla täysin hyödyttömiä toisessa hankintaorganisaatioissa, joten mittaamisen järjestelmiä on vaikea kopioida muualta. Näin on siksi, että hankintojen suhteelliset osuudet ovat hankintaorganisaatioissa erilaiset, hankittavat tuotteet poikkeavat merkittävästi toisistaan tai hankintojen tavoitteiden ja strategioiden merkitykset organisaatioiden välillä ovat hyvin erilaisia. Seurantajärjestelmät ja

mittaristot onkin syytä rakentaa oman organisaation erityispiirteitä huomioiden. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 361–362.)

Hankintatoimen suoriutumista voidaan kuvata myös sitä kautta, missä määrin hankintatoimi pystyy toteuttamaan asetetut tavoitteet uhraamalla minimimäärän yrityksen resursseja. (Van Weele 2014, 60.)

3.2 Hyvien mittareiden edellytykset

Hyvän mittarin tärkeimpiä ominaisuuksia ovat selkeys ja ymmärrettävyys. Hankinnan mittarien tulee olla yhteydessä organisaation asettamiin tavoitteisiin, sekä niiden täytyy liittyä yrityksen toimintastrategiaan. Mittarien on hyvä olla tarpeeksi laajoja, jotta toiminnasta tulisi selkeä kokonaiskuva. Mittareita olisi hyvä olla kaikilla organisaatiotasolla ja niillä pitäisi pyrkiä saamaan aikaan jatkuvaa kehittymistä. Liikaa mittareita ei voi olla, vaan hyväksi todettu määrä kohdekohtaisesti on 3-5 mittaria. Seuraavat asiat ovat esimerkkejä hyvän mittarin ominaisuuksista:

- Mittari tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita.
- Mittari on selkeä ja yksiselitteinen.
- Mittaria käytetään siellä, missä sillä voidaan vaikuttaa toimintaan.
- Mittari on tasapainossa tavoitteiden suhteen.
- Mittaria käytetään kehittämään jatkuvasti toimintaa. (Iloranta & Pajunen - Muhonen 2015, 360–361.)

Mittarien avulla lähtökohtaisesti yritetään kehittää toimintaa ja seurata tavoitteiden toteutumista. Hyvän mittariston tulisi myös antaa selkeä kuva yrityksen tavoitteista, joiden avulla pystytään myös seuraamaan muutoksien myötä tapahtunutta kehitystä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360–361.) Jotta yrityksessä saataisiin maksimaalinen hyöty, tulisi huomio kiinnittää kokonaisuuksien hallintaan ja tehdä koko yrityksen mittaristosta yhtenäinen kokonaisuus (Fogelholm & Karjalainen 2002, 21).

3.3 Mittaamisen ongelmat

Hankintojen mittaamiseen liittyy paljon erilaisia haasteita. Mittareita voi olla liikaa ja ne voi olla rakennettu eri ajanjaksoina. Mittarit saattavat olla erillisiä toisiinsa, eikä

niillä ole yhteyttä keskenään. Yrityksen strategia ja tavoitteet voivat olla ristiriidassa mittareiden kanssa, eli mittarit eivät tue yrityksen tavoitteita. Yksittäisillä työntekijöillä saattaa olla kuva, etteivät he voi vaikuttaa mitattaviin asioihin. Mittareilla saatava tieto ei ole uskottavaa tai mittareita ei ole kehitetty yritykselle itselleen vaan ne on kopioitu muualta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 361–363.)

Jos kohde on vaikeasti mitattavissa oleva, voidaan tällöin käyttää apuna epäsuoraa, eli välillistä mittaustapaa. Silloin esimerkiksi toimituskykyä mitattaessa voidaankin mitata toimitusaikaa, laatua ja toimitusvarmuutta. Tällä tavoin saadaan mittari muodostamaan oma arvonsa toimituskyvylle. (Fogelholm & Karjalainen 2002, 37.)

Tavanomaisiin toimituksen arviointikriteereihin (hinta-laatu-määrä-toimitusaika) rajoittunut ajatusmallimme on yksi hankintatoimen mittaamisen hankaluuksista. Tästä syystä muuttuneeseen hankintojen rooliin on hankala kehittää uudenlaisia mittaritöitä. Joskus mittareilla saadaan aikaiseksi päinvastaisia tuloksia kuin alun perin on edes haettu:

- Tilausmääriin ja tilausriveihin perustuvat mittarit pakottavat työntekijöitä hoitamaan paljon rivejä kokonaisuuksien sijasta. Oikeiden asioiden tekeminen on kuitenkin tärkeämpää kuin tehdä paljon asioita.
- Toimittajien määrän minimoimiseen pyrkivät mittarit voivat antaa toimittajalle monopoliaseman ja tällöin se johtaa hankintaorganisaation helposti väärin toimittajavalintoihin.
- Hankinnan onnistumisen mittaaminen välittömällä säästöillä puolestaan ajaa hankintaorganisaation osaoptimointiin, mikä saattaa lopulta jopa kasvattaa kustannuksia. Jos kokonaiskustannuksia pyritään optimoimaan, aiheuttaa se lisätyötä ja panostusta toimittajien valintaan, neuvotteluihin ja ohjaamiseen kuin perinteisen mallin hintakilpailuttaminen.
- Vallitsevaan hintatasoon perustuva mittaaminen voi säästöjen näkökulmasta olla vaikeaa havaita. Ostaja pystyy vain harvoissa hankinnoissa osoittamaan yksiselitteisen vertailuhinnan, johon mahdollisesti saatuja säästöjä voitaisiin verrata. Tämä onnistuisi käytännössä vain pörssiin listattujen raaka-aineiden kohdalla, kuten öljyt ja metallit. Muiden hankintojen osaltahan ei ole ole-

massa varsinaista markkinahintaa, joten muiden kilpailijoiden maksamia hintoja ei todellisuudessa saa selville. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 363–364.)

3.4 Hankintatoimen suorituskykymittaristo

Hyvälle arviointijärjestelmälle löytyy lukuisia ominaispiirteitä:

- Yrityksissä hankintatoiminnan tavoitteena on saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet ja päämäärät.
- Hankintaan pitää sisällyttää useita mittaristoja, jotka käsittelevät yrityksen kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tavoitteita.
- Tavoitteet hankinnalle asetetaan siten, että ne kehittävät yrityksen tuoteryhmä- ja ostokategoriakohtaisia mahdollisuuksia suhteessa aikaisempaan vuoteen.
- Mittaristojen tulee olla niin läpinäkyviä, että kaikki henkilöt, jotka voivat vaikuttaa muutoksiin, voisivat tehdä oikeita ratkaisuja niiden perusteella.
- Suoritusasomittaristoja seurataan sekä käytetään myös erittäin usein palkitsemisten pohjana.
- Seurantajärjestelmän kehittämiseen, tiedon keräämiseen, vertailuun sekä raportointiin täytyy yrityksessä varata erikseen resurssit.
- Suurin osa mittareiden tunnusluvuista tuotetaan esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmistä.
- Yrityksen johdon tulee olla aktiivinen suoritusason seurannassa sekä arvioinnissa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 376.)

Hankintojen mittaaminen on erityisen tärkeää toimintojen kehityksen kannalta, sillä vertailu on vaikeaa ilman luotettavia mittareita. Tästä syystä voi usein olla hankaluuksia parantaa toimintaa. Mittareita voidaan käyttää suunnitteluun, valvontaan ja ohjaamiseen sekä niille on määriteltävät kriittiset raja-arvot tai tavoitearvot.

Useimmiten voisi olettaa, että liian laajat sekä kunnianhimoiset mittarit päätyvät roskakoriin liiallisen monimutkaisuutensa vuoksi. Järkevintä mittaamisen aloittamisessa olisikin keskittyä perusasioiden ja perustoimintojen mittaamiseen. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

3.5 Strategiset mittaristot

Yrityksien tarkoitus on saada taloudellista hyötyä liiketoiminnallaan. Yrityksen johto asettaa yritykselle tavoitteen tuotolle ja suunnittelee keinot, miten tavoitteeseen voidaan päästä. Tämän pohjalta muodostetaan yrityksen strategia. Yksi strategioista on hankintastrategia, joka on merkittävässä roolissa, kun haetaan hankintoihin tehokkuutta. Hankintastrategia voi olla yksinkertainen ja se voidaan laatia kuten muutkin yrityksen strategiset linjaukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 114–116, 323.)

Yrityksen asettamia strategisten tavoitteiden tueksi rakennetaan usein strategisia mittaristoja. Mittaristot voivat olla hyvin tiivistettyjä ja niissä voi olla esimerkiksi erilaisia kasvuja kuvaavia kaavioita. (Rasmussen, Bansal & Chen 2009, 18.) Useimmiten mittaristoja päivitetään esimerkiksi kvartaaleittain. Tämän avulla mittaristojen käyttäjät voivat kommentoida mittareita ja asettaa niihin kommentteja esimerkiksi miksi jossain tavoitteessa ei ole onnistuttu ja mitä sen eteen voidaan tehdä. Strategisissa mittaristoissa katsotaan tulevaisuuteen ja kuinka tulevaisuudessa tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Eckerson 2010, 115, 118.)

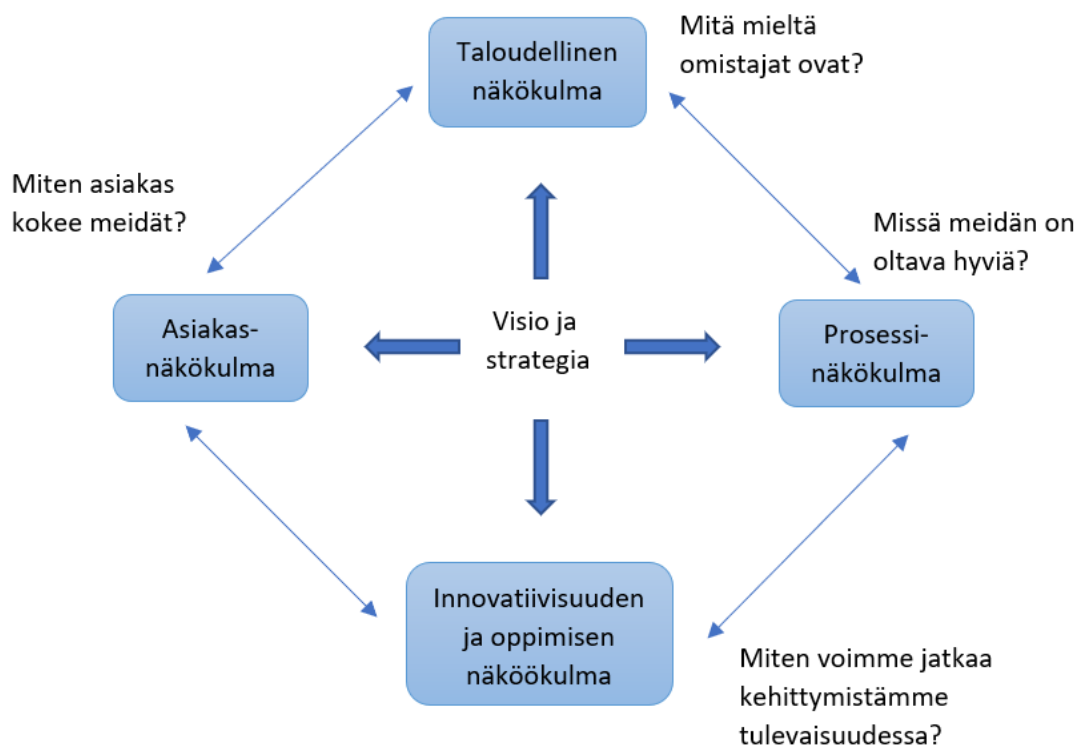
Strategisesta mittarista käytetään myös nimitystä tulokortti. Tulokorttien avulla yrityksen johto pystyy hallinnoimaan yrityksen strategiaa paremmin. (Eckerson 2010, 115.) Ilorannan & Pajunen-Muhosen (2015, 434–435) mukaan tulokorttien tarkoituksena on jaotella pitkántähtäimen tavoitteita niin, että niistä saadaan joka päiväiset tavoitteet.

Tavallisesti yrityksen johto käyttää vuodesta päiviä tai viikkoja yrityksen strategiaan, jonka jälkeen strategia jalkautetaan eteenpäin yrityksessä. Johto olettaa, että jatkossa yrityksessä toimitaan heidän esittämänsä mukaisesti, mutta yleensä näin ei silti tapahdu. Strategia saattaa hyvinkin helposti jäädä toteuttamatta ja toimintaa jatketaan entiseen tapaan. Tulokortin avulla tähän on mahdollista saada muutos; tulokortti antaa yrityksen johdolle työkalun, minkä avulla strategisista linjauksista voidaan tiedottaa, ja minkä avulla strategisten linjausten saavuttamista voidaan mitata. Työkalu myös pystyy toimimaan muuttuneissa tilanteissa luoden uusia mittareita ja tavoitteita, joiden avulla voidaan keskittyä olennaisiin asioihin. (Eckerson 2010, 115.)

Strategisia mittaristoja on olemassa kaksi: tasapainotettu suorituskymittaristo (Balanced Scorecard) ja johtamisen suorituskymittaristo (Management Scorecard). Balanced Scorecard toimii Robert Kaplanin ja David Nortonin menetelmiä ja Management Scorecard toimii tasapainotetun tuloskortin periaatteella. (Eckerson 2010, 115.)

Balanced Scorecardissa olennaista on nimenomaan huomioida erilaiset näkökulmat. Kun työkalu on kehitetty kunnolla loppuun asti, kertoo se työntekijälle jokaisena aamuna, että kuinka hän on onnistunut sekä missä asioissa on parantamisen varaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 373.)

Balanced Scorecardin kaavion (Kuvio 3) avulla voidaan luoda kuva yrityksen strategiasta ja tuoda se julki yrityksessä työskenteleville. Kun yritys itse tunnistaa tavoitteensa, osaa järjestää ne sekä luo eri teemojen välille kytköksiä, voidaan saada hyvin merkittäviä muutoksia. Lähtökohtaisesti suorituskymittaristot mittaavat sitä, mitä yritys haluaisi nyt ja huomenna, ei valmista tietoa mittaristoihin yleensä ole olemassa. Tiedot joudutaankin näihin mittaristoihin useimmiten viemään käsin. (Eckerson 2010, 117–118.)



Kuvio 3. Balanced Scorecard mukailtuna (Eckerson 2010)

Kuten muillekin mittareille, myös strategisille mittareille pitää asettaa tavoitteet. Yleisesti viime vuoden suorituksia tai parhaat käytänteet asetetaan tavoitteiden vertailuarvoiksi. Joskus on myös kannattavaa asettaa tavoitteita yli sen, mikä on mahdollista. Tämän avulla voidaan työntekijöille luoda kannustimia. Tasapainotetut suorituskykymittaristot usein sisältävätkin perustavoitteet sekä muuttuvat tavoitteet edellä mainitusta syystä. Kun tavoitteet on onnistuttu määrittelemään, asetetaan ne mittaristoon. Mittariston tulisi kertoa reaaliaikaisesti missä mennään verrattuna tavoitteenseen. (Eckerson 2010, 118.)

Työkalun ja mittaristojen tärkeimpänä tarkoituksena ei ole vain näyttää lukuja ja mittareita. Pää tarkoituksena olisikin auttaa johto viemään yritystä oikeaan suuntaan muuttamalla yrityksen prosesseja. Strategisia mittaristoja voidaankin käyttää ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan yrityksen johdon strategisiin linjauksiin liittyvissä kokouksissa. Kun strategiset mittaristot vielä jalkautetaan alemmalle johtoportaalalle, esimerkiksi operatiivisiin toimintoihin, voi sieltä tulla hyviä muutosehdotuksia strategiaan kyseisen toiminnon tehokkuuden parantamiseksi. (Eckerson 2010, 119.)

3.6 Mittareiden valinta

Mittareita olisi tärkeää valita sillä tavalla, että ne tukisivat yrityksen tavoitteita. Siinä vaiheessa, kun yrityksen tavoitteet, kriittiset menestystekijät sekä mittauksen osat alueet on määritetty, voidaan aloittaa mittarien rakentaminen keskittymällä seuraaviin asioihin:

- Kuinka mitataan?
- Mistä saadaan tarvittavat tiedot?
- Kuinka tiedot raportoidaan?
- Kuinka tunnuslukuja käytetään?
- Hyväksytäänkö poikkeamia? Millaisia?
- Ketkä arvioivat ja kehittävät järjestelmää
- Tarvitaanko benchmarkingia? (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 374–375.)

Mitattaessa mittareilla eri asioita täytyy ottaa huomioon, että mittareita on riittävästi, mutta ei kuitenkaan liikaa. Liian monta mittaria aiheuttaa vaikeuksia seuratta-

vuudessa. Mittareiden täytyy myös olla selkeitä sekä yksiselitteisiä, että niitä pystytään tulkitsemaan samalla tavalla eri osapuolten toimesta. Yleensä yrityksessä mittareita täytyy olla koko organisaatiossa jatkuvan kehittämisen työvälineenä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 360–361.)

