

Antti-Jussi Help

Kajaanin kaupungin ostoprosessin työmallien kehittäminen



Tradenomi YAMK
Liiketoiminta ja johtaminen
Syksy 2021 / Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Help Antti-Jussi

Työn nimi: Kajaanin kaupungin ostoprosessin työmallien kehittäminen

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), liiketoiminta ja johtaminen

Asiasanat: Julkiset hankinnat, ostoprosessi, viestintäkulttuuri, sopimuksen hallinta

Julkisilla hankinnoilla on merkittäviä mahdollisuuksia julkisen talouden kestävyysparantamiseen ja muiden yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämiseen, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille sidosryhmille sekä kumppaneille. Tavoitteita ja kestävyttä tarkastellaan yhä enemmän sosiaalisen vastuullisuuden kautta.

Kehittämistyön tavoitteena oli puolittaa Kajaanin kaupungin ostoprosessin läpimenoaika ja luoda ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se kohdennettiin Kajaanin kaupungin eri toimialoille sekä kumppaneille. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti käyttäen eri teemoja deduktiivisella lähestymistavalla. Kehittämistyön tuloksista nousi esiin asioita, joiden avulla Kajaanin kaupungin ostoprosessin työmallia voidaan kehittää toimialalle sopivammaksi. Tutkimuksen tulosten perusteella toimialakohtainen tunteminen on tärkeää harkitessa ostoprosessin työmallia osaksi yhtenäistä hankintaprosessia.

Sosiaalisen vastuullisuuden katsottiin soveltuvan erinomaisesti alalle, mutta käytännön soveltamisessa nähtiin puutteita. Kehittämisen edellytykset ovat yhteistyö ja vuorovaikutus kaikissa hankinnan vaiheissa. Tutkimustuloksista muodostui mallinnukset ostoprosessin käytännön soveltamiseen ja kehittämiseen julkisiin hankintoihin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää julkisalan hankinta- ja ostoprosessiin, johon sosiaalisen vastuullisuuden keinoja suunnitellaan. Tutkimustuloksista hyötyvät eri hankintayksiköt, jotka suunnittelevat sopimuksen hallintaan liittyviä johtamisen keinoja, joilla luodaan tavoitteet, toteutetaan ohjausta ja seurataan kunnan sopimukseen liittyvää kokonaisuutta, tehdystä hankintasopimuksesta, aina reklamaation hoitoon saakka.

Abstract

Author(s): Help Antti-Jussi

Title of the Publication: Development of work models for the purchasing process of the city of Kajaani

Degree Title: Business Administration, Business and Management

Keywords: Public procurement, purchasing process, communication culture, contract management

Public procurement has significant potential for improving the sustainability of public finances and promoting other societal objectives to ensure healthy and transparent competition for all external stakeholders and partners. Objectives and sustainability are increasingly being looked at through social responsibility.

The aim of the development work was to halve the lead time of the purchase process of the City of Kajaani and to create uniform operating methods for purchasing operations. The study was carried out as a qualitative study and was targeted at different industries and partners in the city of Kajaani. The material was collected through semi-structured interviews.

The research data was analysed in a data-driven manner using different themes with a declinative approach. The results of the development work highlighted issues that will enable the work models of the purchasing process in the city of Kajaani to be developed to make the industry more suitable for the industry. Based on the results of the study, industry-specific knowledge is important when considering the work models of the purchasing process as part of a unified procurement process.