4 Hankintojen organisoituminen

4.1 Hankintojen organisointi

Hankintojen parissa yrityksissä, jotka ovat vieneet hankintojen roolin pitkälle, puhutaan usein ulkoisten resurssien johtamisesta ostamisen ja hankkimisen sijaan. Näin ollen hankittavat tuotteet tai palvelut nähdään ulkopuolisina resursseina ja niitä johdetaan eri modernin hankinnan keinoja hyväksikäyttäen. Tätä ajattelutavan muutosta on näkyvissä nykyään hankintojen organisoimisessa. (Hankintojen organisointi, n.d.)

Hankintojen kehittämistä ja johtamista yrityksessä ei kannata sivuuttaa, koska hankinnoilla on usein suuri taloudellinen merkitys. Yleensä suurissa yrityksissä hankintoihin kuitenkin panostetaan paljon juurikin taloudellisen merkityksen takia ja siksi suurissa yrityksissä hankintatoimi onkin pääosin hyvin organisoitua. Ostotoiminta näissä yrityksissä on usein ammattimaista, koska hankintojen nähdään olevan strategisesti tärkeitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

Jos hankintojen organisointi on heikkoa eikä hankintojen vastuuta ole selkeästi jaettu, saatetaan yrityksessä hankintoja tehdä vanhojen tottumusten ja mieltymysten mukaan. Tällöin yrityksen hankintatoimesta voi tulla villiä ja hankintoja tehdään budjetin mukaisesti. Peruskysymykset mitä, kuinka paljon ja keneltä hankitaan eivät ole kenelläkään hallussa. Tavanomaista villissä hankinnassa on se, että yrityksessä jopa samalla osastolla tehdään turhaa ja päällekkäistä työtä. Myös vastaanotossa on usein puutteita eivätkä reklamaatiot, hyvitykset tai jälkitoimitukset ole välttämättä kenenkään hallussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 142.)

Villeissä hankinnoissa on kuitenkin olemassa suuret potentiaalit säästöille, sillä hankintatoimea kehittämällä villistä hyvin organisoituun on mahdollista saada jopa kymmenien prosenttien säästöjä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 144). Nieminen

(2016, 41) näkee, että keskeisiä asioita hankintojen organisoinnissa onkin, tehdäkö hankintoja hajautetusti vai keskitetysti.

Keskitetyissä hankinnoissa päävastuu ja hankintoihin liittyvät päätökset on annettu hankinnoista vastaavalle henkilölle. Etuna silloin on, että hankintojen koordinointi on helpompaa. Lisäksi käytänteet ja yhteiset hankintojen pelisäännöt koskevat kaikkia hankintojen parissa työskenteleviä. Myös yhtenä hyvänä puolena on se, että turhan ja päällekkäisen työn tekemiseltä säästytään. Kun hankintoja toteutetaan keskitetysti, voidaan eri yksiköiden samoja nimikkeitä yhdistellä ja hankintojen kokonaiskustannuksia voidaan pienentää ostamalla suurempia eriiä. Suurempiin eriiin liittyy myös muun muassa mahdolliset alennukset ja paremmat maksuehdot. Keskittämällä hankintoja myös yrityksen hankintaosaamista pystytään hyödyntämään ja hankintavastuuta voidaan jakaa osaamisen perusteella. Lisäksi on paljon helpompi organisoida ja kehittää keskitettyä hankintatoimintaa; esimerkiksi kun hankintoihin liittyviä uusia toimintatapoja jalkautetaan ei niitä tarvitse perehdyttää koko henkilökunnalle. Riittää, että hankintoja hoitava henkilöstö perehtyy niihin. (Nieminen 2016, 42.)

Nieminen (2016) näkee, että joustavuus on hajautetun hankintatoimen hyvä puoli. Tällöin hankintoja toteutetaan sekä suunnitellaan lähellä siellä, missä niitä tarvitaan. On helpompi suunnitella ja toteuttaa lähellä käyttäjiä tehtäviä hankintoja ja lisäksi hajautetuissa hankinnoissa on usein vähemmän byrokratiaa. (Nieminen 2016, 42.)

Huonona puolena hajautetuille hankinnoille on hankintojen jakautuminen pienempiin osiin eri yksiköihin ja osastoihin. Hankintojen eräkoot ovat pieniä ja tällöin ei pystytä hyödyntämään suurista eristä saatavia etuja kuten keskitetyissä hankinnoissa. Hankintojen johtaminen ja kehittäminen on myös haastavampaa hajautetuissa hankinnoissa verrattuna keskitettyihin hankintoihin, koska kokonaisuutta on vaikeampi hahmottaa ja kehittämisen aloittaminen on vaikeaa. Yrityksessä saatetaan olla tilanteissa, missä tietoa sopimuksista tai hankintojen yksityiskohdista on hankala saada. Lisäksi samojen nimikkeiden toimittajia saattaa olla useampi, sekä hinnat, sopimukset ja käytänteet saattavat vaihdella yksiköiden ja osastojen välillä. (Nieminen 2016, 44.)

Hankintoja voidaan organisoida myös siten, että keskitettyä ja hajautettua hankintaa yhdistellään. Näin toimimalla yritetään saada hyödynnettyä molempien tapojen hyviä puolia. Tätä yhdistelevää tapaa kutsutaan hybridimalliksi tai keskitetysti ohjatuksi hankinnaksi. Hajautetun hankinnan edut tässä tapauksessa ovat ne, kun yksiköt tai osastot hankkivat selvästi toisistaan erilaisia tuotteita tai palveluita, eikä keskittämällä saataisi haluttuja hyötyjä. Keskittämisen edut ovat taas päinvastaiset, eli yksiköt tai osasto hankkivat samoja tuotteita tai palveluita. (Nieminen 2016, 44.)

Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015) on listannut molempien hankintatapojen hyödyt ja haitat kuvioissa 4 ja 5.

Keskittämisen edut	Keskittämisen Haitat
<ul style="list-style-type: none"> •Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaetua ja neuvotteluvoimaa. •Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin. •Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat. •Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi. •Henkilöstön keskittymisen myötä erikoistuminen tulee mahdolliseksi, koulutuksen merkitys lisääntyy ja osaaminen kumuloituu. •Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä on helpompi johtaa, mitata ja palkita. •Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus helpottuu. 	<ul style="list-style-type: none"> •Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa. •Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoiminyksiköiden strategisten tarpeen. •Keskittäminen saattaa herättää vastarintaa yksiköissä. •Pääkonttorissa on paljon työntekijöitä. •Hankintahenkilöstön fokus jää kapeaksi ja yhteys muihin funktioihin heikoksi. •Hankinnan ammatilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palvelujen käyttäjiin ja tarvitsijoihin on suuri.

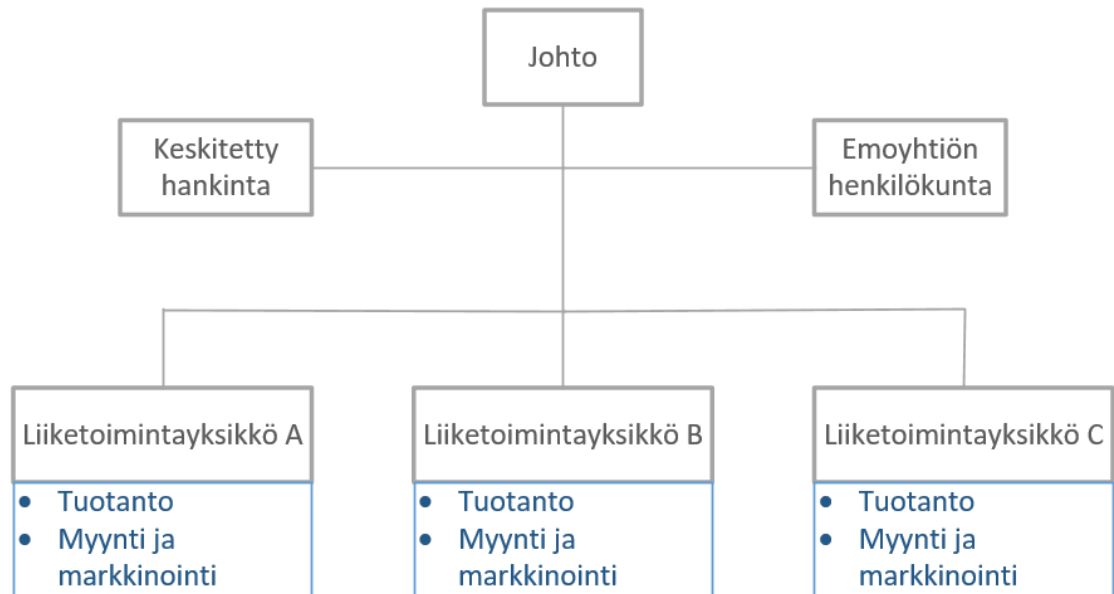
Kuvio 4. Keskittämisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Hajauttamisen edut	Hajauttamisen haitat
<ul style="list-style-type: none"> •Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu. •Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalliset käyttäjät ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa. •Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä. •Ostoon osallistuvien tehtävät ovat laaja-alaiset. •Raportointi on yksinkertaista. •Byrokratia ja koordinoimien tarve vähenevät. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään. •Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä. •Standardointi on vaikeaa. •Osaamisen kehittäminen on vaikeaa. •Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- tai yritystasolla on vaikea hahmottaa. •Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla, globaaleja mahdollisuuksia vaikeampi hyödyntää.

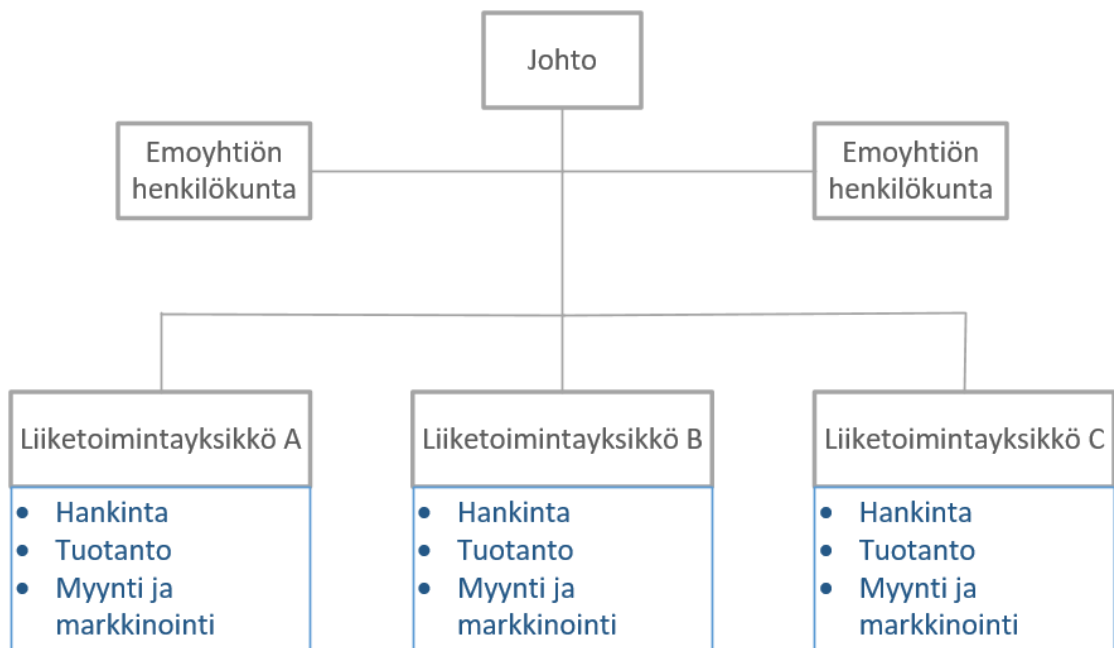
Kuvio 5. Hajauttamisen hyödyt ja haitat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 319)

Keskitettyissä hankinnoissa nähdään haasteena käyttäjien ja hankinnan toisistaan etäännyminen, joka johtaa vuorovaikutuksen puutteeseen. Jokin yksittäinen tarve ja tarpeen ymmärtäminen voi jäädä kokonaiskuvan alle. Kun tuotteiden tai palveluiden hankinnoissa standardisoidaan keskitetysti, ei yksittäisen osaston tai yksikön kaikkia hankintaan vaikuttavia asioita oteta huomioon. (Nieminen 2016, 43.)

Kuvioissa 6 ja 7 on esimerkit organisaatioista, joissa hankinta on keskitetty, ja joissa hankinta on hajautettu.



Kuvio 6. Keskitetty hankintatoimi (van Weele 2014, 268)

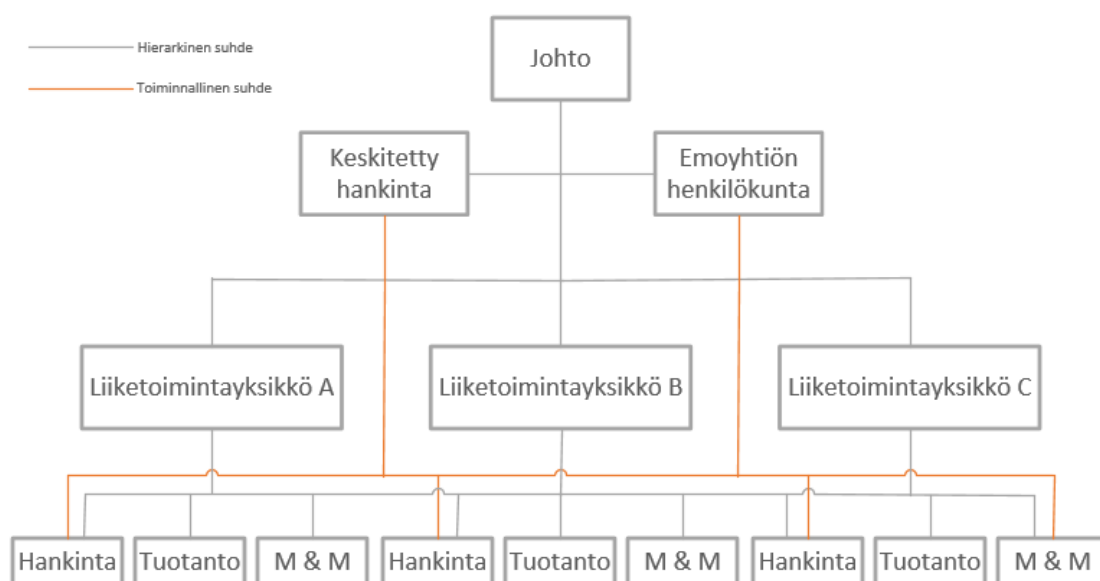


Kuvio 7. Hajautettu hankinta (van Weele 2014, 268)

Erittäin harvoin paras ja tehokkain tapa toimia on viedä jompikumpi hankintamalli äärimmilleen. Tästä syystä yrityksissä lähtökohtaisesti sovelletaankin sekä keskitetyn, että hajautetun hankinnan malleja. Etenkin yrityksissä, joissa toimitaan hajautetusti eri osastoissa, toimipisteissä tai tytäryhtiöissä, on usein erikseen hankintoja koordinoiva hankintapalveluyksikkö. Hankintapalveluyksikön tarkoitus on neuvoa ja ohjata

hankinnoissa, ja usein se onkin joustavampi verrattuna täysin keskitettyyn hankinta-organisaatioon. Kun hankintoja toteutetaan sekä keskitetysti, että hajautetusti, kutsutaan sitä hybridimalliksi. Hybridimallin mukaisella toiminnalla yritetään hyödyntää eri osastojen ja tytäryhtiöiden synergiaetuja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 320–321.)

Hybridimallilla toimivassa organisaatiossa yritetään löytää organisaatioiden välillä sellaisia palveluita ja tuotteita, jotka ovat samoja. Näin hankinta voidaan toteuttaa yhdessä ja voidaan saada määräalennuksia tai parempaa palvelua. Muilta osin organisaatiot voivat toteuttaa omiin toimintoihinsa liittyviä hankintoja hyvinkin vapaasti. Organisaatioiden välinen yhteistyön taso voi perustua hankintojen eri tekijöihin. Esimerkiksi, jos on mahdollista saada hankintaorganisaation laatimaa historiadataa tuotteista ja volyyymeista, voidaan tällöin hyödyntää keskitettyä hankintaa ja jo olemassa olevaa sopimusta. Vaihtoehtoisesti voi käyttää omaa toimittajaa, sopimusta ja hankintakanavaa. (Van Weele 2014, 269–270.)



Kuvio 8. Hybridiorganisaatio (van Weele 2014, 270)

Nykyään yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinosaamiseensa ja hankintojen merkitys näkyy selvemmin. Tarvittavien tuotteiden, materiaalien sekä palveluiden määrät kasvavat, mikä tarkoittaa, että hankinnat muuttuvat enemmän strategisemmiksi. Tämä pakottaa yritykset keskittymään enemmän hankintojen organisointiin ja hankintojen tehostamiseen. Pk-yrityksissä käytettävät resurssit voivat olla rajallisia,

jolloin usein pk-yrityksissä on töissä vain yksi hankinnoista vastaava henkilö. Rajallisten resurssien vuoksi pk-yritysten tulisikin pyrkiä organisoimaan hankintansa mahdollisimman tehokkaasti. Mikäli kuitenkin hankinnoista vastaavan henkilön aika menee operatiivisten asioiden hoitamiseen, ei tällöin useinkaan hankintojen strategiselle suunnittelulle ja kehittämiselle jää aikaa. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 15.)

Hankintojen ymmärtäminen ja laajempi johtaminen kuuluu poikkeuksetta strategisiin hankintatehtäviin. Tehtävänä on ohjata yrityksen ulkoisia resursseja ja henkilön vastuulla on mm. toimittajasuhteet, toimittajien valinta, hankintojen ja operatiivisten toimintojen kehittäminen. Operatiivisiin tehtäviin voidaan lukea erilaiset päivittäiset asiat, kuten tilausten käsittely ja varastosaldoista huolehtiminen. Eri hankintojen tehtävät jaetaan pääasiassa strategisiin ja operatiivisiin tehtäviin. Lisäksi niiden väliin sijoittuu taktiset tehtävät, joka on yhdistelmä operatiivista ja strategista hankintaa. Taktista tasoa ei aina yrityksissä tunnisteta (ks. kuvio 9). (Anttila ym. 2013, 15–16.)

Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajien kartoitus • Hankintojen suunnittelu • Resursointi • Markkinoiden seuranta • Yhteistyön kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Taktisen tason tehtävät ovat yhdistelmä operatiivista ja strategista tasoa • Esimerkkinä sopimusten uusiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilausten käsittely • Varastosaldojen seuranta • Toimitusvalvonta • Rutiininomaiset hankintatehtävät

Kuvio 9. Hankinnan tasot organisaatiossa (Anttila ym. 2013, 16)

Strategisella tasolla päätöksen vaikutusaika on pitkä, useimmiten vuodesta eteenpäin. Yrityksen johto on vastuussa sopimuksista. Mikäli yrityksessä on tunnistettu taktinen taso, ovat yrityksen hankintasopimukset useimmiten vanhojen uusimista. Tällä tasolla päätöksen tekemisestä vastaa yrityksen johto tai keskijohto. Operatiivisten hankintojen päätöksistä vastataan yleensä asiantuntija- tai työntekijätasolla,

koska ne eivät yksittäisinä ole taloudellisesti kovin merkityksellisiä. (Anttila ym. 2013, 16.)

4.2 Hankintaorganisaation asema yrityksessä

Hankintojen organisointiin vaikuttaa yrityksen toimiala ja koko, sekä hankittavan tuotteen tai palvelun luonne. Pääsääntöisesti yrityksissä toteutetaan niin keskitettyä, kuin hajautettuaakin hankintaorganisaatiota. Tällaisessa hybridiorganisaatiossa painotus voi olla enemmän jompaankumpaan, keskitettyyn tai hajautettuun, malliin tarpeen mukaisesti. Riippuen yrityksen toimialasta ja koosta voi hankintaorganisaation asema vaihdella paljonkin. Hankintaorganisaation asema, sekä hankintojen tärkeys korostuvat yrityksissä erityisesti silloin, kun hankinnoilla on suuri osuus lopputuotteessa. Myös silloin hankintoihin saatetaan kiinnittää enemmän huomiota, kun yrityksen taloudellinen tila ei ole hyvä ja jostain pitäisi saada aikaan säästöjä sekä lisätä kannattavuutta. (Van Weele 2014, 263–264.) Van Weele (2014) jakaa hankintoihin liittyvien päätösten tekemisen kolmeen eri tasoon luonteen, vastuun ja asiantuntijuuden mukaan seuraavasti:

- Strategisella tasolla hankinnoissa tehdään pitkän aikajänteen suunnitelmia, jotka vaikuttavat yrityksen markkina-asemaan ja tulevaisuuteen. Päätökset tehdään ylimmässä johdossa ja tällaisia päätöksiä voivat olla esimerkiksi hankintojen kehittämisen pääsuunnat, suorituskyvyn mittarit, ulkoistamiset, pitkäaikaiset hankintasopimukset ja yhteistyökumppanit, suuret investoinnit sekä pääsääntöisesti kaikki pitkän aikajänteen strategiset päätökset.
- Taktisella tasolla määritellään yrityksen hankintaprosessit ja valitaan toimittajat. Tällaisia tehtäviä voisi olla esimerkiksi toimittajien kanssa tehtävät lyhyet sopimukset, hankintojen prosessien standardisointi, toimittajien auditointi ja ostetun tavaran tai palvelun laadunvarmistus sekä hintaneuvottelut.
- Operatiivisella tasolla vastataan kaikista käytännön asioista tilaus-toimitusketjussa, kuten ostotilauksista, maksuista, tuotteiden toimituksista, toimitusvalvonnasta sekä päivittäisten ongelmien ratkaisusta. (Van Weele 2014, 266.)

Isoissa yrityksissä hankintaorganisaatio voi olla kategoriaperustainen. Tällöin hankintaorganisaatiolle on määritelty oma johto, joka vastaa strategisella ja taktisella tasolla keskitetysti. Operatiivinen taso on tällöin hajautettu ja tuotekategorioille on luotu tiimit. Tiimit vastaavat oman kategoriansa hankinnoista ja muista operatiivisista tehtävistä. (Van Weele 2014, 271.) Näiden eri toimintamallien suhde voi kuitenkin vaihdella ajan kuluessa, ja van Weele (2014) on tuonut esille seuraavat asiat, jotka voivat vaikuttaa hankintojen organisointiin:

- Samanlaiset ja yhteensopivat tuotteet. Hankinnoissa keskitetyn hankinnan hyödyt tulevat eniten esille. Koordinoimalla koko yrityksen hankinnat voidaan yhdistää samanlaisten tuotteiden hankinta ja saada taloudellista etua määrälennuksina.
- Sijainti. Jos yrityksellä on toimintaa eri puolilla maailmaa, saattaa kulttuurieroilla olla suuri rooli hankinnoissa. Hajautettu hankinta sopii tällöin parhaiten.
- Toimittajamarkkinat. Joillain tuotteilla voi olla vain muutama toimittaja, joskus jopa vain yksi. Yrityksen tulisi pyrkiä koordinoimaan ja keskittämään hankinta neuvotteluissa mahdollisimman hyvin, jotta saadaan hyvä sopimus.
- Säästöpotentiaali. Joissain, esimerkiksi raaka-aineiden, hankinnoissa saattaa ostojen määrällä olla suuri vaikutus hintaan. Hyvä hankintojen koordinointi sekä keskitetty hankinta on tällöinen edellytys suurille hankintavolyymeille ja sitä kautta edullisemmille hinnoille.
- Laajaa osaamista vaativat hankinnat. Tietotekniikkaan liittyvät tuotteet voivat olla vaativia hankintoja, koska niille tyypillisiä ovat suuret hintojen vaihtelut kysynnän ja tarjonnan mukaan. Usein ICT-hankinnat yrityksissä onkin keskitetty.
- Hinnanmuutoksille herkät tuotteet. Esimerkiksi kahvin, öljyn ja viljan hintoihin vaikuttaa politiikka ja maailman taloudellinen tilanne. Usein nämä hankinnat ovat keskitettyjä.
- Asiakkaan vaatimukset. Asiakkaalla voi olla tietyillä aloilla vaatimuksia tuotteeseen tai kokonaisuuteen, jolloin se vaikuttaa hankintakäytänteisiin. Asia-

kas saattaa haluta tuotteeseen erilaisia osia tai mittatilaustyötä, jolloin hankintoja on hankala suunnitella, koordinoida ja keskittää. (Van Weele 2014, 275–276.)

Jonathan O'Brien (2015) esittää hankintojen kategorisointia viiden eri toiminnan kautta:

1. Tee SPEND -analyysi, jonka avulla tunnistat mihin rahaa yrityksessä käytetään.
2. Älä kohdista resursseja siihen spendiin, johon et voi vaikuttaa. Esimerkiksi verot, vuokrat, lisenssit yms.
3. Kohdista resursseja vain sellaisiin kategorioihin, joihin voit vaikuttaa ja joista saadaan hyötyä.
4. Tunnista todellinen markkinatilanne.
5. Tee päätös tasosta, jolla toimit. Kategorian tulee olla riittävän suuri kokonaisuus hyötyjen saavuttamiseksi, mutta kuitenkin riittävän pieni hallittavaksi. (O'Brien 2015, 22–30.)

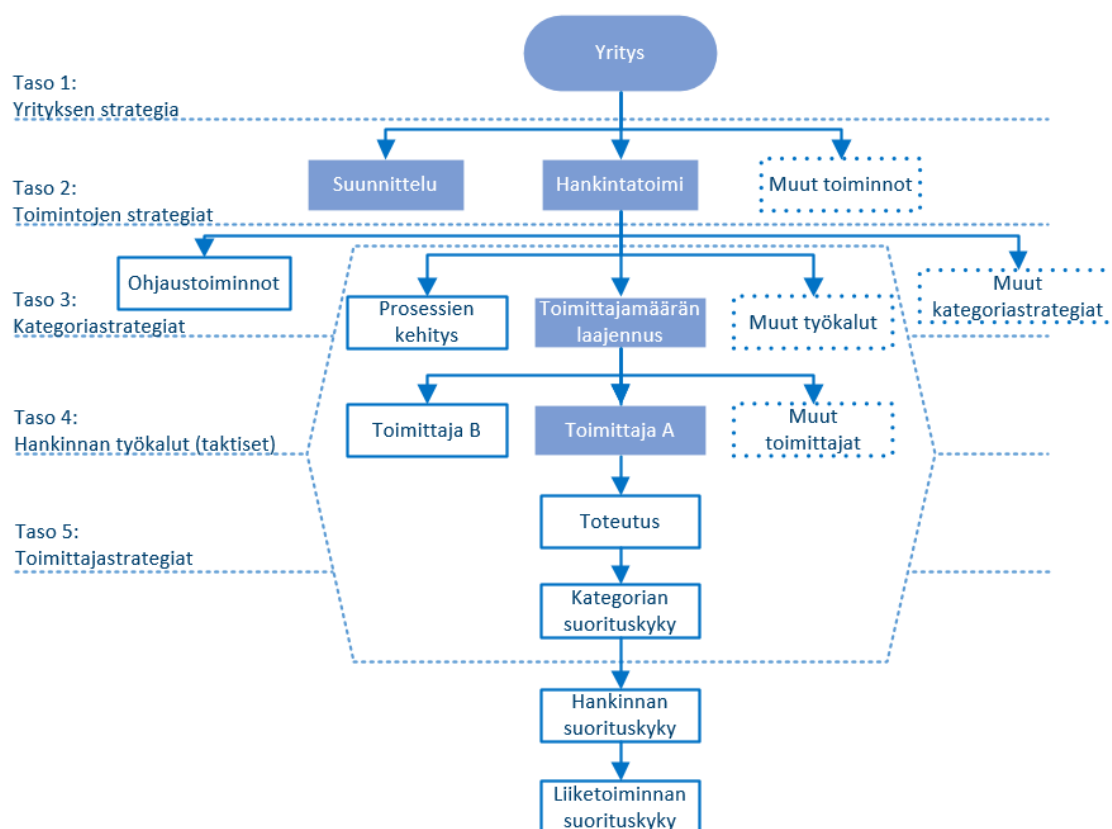
Mikä sitten onkaan paras tapa organisoida hankintoja, ei ole olemassa helppoa vastausta. Kulttuurilla, yrityksen koolla ja toimialalla ja hankintaosaamisella on vaikutusta hankintojen organisoimiseen. On olemassa useita eri asioita, jotka vaikuttavat kulloinkin parhaaseen hankintatapaan ja ne vaihtelevat yrityksestä toiseen.

4.3 Hankintastrategia

Frank Hespig ja Holger Schiele esittelevät artikkelissaan *Purchasing strategy development: A multi-level review (2015)* hankintastrategian kehittämisen mallin, joka on jaettu viiteen eri tasoon (ks. kuvio 10). Kuten yleisesti yrityksen muidenkin toimintojen strategiat, myös hankintastrategia johdetaan yrityksen strategiasta mallin mukaan. Luodusta hankintastrategiasta tehdään lisäksi kategoriakohtaiset strategiat, taktisen tason strategiat, sekä lopulta toimittajakohtaiset strategiat. Lopputuloksena mallin mukaisesti toimiessa saadaan koko yrityksen hankintatoimen kehittymistä suorituskyyvyssä, ja edelleen koko yrityksen liiketoimintaa parannettua. (Hespig & Schiele 2015, 138–139, 147.)

Koska hankinnat ovat usein pirstaleisia, on hankintakategorioita ohjaavan hankintastrategian (taso 2) luominen vaativaa. Usein tässä vaiheessa todetaan pyrkimyksenä

olevan kustannusten alentaminen sekä keskittyminen toimittajasuhteiden kehittämiseen. Hankintastrategian tulisi kuitenkin olla tätä laajempi ja pitää sisällään yleisiä hankintatoimen suuntaviivoja sekä periaatteita. Hankinnan resurssit myös tulisi ottaa huomioon sekä huomioida ulkoisten resurssien riskit. Hankintastrategian tulisi myös olla yhteensopiva yrityksen muiden strategioiden kanssa. (Hesping & Schiele 2015, 141–144.)



Kuvio 10. Hankintastrategian kehittämisen viisi eri tasoa (Hesping & Schiele 2015, 138)

Tasolla 3, kategoriastrategiassa, tulisi aloittaa analysoimalla hankintoja. Analysoinnissa hankintoja voi jaotella erilaisiin ryhmiin, kuten samanlaiset toimittajat ja nimikkeet, toimittajien sijainti ja niin edelleen. Toisin sanoen jaotellaan hankintoja yksittäisiin toimittajamarkkinoihin. Kun ryhmittely on tehty järkevällä tasolla, on mahdollista löytää uusia ja luovia ratkaisumalleja. Ryhmien rajauksessa ei pidä langeta tavanomaisiin määrittelyihin vaan toteuttaa rajaus hankintatarpeen mukaan. Hankittavan tuotteen tai palvelun tulee täyttää tietyt sille asetutut vaatimukset tai toteuttaa tietty vaihe, muutoin rajausta ei tarvitse kaventaa. (Hesping & Schiele 2015, 144–145.)

Kategoriastراتيجيات laaditaan hankintakategorioille sen jälkeen, kun järkevä rajausta ja ryhmittely on saatu aikaiseksi. Eräs tapa kategorioiden sijoittelulle on Ellram & Olsonin portfoliomalli. Geldermanin ja Van Weelen (2005) mukaan useat portfoliot ja matriisit saavat kritiikkiä ja palautetta liiallisen yksinkertaisuuden vuoksi. Hankalien hankintojen liiallinen yksinkertaistus matriisimallilla johtaa siihen, että esimerkiksi kilpailuedun muodostumista sekä muita tärkeitä näkökulmia jää huomiotta. (Gelderman & van Weele 2005, 19.) Kategoriastراتيجياتissa tulisikin määrittää hankintojen tavoitteet kulloisellekin kategorialle ja lisäksi määrittää selkeät työkalut, kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa (Hesping & Schiele 2015, 145). Tavoitteita määriteltäessä ei tule unohtaa niitä asioita, joilla on oleellista merkitystä yrityksen toimintaan. Kategoriastراتيجياتissa tulisikin pohtia kyseisen kategorian strategian merkitystä koko organisaatiolle ottaen myös tulevaisuus huomioon. (Schiele 2007, 275.) Aina eri portfoliomallit eivät anna kategorioille sitä parasta strategiaa, mutta tästä huolimatta niitä voi pitää tärkeinä strategisen hankinnan työkaluina. Niiden avulla voidaan hahmottaa hankintakategorioiden merkitystä organisaatiossa ja organisaation kehittämisessä. (Hesping & Schiele 2015, 145.)

4.4 SPEND -analyysi

Strategisen kehittämisen kannalta SPEND -analyysia pidetään yhtenä tärkeimmistä työkaluista. Analyysin avulla käydään läpi järjestelmällisesti kulurakenteen historiaa, jotta saataisiin vastauksia eri kysymyksiin. Kysymyksiä voi olla esimerkiksi seuraavat:

- Mitkä olivat eniten ostetut tuotteet, joihin keskittymällä voidaan pienentää kustannuksia?
- Mitkä olivat yrityksen kustannuspaikkakohtaiset kustannukset?
- Onko ostovolyymin mahdollista hyödyntää hintaneuvotteluissa?
- Ketkä toimittajat ovat arvokkaimpia ja strategisia?
- Kuinka paljon ostoista on sopimushankintoja? (Pandit & Marmaris 2008, 5.)

Jos edellä oleviin kysymyksiin ei pystytä vastaamaan, olisi tärkeää analysoida hankintoja tarkemmin. Ideana SPEND -analyysissä on tutkia sillä saatuja raportteja sekä löytää siten mahdollisia kustannussäästöjä. Tutkinnan tuloksena tulisi huomata, mikäli

ostetaan sellaisilta toimittajilta, joita olisi syytä välttää tai jos hankinnat ovat hajautuneet isolle määrälle eri toimittajia. Analyysin avulla hankintoja kehittämällä voidaan saavuttaa 2–25 % säästöjä hankintakustannuksissa. (Pandit & Marmaris 2008, 5–6.)