Social responsibility was considered to be an excellent fit for the sector, but there were shortcomings in the practical application. The prerequisites for development are cooperation and interaction at all stages of procurement. The research results consisted of modelling for the practical application and development of the purchasing process for public procurement. The results of the research can be used in the public procurement and purchasing process, for which the means of social responsibility are planned. The results of the research will benefit from the various contracting entities, which devise the means of management related to the management of the contract, which will create objectives, implement guidance and monitor the whole of the municipal contracts, the contract awarded, from the contract awarded, from the contract awarded, to the management of the complaint.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osto- ja hankintaprosessin määrittely.....	2
2.1	Ostotoiminnan määrittely	3
2.2	Hankintaprosessin vaiheet	5
2.3	Sopimuksen elinkaari	10
2.4	Sopimusten kehittäminen ja sallittujen muutosten huomioon ottaminen	12
2.5	Elinkaarikustannusten huomioiminen	14
2.6	Ostotoiminnan yleisiä ongelma-alueita ja haasteita.....	15
2.7	Ostotoiminnan organisointi	16
2.8	Ostoprosessin kehittäminen ja tulevaisuus	19
2.9	Ostotoiminnan kehittämisen työkalut	21
3	Ostoprosessin tutkiminen ja kehittäminen	27
3.1	Tutkimusstrategia.....	27
3.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	29
3.3	Kehittämismenetelmä	31
3.4	Luotettavuus ja eettisyys.....	31
4	Tutkimuksen ja kehittämistyön toteutus ja tulokset.....	33
4.1	Moritz – palvelumuotoilun prosessimalli	33
4.2	Työpaja - 8x8 menetelmän toteutus ja tulokset	35
4.3	Ostoprosessin työmallit.....	41
5	Teemahaastattelut	43
5.1	Haastattelun toteutus ja tulokset	44
5.1.1	Ohioistaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri	45
5.1.2	Viestintäkulttuuri	46
5.1.3	Sopimuksen hallinta	46
5.1.4	Haastatteluissa ilmenneet yhdistävät tekijät.....	47
6	Johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma	50
7	Pohdinta	54
	Lähteet	57

Litteet

1 Johdanto

Kehittämistyön tavoite on nopeuttaa Kajaanin kaupungin ostoprosessin läpimenoaikaa. Tarkoituksena on tutkia ostojen työmalleja ja kehittää ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille kumppaneille.

Tutkimus- ja kehittämisiongelmana on Kajaanin kaupungin eri toimialoilla huomattu, että ostoprosessi tarvitsee tehostamista. Ostoprosessi tulisi liittää tiiviimmin hankintaprosessiin. Käytetty teoreettinen viitekehys on prosessijohtaminen. Teoreettisina tutkimuskysymyksinä esitetään, mitä tarkoitetaan ostojen prosessijohtamisella ja miten ostojen sisällä tapahtuvia prosesseja kehitetään. Mitkä ovat ostotoiminnan ongelma-alueita koko prosessin kannalta toimeksiantajalla? Miten ostotoimintaa voisi kehittää kumppanuuden hoitamiseen?

Opinnäytetyössä tutkimusstrategiana käytetään palvelumuotoilua. Palvelumuotoilua hyödyntämällä määritellään ostoprosessi ja sen eri työmallit, toimeksiantajan sekä kumppaneiden tarpeita vastaavan palvelukokemuksen muodostamiseksi, sekä ostotoiminnan kehittämiseksi mahdollisimman terveelle ja avoimelle kilpailulle.

Opinnäytetyön tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään saamaan käsitys ilmiöstä ja vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee lähtökohtaisesti miettiä, mistä tutkimuksessa on kyse ja muodostaa sen pohjalta mahdollisia kysymyksiä. Kajaanin kaupungin eri organisaatioissa ostoprosessia ei tunneta hyvin, tai sitä ei ole laisinkaan. Valmiina olevia teorioita on, mutta niitä ei sovelleta käytännössä, viitaten tutkimuksessa tarkasteltavaan ilmiöön.

Kehittämistyön aineistohankinta -ja analyysimenetelmänä käytetään 8x8 – menetelmää. Menetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä, jossa aiheitten keskelle kirjoitetaan ongelma, johon haetaan ratkaisua. Tällä menetelmällä saadaan esiin -periaatteella ongelmakentästä monivivahteisempi kuin pelkkä yksittäinen kysymys olisi.

Kehittämistyön analyysimenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelumenetelmällä on tarkoituksena tuottaa yksilön kokemuksen kautta uutta käytännön tietoa hankinta- ja ostotoiminnan työmallien kehittämisen tueksi Kajaanin kaupungilla.