Useimmiten SPEND -analyysin ottaminen käyttöön ei ole kuitenkaan helppo tehtävä, koska se tarkoittaa satojen tuhansien, jopa miljoonien tapahtumien tarkastelua.

Supply Demand Chain Management -lehti on taannoin tehnyt tutkimuksen, jossa haastateltiin 400 hankintojen ammattilaista. Vain 32 % hankintojen ammattilaisista ilmoitti käyttävänsä SPEND -analyysiä jatkuvasti yhtenä osana hankintaa. Lisäksi ammattilaisista 41 % kertoivat, että heillä ongelma on saada kerättyä riittävästi dataa analyysiä varten ja vielä heidän lisäksi 31 % kertoi, että käytössä ei ole riittäviä analyysityökaluja. (Pandit & Marmaris 2008, 8–10.)

5 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

5.1 Tiedon keräämisen menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli toimeksiantajan hankintatoimen tehostaminen säästöjen aikaansaamiseksi sekä hankintatoimen nykytilan kuvaaminen nykyisten toimintamallien havainnollistamiseksi. Toimintamalleja tarkastelemalla oli tarkoitus löytää mahdollisia epäkohtia toiminnasta sekä luoda hankintatoimelle kehityssuunnitelma. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli mahdollisuuksien mukaan luoda hankintoja mittaava mittaristo.

Tutkimuksen strategiaksi valikoitui tapaustutkimus eli niin sanottu case -tutkimus. Tällaisissa tutkimuksissa käytetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa sekaan. Onkin tavallista tapaustutkimukselle, että vastauksia haetaan eri aineistoista ja käytetään useita eri menetelmiä, jotta tapaukselle saataisiin mahdollisimman selkeä ymmärrys. (Kananen 2013, 54–57.)

Valittaessa tutkimusmenetelmää voidaan valita kahdesta menetelmästä; kvalitatiivisesta eli laadullisesta menetelmästä ja kvantitatiivisesta eli määrällisestä menetelmästä. Näiden tutkimusmenetelmien ominaispiirteitä voidaan kuvata teorian ja käytännön suhteella. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei ole valmista teoriaa, joten tutkimusta suoritetaan käsin. Vastaavasti kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa pyritään

soveltamaan käytäntöön. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään usein havainnoinnin sekä haastattelujen avulla ja analysointia tehdään mm. mallintamisella tai sisältöanalyysillä. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa kerätään esimerkiksi kyselyjen tai tilastojen kautta ja analysointia voidaan tehdä vaikkapa korrelaatioita tai regressioanalyysiä hyväksikäyttäen. (Kananen 2013, 22–24.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoinnilla. Tätä ennen tutustuttiin teoreettiseen viitekehykseen, jotta ilmiöstä olisi paras mahdollinen käsitys.

Tässä tutkimuksessa painottui selkeästi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, siitäkin huolimatta, että pääsääntöisesti tutkimusmateriaalin pohjana oli kyselyiden tulokset. Tutkimuksen ilmiöstä oli kuitenkin olemassa paljon teoriaa valmiina, joka tuli ilmi teoreettiseen viitekehykseen tutustuessa. Koska teoriaa oli olemassa paljon, sitä lähdettiin tutkimuksessa soveltamaan käytäntöön, joten tutkimukselle valikoitui luonnollisesti kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin kuitenkin esimerkiksi kyselyissä esitettyjen avointen ”kyllä/ei” -kysymysten analysoinnissa.

5.2 Aineiston analyysin menetelmät

Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin sekä kvantifioinnin yhdistelmällä. Kyselystä saadusta aineistosta oli olemassa valmiiksi tekstimuotoisia vastauksia sekä sen lisäksi ”kyllä/ei” -tyyppisiä vastauksia. Sisällönanalyysin avulla etsittiin tekstimuotoisesta aineistosta yhtäläisyyksiä sekä eroja. Kvantifioinnin avulla saatiin numeerisia arvoja tiettyihin kyselyssä esitettyihin kysymyksiin. Numeeristen arvojen avulla voitiin varmistua siitä, että tutkimuksen tuloksina esitettävät päätelmät eivät perustu niin kutsuttuun ”mutu”-tuntumaan.

5.3 Toteutus

5.3.1 Kysely ja haastattelu

Tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti lähettämällä kysely sähköisesti Questback-ohjelmalla Suomen Erillisverkot -konsernin liiketoiminnoissa hankintojen parissa työskenteleville tai hankinnoista vastaaville johto- ja päällikkötason henkilöille. Kysely lähetettiin 15 etukäteen valitulle henkilölle ja vastaukset saatiin 12 henkilöltä. Vastausprosentiksi tällöin muodostui 80. Lisäksi yhtä kyselyyn vastannutta haastateltiin vielä erikseen käyttäen kyselylomaketta haastattelun pohjana.

Kyselyn tulokset jaettiin kaupallisten yhtiöiden ja julkisten hankintayksikköjen vastajiin, joita käsiteltiin omina osiinaan sekä vastauksia verrattiin toisiinsa. Näin toimittiin, koska julkinen hankintalaki ohjaa voimakkaasti hankintayksikköjen hankintoja ja etukäteen tiedettiin, ettei kaupallisten yhtiöiden hankintoja konsernin hankintatoimessa juurikaan seurata.

Kyselyssä oli 20 kysymystä, joista pelkkiä monivalintakysymyksiä oli 4. Loput kysymykset olivat joko täysin avoimia kysymyksiä tai kysymyksiä, joihin tietyn vastauksen valitsemalla täytyi vastata perustella. Kyselyn kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1, kyselyssä esitetyt kysymykset.

5.3.2 Havainnointi

Kyselyn ja haastattelun lisäksi tutkimuksen toteutuksessa käytettiin havainnointia sekä hankintojen parissa tehtyjen työtehtävien kautta saatua kokemuseräistä tietoa. Minulla on yli viiden vuoden kokemus hankinta-asiantuntijan työtehtävistä, josta yli vuoden ajalta Suomen Erillisverkot -konsernin hankintatoimessa. Hankinta-asiantuntijan työtehtäviä tehdessäni ja teoreettiseen viitekehykseen tutustuessani huomasin olemassa olevia epäkohtia sekä myös hyviä käytänteitä. Lähtökohtaisesti normaaleja työtehtäviä tehdessäni kirjasin muistiin hankintatoimen epäkohtiin liittyviä havaintoja.

6 Tulokset

Tuloksien perimmäinen tarkoitus on toimia kuvauksena hankintojen nykytilasta ja täten saada vastauksia tutkimuskysymykseen ”Mikä on hankintatoimen nykytila organisaatiossa?”.

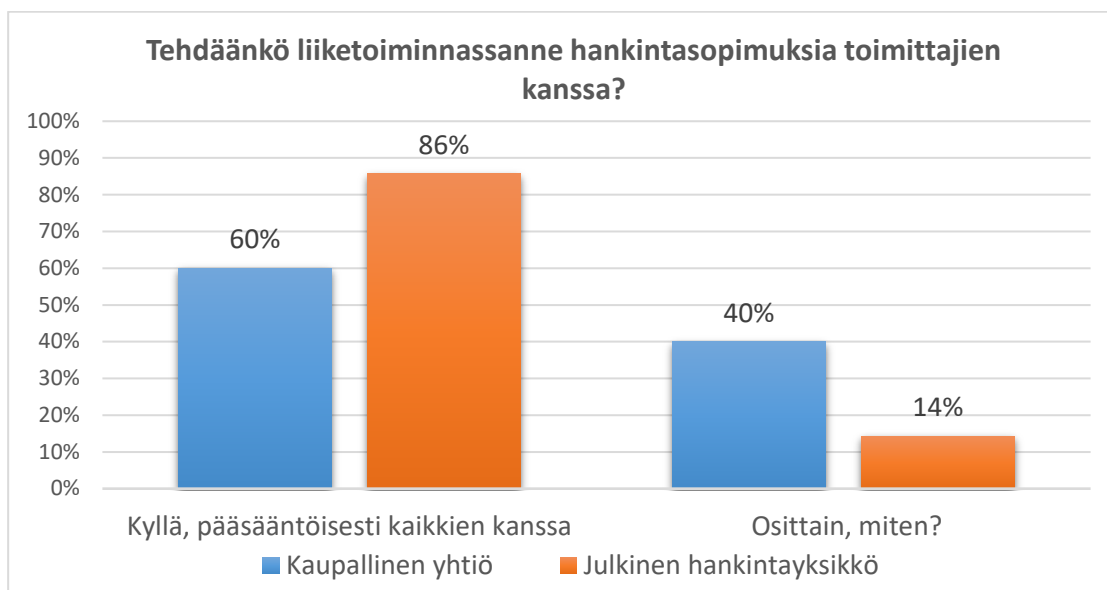
Tulokset on jaettu neljään eri teemaan nykytilan hahmottamisen selkeyttämiseksi. Teemat ovat sopimushallinta, tilaukset ja toimitusvalvonta, hankintojen johtaminen ja hankintojen suunnittelu.

6.1 Sopimushallinta-teema

Sopimushallinta-teeman alle valikoitui seitsemän eri vastaajille esitettyä kysymystä. Osassa kysymyksissä pyydettiin vastaajilta tiettyihin vastauksiin perusteluja, jotta saataisiin selville, miksi käytetään kulloistakin toimintatapaa.

Ensimmäisenä kysyttiin, ”Onko sopimusaikainen seuranta liiketoiminnassanne jonkun tai joidenkin vastuulla?”. Kaikki paitsi yksi julkisen hankintayksikön vastaaja, vastasivat kyllä.

Toisena vastaajille esitettiin kysymys (ks. kuvio 11) kuinka usein hankintasopimuksia solmitaan toimittajien kanssa. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista vaihtoehtoa ”Ei” ei valittu ollenkaan. Kaupallisten yhtiöiden vastaajista 40 % vastasi, että hankintasopimuksia tehdään osittain toimittajien kanssa. Vastaavasti julkisten hankintayksiköiden vastaajista 86 % vastasi, että hankintasopimuksia tehdään pääsääntöisesti kaikkien kanssa. (Ks. kuvio 11.)



Kuvio 11. Hankintasopimukset toimittajien kanssa

Sekä julkisten että kaupallisten hankintojen ”osittain”-vastanneet kertoivat sopimuksia tehtävän päätoimittajien sekä merkittävimpien, toiminnan kannalta keskeisten palveluntuottajien kanssa.

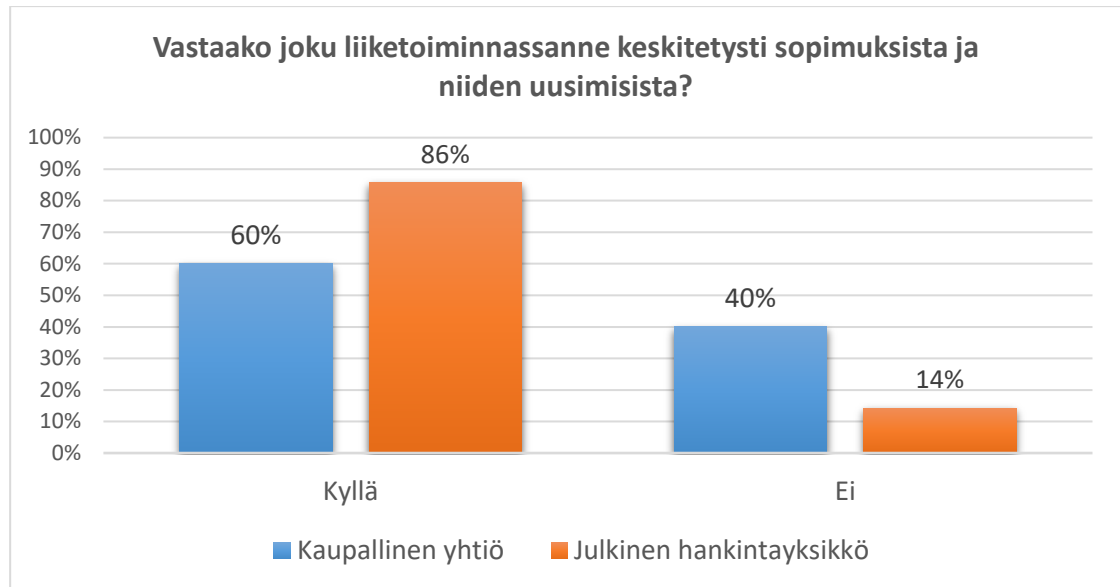
Seuraavaksi sopimushallintaan liittyen vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon hankintoja tehdään hankintasopimusten ulkopuolelta. Tässä vastaajat antoivat parhaan arvionsa prosentteina. Vastaajien antamista arvioista laskettiin keskiarvo. Kaupallisten yhtiöiden vastaajien vastausten keskiarvo on 10 % ja julkisten hankintayksiköiden vastaajien vastausten keskiarvo on 15 %.

Teeman neljäs ja viides kysymys olivat riippuvaisia toisistaan ja vastaajilta kysyttiin mahdollisesta toimittajayhteistyöstä ja sen kehittämisestä. Kaikki paitsi yksi vastaaja kaupallisesta yhtiöstä vastasivat, että liiketoiminnassa on olemassa toimittajayhteistyötä toimittajien kanssa. Edelliseen kysymykseen myönteisesti vastanneilta vastaajilta kysyttiin lisäksi, kehitetäänkö tätä toimittajayhteistyötä jotenkin. Kaikki paitsi yksi vastaaja kaupallisesta yhtiöstä vastasivat kyllä ja vastauksia perusteltiin mm. seuraavasti:

On olemassa prosessi kumppanuudenhallintaan. Sovitut säännölliset tapaamiset, sopimus pohjien kehittämistä jne.

Esim. toimittajan kanssa eri tasoiset yhteistyöryhmät (tuotannollinen ja strateginen).

Toiseksi viimeisenä teeman kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, kuinka heidän liiketoiminnassaan vastuutetaan henkilöitä sopimuksiin liittyvissä asioissa. Kaupallisten yhtiöiden vastaajista 40 % vastasivat ”Ei”, kun vastaavasti julkisten hankintayksiköiden vastaajista 14 % olivat samaa mieltä. (Ks. kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastuullisuus sopimuksista

Viimeisenä sopimushallinta-teemaan liittyen vastaajilta kysyttiin heidän kokemuksiinsa konsernissa käytössä olevasta sopimustenhallintajärjestelmästä. Kysymykseen oli annettu avoin vastausvaihtoehto ja kysymys muotoiltiin seuraavasti: ”Miten koette tämän hetkisen sopimushallinnan, eli SOPAN, tilanteen? Onko SOPASTA liiketoiminnallenne apua ja jos ei, kuinka tätä voitaisiin mielestänne parantaa?”. Vastauksia saatiin mm. seuraavanlaisia:

Vastaajia kaupallisista yhtiöstä

Soppa ei tuo liiketoiminnallemme mitään lisäarvoa. Soppaan on viety sopimuksia, mutta siihen se on jäänyt. Sopassa olisi hyvä saada näkyviin avainhenkilöille tietoa mihin kaikkeen yritykseen tai yrityksiin on oltu yhteydessä ja onko sopimusta luotu.

Kaikki sopimukset eivät näy ja sen käyttö ei ole kovin helppoa. Hyvä että sopimukset ovat jossain keskitetysti mutta nykyinen SOPPA ei ole kovin käyttäjäystävällinen.

Hidas käyttöliittymä ja epävarma toimivuus estää tehokkaan käytön.

Vastaajia julkisista hankintayksiköistä

Soppa ei ole ostajien käytettävissä eli nyt ei tavalliselle ostajalle ole hyötyä. Tilausta tehdessä voisi varmistaa maksuehdot, toimitusehdot tai muut erikseen sovitut asiat.

Tietojen hyödyntäminen hankalaa, koska SOPPA käytettävissä ainoastaan Erillisverkkojen työaseman kautta, ei TUVE-työaseman.

Sopimushallinta –teeman keskeisimmät tulokset ovat koottuna taulukkoon 3.

Taulukko 3. Sopimushallinta-teeman yhteenveto

	Kaupallinen yhtiö	Julkinen hankintayksikkö
Tehdäänkö hankintasopimuksia pääsääntöisesti kaikkien toimittajien kanssa?	Kyllä, 60 % Ei, 40 %	Kyllä, 86 % Ei, 14 %
Arvio hankinnoista hankintasopimusten ulkopuolelta	10 %	15 %
Vastaako joku sopimuksista ja niiden uusimista?	Kyllä, 60 % Ei, 40 %	Kyllä, 86 % Ei, 14 %
Mielipide sopimushallinta Sopasta	Negatiivinen	Negatiivinen

6.2 Tilaukset ja toimitusvalvonta -teema

Tilaukset ja toimitusvalvonta -teeman alle muodostettiin kolme kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä ja yksi monivalintakysymys.

Ensimmäisenä kysyttiin valintakysymys ”kyllä” tai ”ei”, ovatko liiketoiminnassa reklaamaatit, hyvitykset ja jälkitoimitukset jonkun vastuulla. Lähtökohtaisesti kaikki vastaajat vastasivat kyllä, mutta kummastakin yhtiömuodosta tuli myös yksi kielteinen vastaus.

Seuraavaksi vastaajille esitettiin avoin kysymys, joka oli muotoiltu seuraavasti; ”Arvionta kuinka moni liiketoiminnassanne hoitaa hankintaan liittyviä tehtäviä, kuten tilauksia, tarjouspyyntöjä, toimitusvalvontaa, varastojen saldoa? Millaisia tehtäviä henkilöt tekevät? Onko tehtävissä päällekkäisyyksiä?”. Tähän kysymykseen vastaajat ovat vastanneet esim. seuraavasti:

Kaupallisten yhtiöiden vastaajat

Melkein kaikki. Harvempi ihminen ei osallistu noihin. Enemmän ostetaan palveluita sekä tuotteita oikeaan käyttöön ja tarpeeseen. Varmasti jonkunlaista tehostamista ja järjeistämistä voisi tehdä. Hakea suurhankinnan ja keskitetyn toiminnan etuja.

Moni oman toimen ohella.

Julkisten hankintayksiköiden vastaajat

Ehkä noin 30 aktiivisesti tekee tilauksia ja tarjouspyyntöjä hieman vähemmän. Jokainen tilaaja tekee toimitusvalvontaa omasta tilauksestaan.

Kaiken kaikkiaan merkittäviä hankintoja tekee n. 20 henkilöä. Kumppanuuspäällikkö vastaa keskistetysti toimittajasopimuksista ja sopimusten aikaisesta hallinnasta. Pääsuunnittelijat ja tuotannon suunnittelijat tekevät hankintasopimusten mukaisten materiaalien yksityiskohtaiset tilaukset, laativat tarjouspyynnöt yhteistyössä konsernipalvelujen hankinnan ja kumppanuuspäällikön kanssa. Tuotannon suunnittelijat tarkkailevat varastosaldoja. Tehtävissä ei ole päällekkäisyyksiä, koska jokainen asiantuntija vastaa oman erityisalansa materiaali- ja palveluhankinnoista.

50? Teknisissä ja logistiikan tehtävissä olevat asiantuntijat.

30 hlö? isompien tilausten/tarjouspyyntö prosessi on selvä, mutta pienempien tilausten ja tarjousten osalta käytännöt vaihtelevat ja on päällekkäisyyksiä.

Viimeisenä teeman kysymyksenä vastaajilta kysyttiin avoin kysymys, kuinka tilaukset pääsääntöisesti tehdään. Kaupallisten yhtiöiden vastaajat vastasivat lähtökohtaisesti kaikki, että tilaukset hoidetaan puhelimitse ja sähköpostitse.

Julkisten hankintayksiköiden vastaajat totesivat tilauksia tehtävän joko PDF:ää tai SAP -järjestelmää hyödyntäen. Lisäksi muutama vastaajista antoi kattavammat vastaukset, esim:

Varastomateriaalitalaukset tehdään järjestelmässä ja hyväksyntä tapahtuu järjestelmässä. Muut tilaukset tehdään pääsääntöisesti pdf-lomakkeelle, jota tulostetaan, skannataan, allekirjoitetaan, skannataan ja lähetetään toimittajille. PDF-laatu on jo heikko, silloin kun tilaus on valmis lähetettäväksi.

Suurempien hankintojen osalta prosessi on kuvattu.

Keskeisimmät tulokset tilaus ja toimitusvalvonta -teeman osalta taulukossa 4.

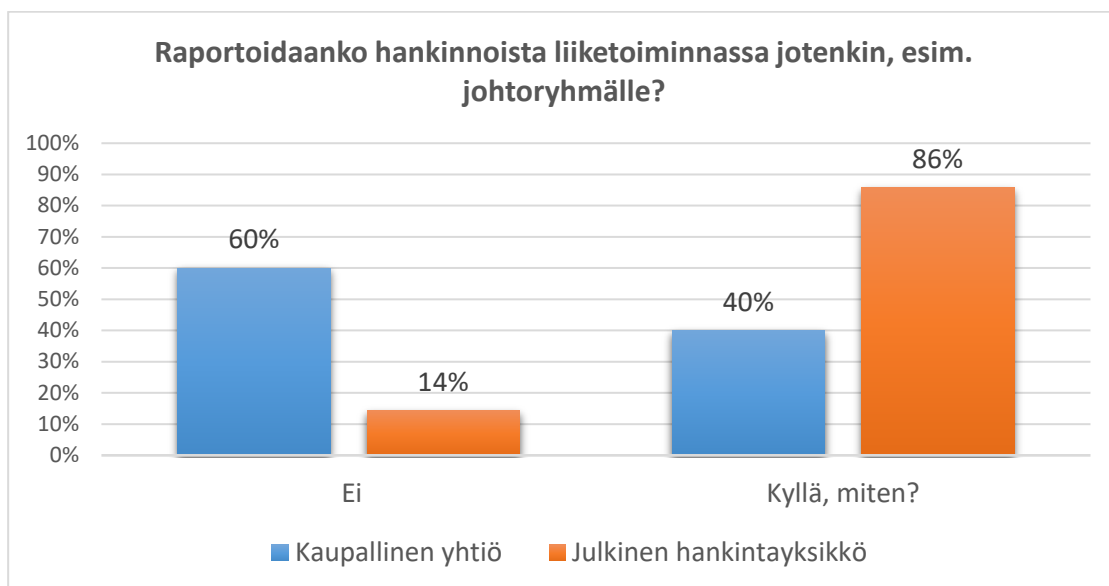
Taulukko 4. Tilaukset ja toimitusvalvonta -teeman yhteenveto

	Kaupallinen yhtiö	Julkinen hankintayksikkö
Kuinka monta henkilöä tekee hankintoihin liittyviä tehtäviä (mm. tilauksia, tarjouspyyntöjä)?	Lähes kaikki	20 - 50 henkilöä riippuen yksiköstä
Kuinka tilaukset toimittajille pääsääntöisesti tehdään?	Puhelimitse ja sähköpostitse	Sähköpostitse ja SAP -tilausjärjestelmällä

6.3 Hankintojen johtaminen -teema

Hankintojen johtamisen teeman alle muodostui kysymyksiä seitsemän kappaletta. Yhtä avointa kysymystä lukuun ottamatta kaikki kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Osassa monivalintakysymyksiä pyydettiin joillekin vastausvaihtoehdoille perusteluja.

Ensimmäisenä kysyttiin hankintojen raportoinnista. Kaupallisten yhtiöiden vastaajista 60 % vastasivat, että hankinnoista ei raportoida. Vastaava luku julkisten hankintayksiköiden vastaajien kesken oli 14 %. (Ks. kuvio 13.)



Kuvio 13. Hankintojen raportointi

Edellä olevaan kysymykseen ”Kyllä” vastanneista kaikki ilmoittivat, että hankinnoista raportoidaan pääsääntöisesti johtoryhmälle.

Toisena hankintojen johtamiseen liittyen vastaajille esitettiin kysymys, onko liiketoiminnassa käytössä jokin hankintaohje, jota noudatetaan. Yhtä kaupallisen yhtiön ”Ei” vastannutta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastasivat ”Kyllä, konsernin hankintaohje”. Kolmas vastauksia vaille jäänyt vastausvaihtoehto oli ”Joku muu, mikä?”.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin kahden toisiinsa liittyvien kysymyksien yhdistelmä, onko hankintojen ja ostojen kokonaiskustannukset ja -määrät liiketoiminnassa tiedossa ja jos ei, pystytäänkö niitä arvioimaan. Kaikki, paitsi yksi kaupallisen yhtiön vastaaja, vastasivat ”Kyllä”.

Viides ja kuudes kysymys teemaan liittyen liittyivät myös toisiinsa. Ensimmäisenä kysyttiin hankintojen mittaamisesta. Kaupallisten yhtiöiden vastaajista 80 % vastasi, että hankintoja mitataan - euromääräisesti. Vastaavasti julkisista hankintayksiköistä 57 % vastasi, että hankintoja mitataan – myöskin vain euromääräisesti. (Ks. kuvio 14.)



Kuvio 14. Hankintojen mittaaminen liiketoiminnoissa

Jos vastaaja oli edelliseen kysymykseen vastannut ”Ei”, kysyttiin vastaajalta vuorostaan olisiko hankintoja vastaajan mielestä hyvä mitata ja jos kyllä, millä tavoin. Yhden julkisen hankintayksikön edustajan mielestä hankintoja ei tarvitse mitata. Muut vastasivat mm. seuraavasti:

Toimittajat, eurot, volyymit, reklamaatiot, sopimushankintaa jne.

Konsernitasolla olisi hyvä mitata esim. kuinka paljon hankimme eri liiketoiminnoissa jotain tiettyä asiaa. Liiketoiminnot toimivat toisistaan tietämättä, eikä kokonaisuus selviä.

Hankintojen johtamisen teeman viimeisenä kysyttiin avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin mielipidettä mitä hankintaan liittyviä tehtäviä olisi järkevin hoitaa itsenäisesti liiketoiminnoissa ja keskitetysti hankintatoimessa. Tähän saatiin mm. seuraavia vastauksia

Kaupallisten yhtiöiden vastaajat

Suoraan liiketoimintaan liittyvät hankinnat liiketoiminnassa. Yleiset ja hallinnolliset keskitetysti.

Liiketoiminnassa, kun vastuu tuloksellisuudessa on myös siellä.

Julkisten hankintayksiköiden vastaajat

Periaatteessa nykyinen hajautettu järjestelmä on ok. Konsernitasolla ei käsittäkseni ole henkilöä, joka analysoisi kokonaisuutta. Ostotilaustointia ei valvota liiketoiminnoissa eikä tarkastuksia tehdä konsernin puolesta. Eli konsernissa tulisi olla henkilö, joka seuraa ja valvoo ostotilaustointia. Liiketoiminnoissa tulisi olla nimetty yhteyshenkilö tähän toimintaan ja sama henkilö olisi ehkä vastuussa myös liiketoiminnan ostotilaustointinnasta. Konsernille kuuluisi kouluttaminen myös ostotilaustointiin, koska oletus on, että siellä on paras tietotaito.

Keskittäen, mutta yksinomaan täysin keskistetty malli ei toimi substanssivaatimuksen vuoksi.

Tilauksia ja toimitusvalvontaa koskevan teeman keskeisimmät tulokset on listattu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Hankintojen johtaminen -teeman yhteenveto

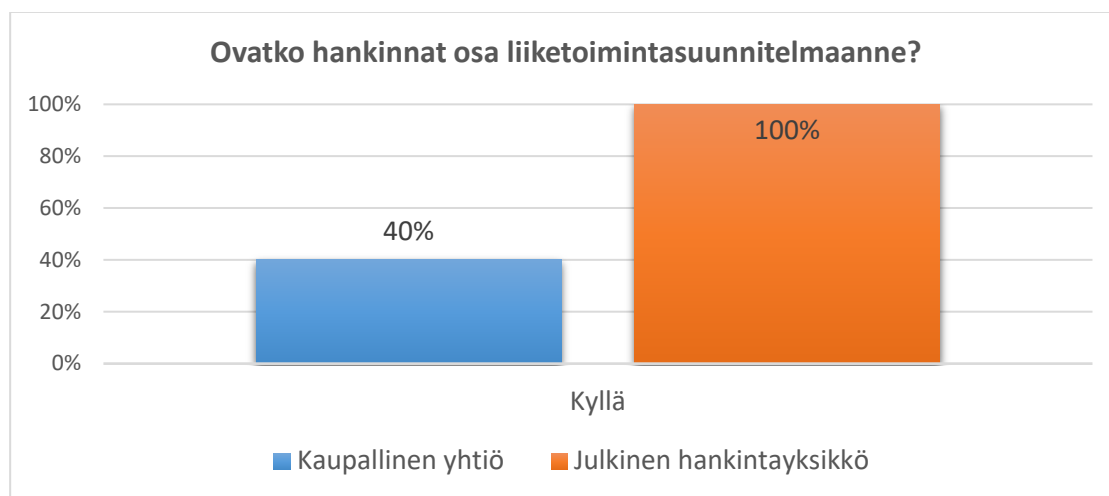
	Kaupallinen yhtiö	Julkinen hankintayksikkö
Raportoidaanko hankinnoista liiketoiminnassa?	Kyllä, 40 % Ei, 60 %	Kyllä, 86 % Ei, 14 %
Mitataanko hankintoja?	Kyllä, 80 % Ei, 20 %	Kyllä, 57 % Ei, 43 %
Mitä hankinnoissa mitataan?	Euroja	Euroja
Miten hankintojen kannattaisi organisoida?	Toteutetaan hankinnat suoraan liiketoiminnassa	Hajautetusti hybridimallilla

6.4 Hankintojen suunnittelu -teema

Tämän teeman alle muodostettiin kaksi monivalintakysymystä, joista toiseen kysymykseen pyydettiin perustelut vastaukselle sekä yksi avoin kysymys.

Ensimmäisenä kysyttiin, seurataanko liiketoiminnassa markkinatilannetta ja kartoitetaanko toimittajavaihtoehtoja. Yhtä kielteistä kaupallisen yhtiön vastaajan vastausta lukuun ottamatta kaikki muut vastasivat ”Kyllä”.

Toisena kysyttiin, ovatko hankinnat osa liiketoimintasuunnitelmaa. Julkisien hankintayksiköiden vastaajat vastasivat kaikki kyllä. Vastaavasti kaupallisen yhtiöiden vastaajista 40 % vastasivat samoin. (Ks. kuvio 15.)



Kuvio 15. Hankinnat osa liiketoimintasuunnitelmaa

Kielteisiä vastauksia kaupallisten yhtiöiden vastaajat perustelivat mm;

Ei, enemmän keskittynyt myyntipuoleen jne.

Viimeisenä teeman ja koko kyselyn kysymyksenä kysyttiin avoin kysymys, miten vastaajien mielestä hankintoja tulisi liiketoiminnoissa tehdä, jotta hankintojen avulla saataisiin paras mahdollinen hyöty. Vastauksia saatiin mm. seuraavanlaisia:

Kaupallisten yhtiöiden vastaajat

Keskitetymmin, sähköisillä hankintatyökaluilla, keskitetyillä sopimuksilla, asiantuntijoiden tekemänä jne.

Riittävän laaja perustietämys hankinnasta ja vähintään kevyt SWOT enne päätöstä.

Sähköisen ostotilausjärjestelmän hankinta.

Julkisten hankintayksiköiden vastaajat

Selkeitä vastuita ja valvontaa. Järjestelmät tukemaan toimintaa. Yhtenäinen näkemys, miten konsernissa halutaan kehittää toimintaa koko

ketjussa. Tällä hetkellä konsernissa pohditut kehitysideat tai jopa toteutuksessa olevat asiat eivät valu liiketoimintoihin. Myös liiketoimintojen tarpeita tulisi huomioida, kun toimintaa kehitetään. Tapa toimia on erilainen, erilaiset asiat painottuvat erilailla liiketoimintojen kesken. Olisihan se hyvä, jos hankintaohje päivitettäisiin vastaamaan uutta lakia ja ohje koulutettaisiin henkilöstölle eli samalla tulisi koulutus ostotilaustoitminnan periaatteisiin.

Oikea-aikaisesti (tarpeeksi ajoissa, jotta pystytään tekemään riittävä markkinakartoitus) Kokonaisarkkitehtuuria hyödyntäen, jolloin ei hankita liian pieniä ja epäsoivia osakokonaisuuksia.

Taulukkoon 6 on kuvattu hankintojen suunnittelu -teeman keskeisimmät tulokset.

Taulukko 6. Hankintojen suunnittelu -teeman yhteenveto

	Kaupallinen yhtiö	Julkinen hankintayksikkö
Ovatko hankinnat osa liiketoimintasuunnitelmaa?	Kyllä, 40 % Ei, 60 %	Kyllä, 100 % Ei, 0 %
Kuinka hankintoja kannattaisi liiketoiminnoissa tehdä parhaan hyödyn saavuttamiseksi?	Keskitetymmin, sähköisillä työkaluilla, asiantuntijoiden tekemänä	Enemmän valvotusti, kouluttamalla henkilöstöä, oikea-aikaisesti

7 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tuoda mahdolliset epäkohdat esiin Suomen Erillisverkot -konsernin hankintojen nykyisestä toimintamallista sekä saada kehitysideoita koko konsernin hankintatoimen kehittämiseksi. Tärkeimpänä työn tavoitteena oli saada kuvattua hankintatoimen nykytila koko konsernin tasolla sekä luoda hankintatoimelle tulevaisuuden kehityssuunnitelma.

7.1 Hankintatoimen nykytila

Tutkimuksen ensimmäinen kysymys ”mikä on hankintatoimen nykytila organisaatiossa?” asetettiin, koska Suomen Erillisverkot -konsernin hankintatoimen nykytilaa ei

ollut aiemmin kuvattu ja nykytilan kuvaus on käytännössä välttämätön työkalu kehitysideoiden saamiseksi.