2 Osto- ja hankintaprosessin määrittely

Hankinta- ja ostoprosessin määrittely on lähtökohtaisesti haastavaa, koska operatiivinen ostaminen linkittyy vahvasti koko hankintaprosessiin. Tässä tutkimustyössä nämä kaksi määritelmää on kuitenkin pyritty kuvaamaan ja erottamaan. Hankinnoilla tarkoitetaan hankintasopimukseen päättävää prosessia, jonka jälkeen tapahtuu sopimuksen hallintaan liittyvä operatiivinen ostaminen. Tutkija on pyrkinyt eriyttämään nämä kaksi prosessin vaihetta tutkimustyössään.

Julkiset hankinnat ovat Suomen yritys kentässä iso tekijä ja mahdollisuus yrittäjille kannattavaan kumppanuuteen. Kestävän talouden hankinnat luovat elinvoimaa ympärilleen. Kajaanin kaupungin julkisten hankintojen merkitys Kainuussa on suuri. Pelkästään Kajaanin kaupunki ostaa vuosittain tavaroita ja palveluita sekä tekee investointeja yhteensä 80 miljoonalla eurolla. Näistä ostoista palveluista on ollut noin 40 miljoonaa euroa, tavarahankintoja noin 20 miljoonaa euroa ja investointeja noin 20 miljoonaa euroa. Julkisia hankintoja säännellään hallinnon yleisillä periaatteilla, julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista annetuilla lailla sekä useilla erityislakilla. Kuntalain sovitut periaatteet ohjaavat myös kuntien hankintoja. Julkiset hankinnat ovat osittain toimintaa, johon käytetään julkisia varoja. Siksi sitä täytyy ja pitää säännellä tarkemmin kuin muuta kaupankäyntiä. (Kajaanin kaupunki 2020.)

Julkisissa hankinnoissa ei tule syrjiä ehdokkaita sellaisten seikkojen tai asioiden takia, jotka eivät liity itse hankinnan toteuttamiseen. Kaikilla tarjouspyynnön kriteerit täyttävillä ehdokkailla on mahdollisuus osallistua kilpailutukseen. Tarjouspyynnön kriteerit liittyvät aina hankinnan kohteeseen, eli käytännössä silloisen hankintayksikön konkreettiseen tarpeeseen. Julkisen hankintayksikön tulee huolehtia myös siitä, että avoimen hankintamenettelyn kautta Pk-yritysten osallistumismahdollisuudet turvataan ja kaikkien on mahdollista tasapuolisesti osallistua kilpailutukseen. Näin ollen yritys vaikutusten arviointi on mukana jo suunnitteluvaiheessa. (Kajaanin kaupunki 2020.)

2.1 Ostotoiminnan määrittely

Ostotoiminta voidaan jakaa operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin toimintoihin. Strategiseen ostotoimintaan kuuluvat liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, ostaja-toimittajasuhteiden luominen ja hoitaminen sekä toimittajien valinta ja arviointi. Strategisen ostotoiminnan tulisi aina olla ennakoivaa toimintaa. Budjetointi ja tulevat sopimusneuvottelut kuuluvat puolestaan taktisen ostotoiminnan osa-alueisiin. Operatiiviseen ostotoimintaan kuuluvat viikoittaiset arkirutiinit kuten tilaaminen, laskujen tarkastaminen ja toimitusvalvonta. Operatiivinen ostotoiminta on impulsiivisen reagoivaa verrattuna strategiseen ostotoimintaan. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bel & Santala 2011, 31.)

Ostotoimintaa tapahtuu kaikissa yhteisöissä sekä yritysten liiketoiminnassa. Liiketoiminnassa ostotoiminnalla tulisi luoda yritykseen tulosta ja lisäarvoa yhteistyössä asiakkaiden ja toimittajien kanssa, sillä ei pelkästään säästetä kustannuksissa. Ostaminen on yksi selkeä päätoiminto teollisuudessa ja kaupassa. (Koskinen ym. 1995, 16.)

Ostotoiminta on osa yrityksen logistiikkatoimintoja, näin se yhdistää yrityksen sen toimittajiin sekä asiakkaisiin. Yrityksessä ostotoimintaa hyödyntäen ohjataan sen palveluja, tieto- ja materiaalivirtoja siten, että saavutetaan optimaalinen kustannustason, palvelutason ja toiminnan laadun synerginen yhdistelmä. Ostotoiminta toimiikin yhdistävänä linkkinä tavarantoimittajamarkkinoihin ja yhteistyökumppaneihin. Yrityksen sisäisissä asiakkaissa sen lähimmät yhteistyökumppanit ovat yleensä logistiikan ja tuotannon henkilöstö. (Koskinen ym. 1995, 17.)