Nykytilan kuvaamiseksi organisaation eri yhtiöissä hankinnoista vastaaville ja hankintojen parissa työskenteleville henkilöille lähetettiin kyselylomake ja yhtä haastateltiin. Kyselylomake jaettiin neljään teemaan nykytilan kuvaamisen ymmärtämiseksi ja helpottamiseksi. Luvusta 6 pystytäänkin karkeasti hankintatoimen nykytila jo kuvaamaan, mutta lukijan ymmärtämisen helpottamiseksi seuraaviin lukuihin on koottu yhteenveto sekä huomiot hankintatoimen nykytilasta.

7.1.1 Organisaation sopimushallinta

Suomen Erillisverkot -konsernissa hankintasopimuksille on julkisten hankintayksiköiden puolella annettu selvästi enemmän painoarvoa kuin kaupallisissa yhtiöissä. Kaupallisten yhtiöiden edustajat eivät nähneet niin merkittävänä, että hankintasopimuksia tulisi tehdä kaikkien toimittajien kanssa, vaan ainoastaan isoimpien toimittajien kanssa. Tämän selittää osittain varmasti se, että julkisia hankintayksiköitä ohjaa hankintalaki ja kaikissa hankintalain mukaisesti kilpailutetuissa hankinnoissa tehdään hankintasopimukset valittujen toimittajien kanssa. Merkillepantavaa on kuitenkin se, että kaupallisten yhtiöiden vastaajat arvioivat, että noin 10 % hankinnoista tehdään sopimuksien ulkopuolelta. Vastaava luku julkisissa hankintayksiköissä on 15 %, vaikka pääsääntöisesti kuitenkin kaikkien kanssa on tehty sopimukset.

Edellä mainitun perusteella voidaankin todeta, että julkisissa hankintayksiköissä ostetaan tuotteita ja palveluita suhteellisesti melko paljon ilman sopimuksia. Ostoja tehdään todennäköisesti silloin, kun hankinnan arvo jää alle hankintalain määrittämän kynnysarvon. Kynnysarvo tavara- ja palveluhankinnoissa on 60 000 € (Hankintalaki 1397/2016, 25 §). SPEND-analyysin avulla olisi hyvä selvittää tarkemmin, kuinka paljon hankinnoista on sopimushankintoja.

Tarkasteltaessa vastataanko liiketoiminnoissa keskitetysti sopimuksista ja niiden uusimista saatiin melko yhdenmukainen (86 %) myönteinen vastaus julkisten hankintayksiköiden vastaajilta. Kaupallisissa yhtiöissä vain 60 % tapauksissa sopimuksista vastataan keskitetysti ja lopuissa tapauksissa sopimuksista kuitenkin on vastuussa se

henkilö, jonka vastuualuetta sopimus on lähinnä. Voidaankin sanoa, että sopimuksia hallinnoidaan organisaatiossa melko hyvin.

Toimittajayhteistyöhön ja sen kehittämiseen on julkisissa hankintayksiköissä selvästi panostettu: vastaajat olivat täysin yksimielisiä siitä, että yhteistyötä tehdään ja sitä kehitetään. Toimittajayhteistyötä ei nähdä kaupallisissa yhtiöissä niin tärkeänä kuin julkisissa hankintayksiköissä: 80 % oli sitä mieltä, että toimittajayhteistyötä tehdään. Heistä 25 % totesi lisäksi, että tätä yhteistyötä ei kuitenkaan kehitetä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2015) ovatkin todenneet, että yrityksen näkökulmasta kriittisiä hankintoja ovat strategisten tuotteiden ja palveluiden hankinnat. Tällöin tuotteet tai palvelut voivat olla räätälöityjä ja heidän mukaansa yhteistyön tässä ryhmässä tulisikin olla tiivistä. Ottaen huomioon Erillisverkot -konsernin toimialan erityislaatuisuuden, on hankittavat tuotteet ja palvelut useimmiten nimenomaan räätälöityjä. Onkin tältä kannalta katsottuna hyvä, että konsernissa toimittajayhteistyötä pääsääntöisesti tehdään ja kehitetään. Kaupallisissa yhtiöissä tähän voisi toki panostaa vielä enemmän. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 119–122.)

Organisaatiossa on käytössä organisaation tarpeita varten räätälöity sopimushallintajärjestelmä SOPPA. Sopimustenhallintajärjestelmästä ei saatu yhtäkään positiivista palautetta, vaan vastaajat kritisoivat mm. käytön hankaluutta sekä käyttäjien rajausta. Saadut vastaukset sopimustenhallintajärjestelmästä nostavat selkeästi esille, että sopimushallinnan kehittämiseksi on todellista tarvetta. Sopimushallintajärjestelmä SOPAN käyttömukavuutta sekä nopeutta tulisi parantaa ja SOPPA tulisi saattaa myös suuremmalle henkilöstömäärälle käyttöön. Esimerkiksi tilauksia tekevät henkilöt eivät tällä hetkellä pääse sopimushallintajärjestelmästä katsomaan sopimusehtoja tilauksia tehdessään, jolloin sopimuksien mukaiset mm. toimitus-, maksu- ja takuuehdot eivät löydä tietään tilauksille. Sopimushallintajärjestelmä palvelee tällä hetkellä vain sopimusarkistona ja muistuttajana mm. päättyvien sopimuksien osalta.

7.1.2 Organisaation tilaukset ja toimitusvalvonta

Toimitusvalvonnan osalta molemmissa liiketoimintamuodoissa oltiin melko yksimielisiä siitä, että reklamaatiot, hyvitykset sekä jälkitoimitukset on annettu joidenkin henkilöiden vastuutehtäväksi. Molemmista liiketoimintamuodoista vain yksi vastaajista

kertoi, että näin ei olisi. Voidaankin arvioida, että kyseessä olevilla henkilöillä ei välttämättä ole ollut tietoa tämän asian toteutumisesta.

Kysyttäessä kuinka moni henkilö vastaa eri hankintoihin liittyvistä tehtävistä, oltiin molemmissa liiketoiminnoissa pääsääntöisesti samaa mieltä; hankintaan liittyviä tehtäviä tekee hyvinkin moni. Varsinaiset hankintalain mukaiset kilpailutuksen kuitenkin tehdään konsernin hankintaosastolla. Julkisien hankintayksiköiden vastaajat arvioivat, että jopa 50 henkilöä tekee erinäisiä hankintoihin liittyviä tehtäviä, kuten tilauksia ja tarjouspyyntöjä. Lisäksi osittain pienempien tilausten ja tarjouspyyntöjen osalta prosessi on henkilöstölle epäselvä. Kaupallisten yhtiöiden vastaajien osalta ei ihan näin suurin lukemiin vastauksissa päästy, mutta myös sillä puolella vastattiin, että tehostamista voisi tehdä, kun melkein koko henkilöstö suorittaa oman toimensa ohella hankintoihin liittyviä tehtäviä.

Tilauksia tehdään molemmissa liiketoiminnoissa lähtökohtaisesti sähköpostitse, ja kaupallisella puolella myös sen lisäksi puhelimitse. Julkisissa hankintayksiköissä sähköposteissa käytetään konsernin luomaa PDF -lomaketta ja yhdessä hankintayksikössä on käytössä oma SAP -tilausjärjestelmä. Huomioitavaa on, että kyseinen järjestelmä ei ole käytössä muilla liiketoiminnoilla.

Hankintoihin liittyviä tehtäviä tekee todella moni henkilö oman toimensa ohella, eikä heitä ole juurikaan asioihin perehdytetty tai ohjeistettu. Hankintatoimen tulisikin luoda selkeät ohjeistukset esim. tarjouspyyntöjen ja tilausten tekemiseen sekä jalkauttaa nämä liiketoimintoihin hankintoja tekeville ihmisille mm. kouluttamisen kautta. Myös puhelimitse tehtävä tilaustoiminta olisi järkevää lopettaa, koska tilauksesta ei jää minkäänlaista dokumenttia tilaajalle ja tuskin myöskään tällöin tilausvahvistuksiakaan saadaan. Laskujen tarkastamisen yhteydessä tarkastaja tai tilaaja joutuu toimimaan tällöin täysin muistin varassa.

7.1.3 Organisaation hankintojen johtaminen

Kysyttäessä liiketoiminnoilta hankintojen raportoinnista saatiin huomattava ero kaupallisten yhtiöiden ja julkisten hankintayksiköiden välille. Lähes kaikki julkisten hankintayksiköiden vastaajat kertoivat, että hankinnoista raportoidaan johtoryhmille ja

hallitukselle. Kaupallisessa yhtiössä tilanne oli toinen ja 60 % vastasivat, että hankinnoista ei raportoida ollenkaan. Kyseessä on melko ainutkertainen löydös, koska hankinnat saattavat olla 80 % keskimääräisen yrityksen liikevaihdosta (Hankintojen taloudellinen merkitys n.d.).

Suomen Erillisverkot -konsernissa on luotu hankintaohje, jota kaikkien, mukaan lukien kaupallisten yhtiöiden tulisi noudattaa. Tämän käyttöä myös kysyttiin ja liiketoiminnoissa kaikki, paitsi yksi kaupallisen yhtiön vastaaja, totesivat että sitä käytetään.

Kysyttäessä onko hankintojen kokonaiskustannukset selvillä, saatiin samankaltainen vastaus kuin edellä; yksi kaupallisen yhtiön vastaajista totesi, että ei ole eikä pysty edes arvioimaan kokonaiskustannuksia. Muutoin kustannukset olivat selvillä.

Kuten aiemmin luvussa 3, hankintojen mittaaminen todettiin, että hankintatoimintaa kehittääkseen tarvitaan hankintatoiminnan mittaamista säännöllisesti ja jatkuvasti, kysyttiin vastaajilta myös, että mitataanko hankintoja. Julkisissa hankintayksiköissä 43 % vastasivat, että hankintoja ei mitata lainkaan. Loput vastasivat, että hankinnoissa mitataan pääsääntöisesti euroja. Kaupallisen yhtiön edustajista 80 % totesivat, että hankintoihin kuluva euroja mitataan. Tästä pystytään pääättelemään, että hankintoja ei juurikaan mitata – paitsi käytettyjä euroja. Vastaajat kommentoivatkin, että olisi hyvä mitata mm. toimittajien määrää, volyymeja, reklamaatioita ja sopimushankintaa. Myös teoria on vastaajien kanssa samaa mieltä, että hankinnan tehokkuuden lisäämiseksi tulisi mitata myös muutakin kuin kustannuksia.

Molemmilta liiketoiminnoilta kysyttiin vielä mielipiteitä siitä, että kuinka vastaajien mielestä hankintaan liittyviä tehtäviä olisi järkevin hoitaa – keskitetysti konsernin hankintatoimessa vai itsenäisesti liiketoiminnoissa. Kaupallisten yhtiöiden vastaajat totesivat melko yksimielisesti, että liiketoimintaan liittyvät hankinnat olisi heidän mielestään paras hoitaa suoraan liiketoiminnassa. Julkisten hankintayksiköiden vastaajat vastaavasti olivat pääsääntöisesti keskitetyn ja hajautetun, eli hybridimallin, kannalla. Erityisesti voitaneen nostaa esille mielipide, jossa konsernissa olisi erikseen nimetty henkilö joka valvoisi liiketoimintojen ostotilaustoimintaa ja analysoisi kokonaisuutta.

7.1.4 Organisaation hankintojen suunnittelu

Liiketoiminnoissa seurataan markkinatilannetta ja kartoitetaan eri toimittajavaihtoehtoja melko yksimielisillä vastauksilla; yksi kaupallisen yhtiön vastaajista oli eriävää mieltä. Kokonaisuutena tämä osa hankintojen suunnittelua kuitenkin on hyvin konsernissa hoidossa.

Kaupallisissa yhtiöissä 60 % vastaajista kertoivat, että hankinnat eivät ole osa heidän liiketoimintasuunnitelmaa. Perusteluina vastauksille on se, että ollaan enemmän keskittynyt myyntipuoleen ja keskeisimmän toimittajan rooli nähdään vahvana. Julkisissa hankintayksiköissä kaikki vastaajat vastaavat hankintojen olevan osa liiketoimintasuunnitelmaa. Ero vastauksissa on aika suuri liiketoimintojen välillä.

Liiketoiminnoilta myös tiedusteltiin mielipidettä, että kuinka hankinnat kannattaisi liiketoiminnoissa tehdä hankintojen parhaan hyödyn saavuttamiseksi. Kaupallisten yhtiöiden edustajilta tuli melko yhtenevä mielipide siitä, että sähköisistä työkaluista olisi hyötyä. Lisäksi mainittiin keskittämisestä ja asiantuntijuuden lisäämisestä. Julkisten hankintayksikköjen vastaajat peräänkuuluttivat selkeämpää vastuuta ja valvontaa hankintoihin ja selkeämpää koko konsernin yhtenäistä näkemystä organisaatiossa. Lisäksi näkemyksenä oli, että henkilökuntaa olisi hyvä kouluttaa hankintojen perusasioihin, kuten ostotilaustoimintaan ja keskittyä hankintojen kokonaiskuvaan, jolloin ei hankinta pieniä osakokonaisuuksia.

7.2 Hankintatoimen organisoituminen ja tehtävät

Tutkimukselle asetetut toinen ja kolmas kysymys koskivat hankintatoimen organisoitumista sekä hankintatoimen tehtäviä. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Kuinka hankintatoimen olisi hyvä organisoitua?
- Mitä tehtäviä hankintatoimelle voisi kuulua?

Kysymykset ovat hyvin sidoksissa toisiinsa ja niitä voidaankin tarkastella osittain samanaikaisesti. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville parhaat tavat hankintatoimen organisoitumiselle konsernissa ottaen huomioon nykytilan kuvauksen, hyväksi

todetut käytänteet teoriassa sekä aiemmat havainnot ja kokemukset. Samalla organisoitumista tarkastellessa oli aiheellista pohtia, mitä tehtäviä hankintatoimelle tulisi kuulua.

7.2.1 Organisoitumisen malli

Tuloksista käy selvästi ilmi, että hankintaan liittyviä tehtäviä tehdään paljon liiketoiminnoissa hankintatoimen olemassa olosta huolimatta. Jopa mahdollisesti 50 eri henkilön on kerrottu tekevän hankintoihin liittyviä tehtäviä yhdessä liiketoiminnassa. Hankintatoimen nykyiseen toimenkuvaan kuuluu tällä hetkellä oikeastaan vain hankintalain mukaisten kilpailutusprosessien läpivienti sekä hankintasopimuksien valmistelu julkisille hankintayksiköille. Kaupalliset yhtiöt ovat toimineet pääsääntöisesti omillaan kaikissa hankinnan toiminnoissa huomioiden konsernissa luodun hankintaohjeen. Julkisten hankintayksiköiden tilaustoiminnan tai sopimushallinnan ei katsota olevan osa hankintainta vaan tilaustoiminta ja sopimusaikainen seuranta on jalkautettu hoidettavaksi liiketoiminnoille, jossa asioihin ei kuitenkaan ole juurikaan panostettu. Lisäksi alle kansallisen kynnsarvon jäävien hankintojen tarjouspyynnöt ovat liiketoimintojen omalla vastuulla.

Edellä olevan, tuloksien ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että hankintojen organisointi tällä hetkellä on heikkoa. Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015, 142.) on todennutkin, että heikosti organisoidulla hankintatoimella hankinnasta saattaa tulla niin sanotusti villiä, jolloin hankintoja tehdään budjetin mukaisesti eikä tavanomaiset kysymykset, kuinka paljon ja keneltä hankitaan, ole tiedossa. Hankintatoimea kehittämällä villistä organisoituun on mahdollista säästää hankintakuluissa jopa kymmeniä prosentteja (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 144). Keskeistä hankintojen organisoinnissa on, tehdäänkö hankintoja keskitetysti vai hajautetusti (Nieminen 2016, 41).

Tämän hetkinen käytössä oleva malli on selvästi hajautettu malli, jossa hankintatoimi on ottanut vastuun vain hankintalain alaisista hankinnoista ja vain kilpailutusprosessin osalta. Muilta osin hankintoja hoidetaan itsenäisesti siellä täällä hankintatoimen luoman hankintaohjeen mukaisesti, ilman kuitenkaan, että kenellekään tai millekään toimielimelle olisi annettu niistä varsinaista vastuuta. Lisäksi on huomattu, että hankintojen kokonaiskustannuksia on ollut lähes mahdotonta hahmottaa.

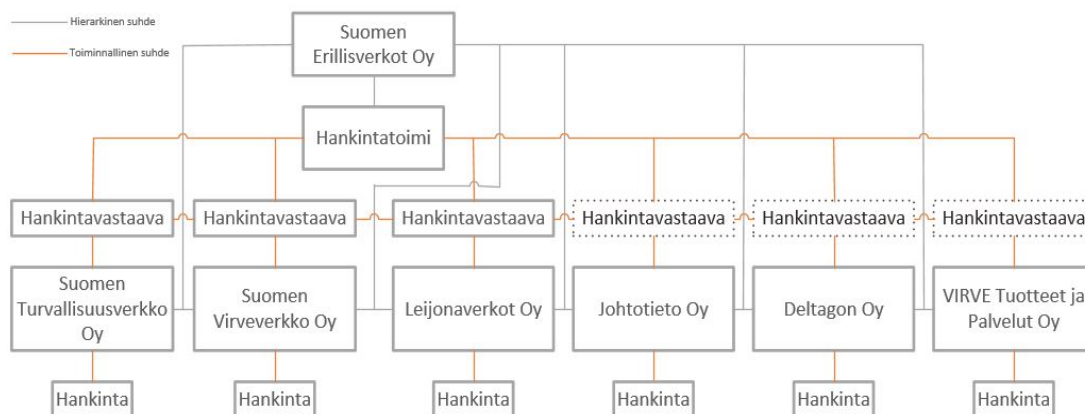
Tuloksien ja havaintojen perusteella organisaatiolle parhaiten sopiva malli olisi hybridimalli, jossa hankintaa lähtökohtaisesti ohjattaisiin nykyistä enemmän emoyhtiön hankintatoimesta käsin. Liiketoiminnoilla on paljon erilaisia hankintatarpeita, jolloin pelkkä keskitetty malli ei olisi tehokas. Lisäksi keskitetyllä mallilla hankintahenkilöstön fokus jäisi helposti kapeaksi sekä yhteys muihin liiketoimintoihin jäisi heikoksi.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 320-321) mukaan etenkin yrityksissä, joissa toimitaan hajautetusti eri tytäryhtiöissä, on usein erikseen hankintoja koordinoiva hankintapalveluyksikkö. Tämän yksikön tarkoitus olisi neuvoa ja ohjata hankinnoissa.

Tällä hetkellä toimintatapa on lähelle tätä, mutta hankintatoimen osalta hankintojen neuvomista ja ohjaamista ei tapahdu riittävästi. Ainakin tuloksien perusteella peräänkuulutetaan enemmän vastuuta, valvontaa ja kouluttamista hankinnoista. Hankintatoimelle tulisi antaa ja hankintatoimen tulisi ottaa enemmän kokonaisvaltaista vastuuta hankinnoista jopa strategisella tasolla. Tällä hetkellä hankintatoimessa korkein henkilö on nimitykseltään hankintapäällikkö, joten voisikin olla selvityksen paikka voisiko hankintatoimeen olla sijoitettuna esim. hankintajohtaja. Tällainen järjestely voisi edesauttaa hankintatoimelle annettavaa kokonaisvastuuta koskien konsernin hankintoja. Lisäksi liiketoimintoihin voisi sijoittaa hankintavastaavan, joka valvoo, ohjaa ja kouluttaa liiketoimintojen hankintoja sekä raportoi hankintatoimelle.

Edellä mainitut asiat huomioiden Suomen Erillisverkot -konsernin hankintojen hybridimalli olisi hyvä olla alla olevan kuvion 16 mukainen. Hybridimallin avulla hajautetun hankinnan etuina on nähtävillä se, kun liiketoiminnot hankkivat selvästi toisistaan erilaisia tuotteita tai palveluita eikä keskittämällä saataisi hyötyjä. Vastaavasti keskittämisen edut ovat päinvastaiset tapauksissa, kun liiketoiminnoissa hankitaan samoja tuotteita tai palveluita. (Nieminen 2016, 44)

Tässä mallissa hankintatoimi on sijoitettu emoyhtiöön, jonka alla se ohjaa ja neuvoa muita liiketoimintoja sekä hoitaa hankintalain mukaiset kilpailutusprosessit. Liiketoimintoihin on sijoitettu hankintavastaavat, jotka valvovat liiketoiminnan hankintoja hankintatoimen ohjeistuksen mukaisesti ja jalkauttaa uusia hankintoihin liittyviä kehitysaskeleita liiketoimintaan sekä ottaa vastuuta kyseisen liiketoiminnan hankinnoista. Muutoin liiketoiminnot tekevät itsenäisesti hankintoja hankintatoimen ja hankintavastaavan ohjeistuksen mukaisesti.



Kuvio 16. Suomen Erillisverkot -konsernin hankintojen hybridimalli

Hankintavastaavia ei ole välttämättä tarpeen sijoittaa ihan jokaiseen yhtiöön. Kuten Suomen Erillisverkot -konsernin hybridimallista käy ilmi, on hankintavastaavat sijoitettu varmuudella suurimpiin yhtiöihin. Muihin yhtiöihin voidaan sijoittaa esimerkiksi yhteinen hankintavastaava, joka vastaa useamman yhtiön hankinnoista kerralla. Toiminnan ja volyymien kasvaessa tätä voi tarkastella uudestaan. Vaikka hankintavastaavien rekrytoinneista, mikäli heitä ei pysty organisaation sisältä nimittämään, tulisi lisää kustannuksia on hyvin suurella todennäköisyydellä hankintojen organisoinnin kautta saatava säästö ja hyöty kustannuksia suurempi. Tällä mallilla hankintavastaavien kautta hankintoja keskittämällä saadaan hankintojen koordinoimisesta nykyistä helpompaa. Nieminen (2016, 42) kertoo, että tällöin myös käytänteet ja yhteiset hankintojen pelisäännöt koskevat kaikkia hankintojen parissa työskenteleviä ja usein turhan sekä päällekkäisen työn tekemiseltäkin välttytään. Lisäksi hankintatoimen kehittäminen on helpompaa; kun uusia toimintatapoja tulee, riittää että hankintavastaava perehdytetään ensin – ei koko henkilökuntaa. Hankintavastaava jakaa tiedon tarvittaville henkilöille eteenpäin. Niemisen (2016, 43) mukaan joustavuus on taasen hajautetun hankinnan hyvä puoli ja tässä mallissa hankintavastaavat olisi hajautettu liiketoimintoihin. Tällöin hankintoja voidaan suunnitella ja toteuttaa liiketoiminnoissa siellä missä tarvitaankin, jolloin on usein vähemmän byrokratiaakin.

7.2.2 Hankintatoimelle kuuluvat tehtävät

Tällä hetkellä Suomen Erillisverkot -konsernin hankintatoimen tehtäviin kuuluu pääsääntöisesti julkisen hankintalain alaisten kilpailutusten läpivienti yhdessä substanssiosaajien kanssa hankinnan suunnittelusta hankintasopimuksen tekoon saakka. Lisäksi

hankintatoimi antaa neuvoja ja opastusta hankintateknisissä asioissa, esim. sopimusten laatimisessa, tilausten tekemisessä ja alle kansallisen kynnysarvon jäävien tarjouspyyntöjen muodostamisessa. Päävastuu ostotilausten ja alle kansallisen kynnysarvon jäävien tarjouspyyntöjen tekemisessä on kuitenkin liiketoiminnoissa. Myöskään varsinainen sopimushallinta tai sopimusaikainen seuranta ei ole hankintatoimelle kuuluva tehtävä, vaikka sopimushallintajärjestelmä SOPPA onkin hankintatoimen hallinnoima järjestelmä.

Ostotilaustoiminta ja sopimushallinta nähdään kuitenkin useissa teorioissa kuuluvan osana hankintatoimea. Tutkimustuloksiin peilaten ja niistä saatujen havaintojen perusteella, ostotilaustoimintaan ja sopimushallintaan tulisikin panostaa enemmän. Tällä hetkellä näitä edellä mainittuja asioita hoidetaan hyvinkin eri tavoin eri liiketoiminnoissa ja yksiköissä, eli toiminta ei ole yhdenmukaista.

Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, hankintatoimen tulisi ottaa enemmän kokonaisvaltaista vastuuta hankinnoista ja myös ostotilaustoiminta sekä sopimushallinta tulisi sisällyttää hankintatoimen tehtäviin paremmin.

Edellä mainittuihin tuloksiin, havaintoihin ja johtopäätöksiin perustuen hankintatoimelle tulisi kuulua seuraavat tehtävät:

- Kokonaisvaltainen vastuu konsernin hankinnoista
 - Hankintojen strateginen kehittäminen säästöjen ja paremman tuloksen saavuttamiseksi
 - Hankintakäytänteiden muodostaminen, käyttöönotto ja seuranta koko konsernin tasolla
- Hankintoihin liittyvien sähköisten järjestelmien omistaminen ja tarjoaminen liiketoimintojen käyttöön
 - Ostotilausjärjestelmä
 - Sopimushallintajärjestelmä
 - Kilpailutusjärjestelmä
- Hankintoihin liittyvien tehtävien opastus ja koulutus liiketoimintoihin hankintavastaavien avulla
 - Tarjouspyyntöpohjat, huomioiden mm. toimitus-, maksu-, takuu- ja yleiset sopimusehdot
 - Tilaustoiminta
 - Reklamaatiot ja muut sopimusasiat
- Hankintalain mukaisten kilpailutusten läpivienti

- Hankinnan mittaristot
 - Luonti, ylläpito ja kehittäminen ostotilaus- ja sopimushallintajärjestelmää hyödyntäen
 - Raportointi

Edellä olevat asiat huomioon ottaen hankintatoimi loisi ja antaisi riittävät työkalut hankintojen tehokkaalle tekemiselle liiketoiminnoissa. Samalla hankintatoimi ohjaisi koko konsernin hankintoja hankintatoimessa asetettujen ohjeistusten ja sääntöjen mukaisesti. Ostotilausjärjestelmän avulla toimintaa saataisiin yhtenäisemmäksi sekä läpinäkyvämmäksi nykyiseen verrattuna. Hankinnan mittaristojen luomisen kannalta yhteinen ostotilausjärjestelmä olisi lähes välttämätön mittaristojen tarvitseman datan saamiseksi. Liiketoimintoihin sijoitettujen hankintavastaavien avulla hankintatoimi pystyisi paremmin seuraamaan ja johtamaan liiketoimintojen hankintoja.

7.3 Hankintojen mittaaminen kehittämisen työkaluna

Neljäs tutkimukselle asetettu kysymys oli kirjoitettu seuraavasti:

- Mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi?

Kysymys asetettiin, koska hankintoja ei käytännössä toimeksiantajan toimesta mitata ollenkaan. Kuten Ritvanen ja Koivisto (2006, 133.) on maininnut, hankintatoimen suorituskyvyn tehottomuus tai tehokkuus pystytään paljastamaan mittareiden avulla, minkä jälkeen myös kehittäminen on yksinkertaisempaa. Toisin sanoen, mittaaminen on tärkeä työkalu kehittämisen kannalta ja usein kehittäminen onkin hankalaa ilman mittaamista. Ilman mittaamista tehtävä kehittäminen onkin enemmän ”musta tuntuu” -periaatteella tehtävää kehittämistä.

Tutkimustulosten ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että hankintoja ei tällä hetkellä konsernissa mitata laisinkaan, jos hankintoihin kuluviin eurojen laskeminen jätetään pois laskuista. Pääsyy mittaamattomuudelle johtuu yksinkertaisesti puutteellisista järjestelmistä, koska mittaaminen lähes aina vaatii dataa mittariston pohjaksi. Ostotilausjärjestelmän hankkiminen konsernin käyttöön ja sen käyttäminen kaikissa tilauksissa helpottaisi huomattavasti mittaamisen aloittamista.

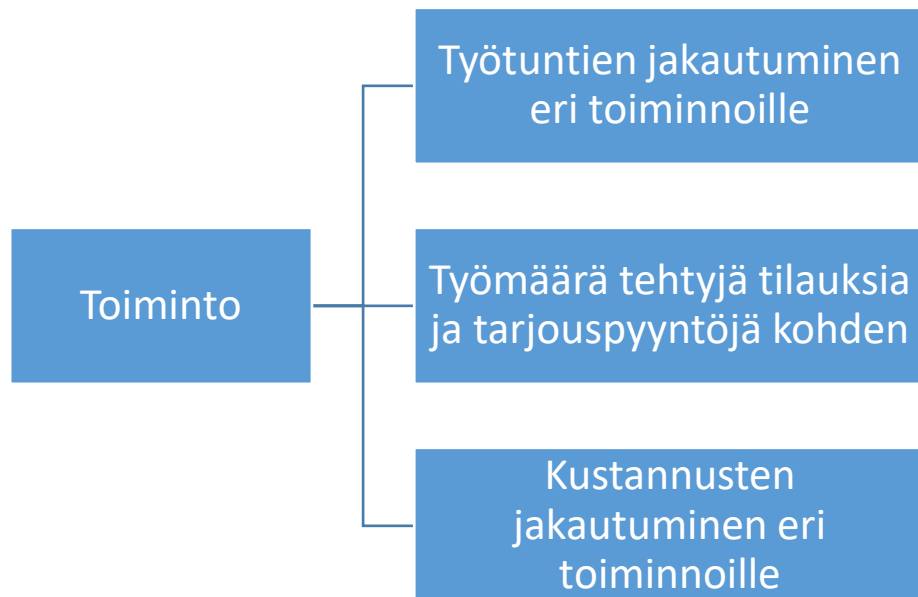
Mitä sitten tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi? Suoria yhtenäisiä toimintamalleja hankintojen mittaamiselle ei ole olemassa, kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen

(2015, 361-362) aiemmin ovat todenneetkin. Toisissa hankintaorganisaatioissa saata-
vat tunnusluvut voivat olla täysin hyödyttömiä toisessa hankintojen erilaisuuksien tai
hankintastrategioiden takia. Mittaristot tulisikin tehdä omiin tarpeisiin sopivaksi eri-
tyispiirteet huomioiden.

Koska Suomen Erillisverkot -konsernissa ei hankintoja ole aiemmin mitattu, on hyvin
hankala vastata kysymykseen mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi. Lähtö-
kohtaisesti voisikin ajatella, että alkuun mitattaisiin reklamaatioiden ja toimittajien
määriä tai toimitusvarmuutta. Näiden mittaaminen kuitenkin vaatisi, että konser-
nissa olisi käytössä jonkinlainen ostotilaus- tai toiminnanohjausjärjestelmä, mistä
mittaamiseen vaadittava data saataisiin. Tällä hetkellä tällainen data voisi olla saata-
villa manuaalisella työllä, mutta työmäärä olisi liian suuri saatuun hyötyyn nähden.

Kysymykseen *"Mitä tulisi mitata hankintojen kehittämiseksi?"* ei tutkimustuloksista
suoraan saatu yksiselitteisiä vastauksia. Ilman sähköisiä järjestelmiä hankintatoimen
mittaaminen rajoittuu lähes kokonaan, mutta ei ole kuitenkaan ihan täysin mahdo-
tonta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hankintoihin liittyviä eri tehtäviä konsernissa tekee to-
della moni. Tähän liittyen on mahdollista luoda toimintojen mittari (Kuvio X), missä
valvotaan toiminnan työ- ja kustannustehokkuutta. Mittaria voidaan käyttää, kun
pohditaan työtehtävien ja niiden automatisoinnin kehittämistä.



Kuvio 17. Toimintojen mittari (Aminoff, A., Hyppönen, R & Pajunen-Muhonen, H. 2002, 19)

Muita hankintojen mittauskohteita- ja tapoja on listattu alle, mutta kaikki nämä vaativat esimerkiksi ostotilaus- tai toiminnanohjausjärjestelmän, jotta mittaamista voidaan suorittaa.

Hankintojen mittauskohteita

- Nimikkeistö
 - mm. hankinnan arvo ja rivilukumäärä nimikettä kohden
- Toimittajat
 - mm. rivilukumäärä, tilausmäärä ja hankinnan arvo toimittajaa kohden, väärin toimitettujen ja reklamoitujen rivien %-osuus kaikista riveistä
- Ostotilaukset
 - mm. hankinnan arvo tilausta tai tilausriviä kohden, rivilukumäärä tilauksessa, 1-rivisten tilausten lukumäärän
- Materiaalivirta
 - mm. hankinnan arvo toimitusriviä tai toimitettua tilausta kohden, pienarvoisten toimitusten %-osuus
- Varastot
 - mm. varaston arvo, myyntisaamiset ja ostovelat, varaston kierto nopeus
- Maksuliikenne
 - mm. hankinnan arvo laskua tai laskuriviä kohden, myöhässä maksettujen laskujen osuus, hyvityslaskujen osuus
- Toimintakustannukset
 - mm. kustannukset riviä, nimikettä tai toimittajaa kohden
- Toimintaympäristö
 - mm. makrotalouden muutokset, kysynnän ja tarjonnan muutokset, yleisen hintakehityksen muutokset. (Aminoff ym. 2002, 16–22)

Edellä olevista asioista joitakin tulisi konsernissa mitata hankintojen kehittämiseksi. Nämä tulee ehdottomasti nostaa uudestaan esille ja tutkia, kunhan konsernissa on käytössä riittävät järjestelmät hankintatoimen perusteellisen mittaamisen aloittamiseksi. Kuten aiemminkin todettu, hankintatoimen tehokkuutta tai tehottomuutta ei pystytä toteamaan ilman mittaamista.

7.4 Kehityssuunnitelma

Viides ja viimeinen tutkimukselle asetettu kysymys kuului seuraavasti:

- Kuinka hankintatoimea voidaan kehittää?

Tämä kysymys asetettiin kokoamaan lopulta yhteen ne tulokset, havainnot ja johtopäätökset, jotka tutkimuksessa on saatu aikaiseksi hankintatoimen kehittämisen ja parantamisen näkökulmasta. Silloin kun hankintatoimea pystytään kehittämään, on lopputuloksena poikkeuksetta aina säästöjä koko organisaatiolle.

Hankintatoimea voidaan kehittää mm. edellä olevien johtopäätösten avulla. Johtopäätöksistä, havainnoista ja tuloksista luotiin Suomen Erillisverkot -konsernille erillinen kehityssuunnitelma, jonka mukaan toimien hankintatoimea voidaan kehittää. Kehityssuunnitelma on liitteessä 2.

Kehityssuunnitelma on jaettu kahteen osioon, ensimmäisen vuoden aikana tehtävät kehitystoimenpiteet sekä ensimmäisen vuoden jälkeen tehtävät kehitystoimenpiteet. Kehitystoimenpiteiden avulla voidaan kehittää hankintatoimen organisoitumista ja sitä kautta hallitumpaa hankintaa, hankintakäytänteiden yhtenäistämistä sekä sopimushallintaa ja sähköisten järjestelmien avulla voidaan luoda mittaristoja sekä SPEND-analyysi hankintojen jatkokehittämiseksi.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suomen Erillisverkot -konsernin hankintatoimea sekä luoda hankintatoimelle kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelman avulla konsernin hankintatoimea voitaisiin kehittää ja saada sitä kautta säästöjä koko konsernin tasolla aina tytäryhtiöissä saakka. Kehityssuunnitelmaan sisältyvänä toisena

tavoitteena oli tarkastella, että voisiko hankintatoimi organisoitua jotenkin toisin ja kuinka hankintatointa tulisi mitata.

Tutkimuksen tuloksena saatiin vastauksia jo etukäteen epäiltyihin asioihin sekä epäkohtiin. Tutkimuksen kyselyssä esitetyt kysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kysymyksiä luodessa käytiin läpi jo mahdollisesti tunnistettuja epäkohtia ja kysymykset pyrittiin asettamaan niin, että epäkohtiin saataisiin vastaukset. Vastausten perusteella saatiin hyviä vahvistuksia etukäteen epäiltyihin ongelmakhtiin.

Tuloksia voidaan pitää onnistuneina, koska toimeksiantajan puolesta konsernin hankintatoimea ei ollut aiemmin juurikaan tutkittu. Se, mitä hankintatoimesta ja sen nykytilasta aiemmin tiedettiin, perustui lähtökohtaisesti pelkästään toimeksiantajan omiin arvioihin.

Vaikka kyselyn avulla saadulla tutkimusaineistolla saatiinkin jopa yllättävän hyvin vastauksia, jäi saatu aineisto kuitenkin lopulta suppeahkoksi. Kyselyyn vastanneita oli vain kaksitoista. Tältä osin johtopäätöksiä, kehityssuunnitelman sekä tuloksissa prosenttien käytön suhteen luotettavuus hieman kärsii. Oli kuitenkin tietoinen valinta, että kysely lähetettiin vain niille, jotka olivat liiketoimintojen hankinnoista eniten vastuussa. Näin rajaamalla saatiin vastauksia vain sellaisilta henkilöiltä, joilla oli varma näkemys liiketoimintojen hankinnoista ja sen voikin ajatella parantavan luotettavuutta.

Paremmen tutkimusaineiston saamiseksi olisi kannattanut tutkimusmenetelmäksi valita haastattelu. Aikataulu oli kuitenkin niin tiukka, että tutkimuksen toteuttaminen haastattelua tutkimusmenetelmänä käyttäen olisi ollut lähes mahdotonta. Siviilielämän kiireet, perhe ja työ, asettivat reunaehdot ajankäytöllisesti ja kyselyn valitseminen tutkimusmenetelmäksi nämä huomioiden osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Kehityssuunnitelman luomisessa käytettiin saatujen tutkimustulosten lisäksi myös havainnointia ja työuran aikana kerättyä kokemuseräistä tietoa hankinnoista.

Kehityssuunnitelmassa esitetyt ehdotukset vaativat konsernilta hankintatoimeen kohdistettavaa lisäresursointia. Hankintatoimelle tulisi nykyisten työtehtävien lisäksi paljon uusia työtehtäviä sekä uusia vastuita, jotka kuluttavat resursseja, mm. hankin-

taohjeiden ja -käytänteiden tekeminen ja kouluttaminen, liiketoimintojen hankintojen seuranta, järjestelmien kehittäminen ja määrittäminen sekä muu kehittämistyö. Ilman lisäresursointia kehitystöiden käytäntöön vienti ei onnistu ainakaan ehdotetussa aikataulussa. Lisäksi ostotilausjärjestelmän hankinta olisi jo itsessään merkittävä investointi.

Nykyisellään konsernin hankinnat eivät saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin peilaten voi olla kovinkaan tehokkaita, ja hankintatoimi vaatisikin merkittävää kehittämistä. Pelkästään jo se, että Suomen Erillisverkot -konserni on kokonaan valtion omistama yhtiö ja käyttää veronmaksajien rahoja, vaatii, että kehittämiselle annettaisiin huomiota.

Opinnäytetyö antaa mielenkiintoisen läpileikkauksen todella erityislaatuisen organisaation hankintatoimesta. Vaikka Suomen Erillisverkot -konserni saattaakin olla hankintatoimen osalta ainoa laatuaan Suomessa julkisten hankintayksiköiden ja kaupallisten yhtiöiden takia, antaa opinnäytetyö hyvän pohjan myös muille kasvaville yrityksille, joissa hankintatoimi on tarkoituksellisesti tai vahingossa jätetty hieman pienemmälle huomiolle. Opinnäytetyöstä voi olla myös hyötyä julkisen sektorin organisaatioille, joissa tunnetusti hankintatoimea ei aina ole kovin pitkälle kehitetty, vaan hankintatoimi on keskittynyt lähtökohtaisesti – kuten Suomen Erillisverkot -konsernissa – julkisen hankintalain alaisten hankintojen läpivientiin.

Lähteet

- Aminoff, A., Hyppönen, R. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoiminnan seuranta ja mittaaminen. Tutkimusraportti. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 11.4.2019. https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2002/TAU_B024.pdf.
- Anttila, J-P., Jussila A. & Mikkola M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk yrityksissä. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Viitattu 6.12.2018. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf>.
- Eckerson, W. W. 2010. Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 22.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Fogelholm, J. & Karjalainen, J. 2002. Tuotantotoiminnan mittaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. 2005. Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. Journal of Supply Chain Management, 41, 3, 19–28. Viitattu 16.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Hankintalaki 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Annettu 29.12.2016. Viim. muutos 18.4.2018. Viitattu 25.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>.
- Hankintojen organisointi. n.d. Logistiikan maailma. Viitattu 5.2.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-organisointi/>.
- Hankintojen taloudellinen merkitys. n.d. Logistiikan maailma. Viitattu 25.3.2019. <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/hankintojen-taloudellinen-merkitys/>.
- Hesping, F. H. & Schiele, H. 2015. Purchasing strategy development: A multi-level review. Journal of Purchasing & Supply Management, 21, 2, 138–150. Viitattu 16.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.
- Kynnysarvot. 2018. HILMA. Julkiset hankinnat. Viitattu 7.2.2019. <https://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/kynnysarvot/>.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Helsinki: Talentum.
- O'Brien, J. 2015. Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. 3. edition. England: Kogan Page Limited.
- Pandit, K. & Marmaris H. 2008. Spend Analysis – The Window Into Strategic Sourcing. USA: J. Ross Publishing.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. 2017. Hankintojen kilpailuttaminen. 8. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Rasmussen, N., Bansal, M., Chen, C. Y. & Rasmussen, N. H. 2009. Business Dashboards: A Visual Catalog for Design and Deployment. Viitattu 22.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Schiele, H. 2007. Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. Journal of Purchasing & Supply Management, 13, 4, 274–293. Viitattu 16.2.2019. <https://janet.finna.fi>, Academic Search Elite.

Sihvola, I. 2007. Onnistunut julkinen ICT-hankinta. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Viitattu 6.11.2018. https://www.tieke.fi/download/attachments/20218187/julkaisu_29.pdf?version=1&modificationDate=1346757086000&api=v2.

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

Viestintä-tiimi. 2018. Suomen Erillisverkot -konsernin yritysesittely. Suomen Erillisverkot -konsernin henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 30.11.2018.

Liitteet

Liite 1. Kyselyssä esitetyt kysymykset

PERUSTIEDOT

Valitse, kummassa yhtiömuodossa toimitte tällä hetkellä?

- Kaupallinen yhtiö (Leijonaverkot Oy, Johtotieto Oy, Virve Tuotteet ja Palvelut Oy tai Deltagon Oy)
- Julkinen hankintayksikkö (Suomen Erillisverkot Oy, Suomen Turvallisuusverkko Oy tai Suomen Virveverkko Oy)

SOPIMUSHALLINTA

Onko sopimusaikainen seuranta liiketoiminnassanne jonkun tai joidenkin vastuulla?

- Kyllä
- Ei, miksi? _____

Tehdäänkö liiketoiminnassanne hankintasopimuksia toimittajien kanssa?

- Kyllä, pääsääntöisesti kaikkien kanssa
- Ei
- Osittain, miten? _____

Kuinka paljon arviolta hankinnoista tehdään sopimuksien ulkopuolelta?

- _____%

Onko liiketoiminnassanne olemassa toimittajayhteistyötä toimittajien kanssa?

- Ei
- Kyllä

Jos vastasit edelliseen kyllä, kehitetäänkö tätä toimittajayhteistyötä jotenkin?

- Ei
- Kyllä, miten? _____

Vastaako joku liiketoiminnassanne keskitetysti sopimuksista ja niiden uusimisista?

- Kyllä
- Ei

Miten koette tämän hetkisen sopimushallinnan, eli SOPAN, tilanteen? Onko SOPASTA liiketoiminnallenne apua ja jos ei, kuinka tätä voitaisiin mielestänne parantaa?

- _____

TILAUKSET JA TOIMITUSVALVONTA

Onko liiketoiminnassanne reklamaatiot, hyvitykset tai jälkitoimitukset jonkun tai joidenkin vastuulla?

- Kyllä
- Ei, miksi? _____

Arviolta kuinka moni liiketoiminnassanne hoitaa hankintaan liittyviä tehtäviä, kuten tilauksia, tarjouspyyntöjä, toimitusvalvontaa, varastojen saldoa? Millaisia tehtäviä henkilöt tekevät? Onko tehtävissä päällekkäisyyksiä?

- _____

Kuinka tilaukset liiketoiminnassanne pääsääntöisesti tehdään?

- _____

HANKINTOJEN JOHTAMINEN

Raportoidaanko hankinnoista liiketoiminnassa jotenkin, esim. johtoryhmälle?

- Ei
- Kyllä, raportoidaan seuraaville tahoille

Onko liiketoiminnassanne käytössä hankintaohjetta, jota noudatatte?

- Kyllä, konsernin hankintaohje
- Ei
- Joku muu, mikä? _____

Onko hankintojen ja ostojen kokonaiskustannukset ja -määrät liiketoiminnassanne tiedossa?

- Kyllä
- Ei

Jos vastasitte edelliseen ”Ei”, pystyttekö arvioimaan ostojen kokonaiskustannukset ja -määrät?

- Ei
- Kyllä, arvioi _____

Mitataanko hankintoja liiketoiminnassanne jotenkin, esim. euro- ja kpl-määriä, rekla-
maatioiden määrää tms.?

- Kyllä, miten?
- Ei

Jos vastasitte edelliseen ”Ei”, olisiko hankintoja mielestänne hyvä mitata?

- Kyllä, millä tavoin?
- Ei

Mitä hankintaan liittyviä tehtäviä mielestänne olisi järkevin hoitaa itsenäisesti liike-
toiminnoissa ja keskitetysti hankintatoimessa?

- _____

HANKINTOJEN SUUNNITTELU

Seurataanko liiketoiminnassanne markkinatilannetta ja kartoitetaanko toimittaja-
vaihtoehtoja?

- Kyllä
- Ei

Onko hankinnat osa liiketoimintasuunnitelmaanne?

- Kyllä
- Ei, miksi? _____

Miten hankintoja tulisi mielestänne liiketoiminnassanne tehdä, jotta hankintojen
avulla saataisiin paras mahdollinen hyöty?

- _____

Liite 2. Kehityssuunnitelma

KEHITYSSUUNNITELMA HANKINTATOIMEN KEHITTÄMISEKSI

0 – 12 kuukauden aikana tehtävät kehitystyöt

1. Hankintatoimen uudelleen organisoituminen
 - Hankintatoimelle annetaan kokonaisvaltainen vastuu konsernin hankinnoista strategisella tasolla
 - Kokonaisvaltaisesta vastuusta johtuen mahdollisen Suomen Erillisverkot -konsernin hankintajohtajan nimittäminen
 - Kaupallisten yhtiöiden hankinnat otetaan tarkempaan seurantaan
 - Nykyiset hankinta-asiantuntijat asetetaan liiketoimintojen ns. hankintavastaaviksi, kullekin omat vastuuliiketoiminnat seurantaan läpinäkyvyyden lisäämiseksi
 - Hankintatoimen resurssien tarkastelu ja mahdollisten lisäresurssitarpeiden, kuten hankinta-asiantuntijoiden tai hankintavastaavien rekrytoiminen
2. Hankintaohjeiden ja -käytänteiden päivittäminen, luonti ja koulutus
 - Nykyiset hankintaohjeet päivitetään kahdeksi versioksi; julkisille hankintayksiköille ja kaupallisille yhtiöille omat versiot
 - Tarjouspyyntö- ja tilauspohjien luominen ja päivittäminen sekä käytön koulutus liiketoimintoihin
 - Yleisien hankintoihin liittyvien asioiden kouluttaminen hankinta-asiantuntijoiden/vastaavien toimesta vastuuliiketoimintoihin
 - Esim. kuinka tilauksia, tarjouspyyntöjä ja reklamaatioita tulee tehdä
 - Liiketoimintojen hankintoihin liittyvien tehtävien kartoittaminen
 - Ketkä tekee, mitä tekee, milloin tekee. Analysointi tulisiko tehtäviä jakaa tarkemmin päällekkäisen työn välttämiseksi
3. Sopimushallintajärjestelmän kehittäminen
 - Nykyisen järjestelmän SOPAN käyttöliittymän parantaminen enemmän käyttäjäystävällisemmäksi. Kiinnitettävä huomiota mm. järjestelmän nopeuteen, META -tietosivuun, sopimuksien haku -toimintoon
 - Sopimukset tulee saattaa näkyville suuremmalle osalle henkilöstöä, kuten tilaajille
 - Sopimuksien etusivulla tulee näkyä tilaajille tärkeät tiedot mm. toimitus-, maksu- ja takuuehdot sekä sovellettavat sopimusehdot
 - TUVE -työasemilta tulee voida päästä sopimushallintajärjestelmään
 - Vaihtoehtona edellä oleville kokonaan uusi sopimushallintajärjestelmä, joka suunniteltu juuri sopimushallintaa varten

12 – 24 kuukauden aikana tehtävät kehitystyöt

1. Sähköisen ostotilausjärjestelmän hankinta ja käyttöönotto konsernin laajuisesti
 - Ostotilausjärjestelmän määrittelytyölle asetellaan oma projektiryhmä
2. SPEND -analyysi
 - SPEND -analyysin teko mahdollisimman pian. Mikäli analyysin tekemiseen vaadittavaa dataa ei nykyjärjestelmästä saada, SPEND -analyysi tehtävä viimeistään yhden vuoden kuluttua ostotilausjärjestelmän käyttöönottamisesta

- Selvitetään sopimushankintojen määrä
- Selvitetään mitä yhteisiä ostoja liiketoiminnoilla on, mutta kokonaisvolyymia ei ole hyödynnetty hintaneuvotteluissa
- Selvitetään arvokkaimmat ja strategisimmat toimittajat
- Selvitetään pullonkaulatuotteet -ja palvelut

3. Hankintojen mittaristojen luonti

- Aloitetaan toimintojen mittaamisella
- Hyödynnetään ostotilaus- ja sopimushallintajärjestelmää
- Käytetään mm. raportoinnin työkaluna johdolle
 - Osa mahdollisia tulospalkkioita
- Räätylödään kullekin liiketoiminnalle sopivat hankinnan mittaristot

Liite 3. Tietovarastotaulukko

Tietotyyppi	Määrä	Tietolähde	Tiedon kohderyhmä / käyttötarkoitus
Kyselyt	11 henkilöä, 22 sivua	Kyselyn kohteena olevat henkilöt	Opinnäytetyön tutkimus
Kyselytaulukko, yhteenveto kyselyistä ja haastattelusta	1 taulukko	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelu	1	Haastateltava	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelumuistio, litteroidut	1 muistio, 7 sivua	Tutkija	Opinnäytetyön tutkimus
Haastattelunauhoite	1, 57 minuuttia	Haastateltava	Opinnäytetyön tutkimus
Havaintoaineisto	4 muistiot	Tutkijan muistiinpanot	Opinnäytetyön tutkimus