Ostotoiminta tarkoittaa yrityksen ulkopuolisia ostoja. Suomalaisten yritysten liikevaihdosta ostojen osuus on noin 70–75 prosenttia, joka on todella merkittävä ja jonka odotetaan edelleen kasvavan. Tämän voi tulkita siten, että yrityksen tuloksen voi tehdä ostamalla. Ostotoiminnan yksi tärkeimmistä tehtävistä on määrittää ostotarpeet ja etsiä kilpailukykyä lisäävät, luotettavat ja osaat tavarantoimittajat eli hankintalähteet. Oman yrityksen toimintojen ja tavarantoimittajan välille tulisi löytää oikeanlainen kumppanuus, josta kumpikin osapuoli hyötyy. Ostajan tärkeitä tehtäviä ovat kumppanien valinta ja siihen liittyvä kilpailuttaminen. Jotta ostaja kykenee tähän tehtävään, on hänellä oltava yrityksen johdon strateginen tuki, riittävä ammattitaito ja kokemus kyseiseltä alalta. (Ritvanen & Koivisto 2007, 31–32.) Yli kaksi kolmasosaa organisaation liiketoiminnan kustannuksista syntyy palveluiden ja tavaroiden ostoista. Tämä tarkoittaa sitä, että on hyvin tärkeää tutkia, millaisilla toimintamalleilla, mistä ja miten palvelut sekä tuotteet ostetaan. Samaa

asiaa käsitellään myös toteamalla, että ostotoiminnan tehtävänä on yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaiden, omaa kilpailukykyä lisäävien hankintalähteiden etsintä ja toimittajien valinta sekä niiden ja oman yrityksen työmallien yhteensovittaminen siten, että molemmat hyötyvät toiminnasta ja yhteinen kilpailukyky säilyy ja lisääntyy. (Balac 2009, 16–17.)

Operatiivisesti ostotoimintatyötä tekevät yleensä palvelu- ja tavarahankinnoista vastaavat ostamisen asiantuntijat. Ostotoiminta voi olla keskitettyä tai hajautettua toimintaa. Silloin kun ostotoiminta on keskitettyä, tähän työhön on palkattu täysipäiväisesti työtä hoitavat henkilöt. Ostojen ollessa hajautettua voi ostoja hoitaa suuri joukko muita henkilöitä oman toimensa ohessa. (Sakki 2003, 51.)

Ostajan tulee ymmärtää yrityksen tai organisaation liiketoiminnan kokonaisuus, mitä yrityksessä yhdessä yritetään ja miksi. Yrityksen ja organisaation liikeidean ja toiminta-ajatuksen ympärille tulisi kytkeytyä kiinteästi myös yrityksen osto- ja tilaustoiminta sekä myynti. (Rauhala 2011, 15.)

Ostot ovat yritykselle ja organisaatiolle yksi merkittävimmistä kustannuseristä. Ostotoiminnalla pyritään kustannustehokkuuteen ja mahdollisimman edullisiin hintoihin, mutta hinta ei saa olla ainoa ja ratkaiseva tekijä. Palvelun tai tuotteen elinkaaren kokonaiskustannuksissa ostohinta näyttelee vain pientä osaa. Ostajan tulee ottaa huomioon ja tiedostaa, että kokonaiskustannuksiin kuuluu paljon muitakin kuluja. Suurin osa ostotoiminnan kustannuksista koostuuakin henkilöstökustannuksista. Tämän lisäksi kustannuksia muodostuu esimerkiksi koulutuksista, kehittämisinvestoinneista, laitteista, tietojärjestelmistä ja itse toimitiloista. Varsinaisiin ostotoiminnan kustannuksiin kuuluvat ostohinta, ostotapahtuman kustannukset, tavarankäsittely, mahdolliset verot ja tullit, huolinta, varastointi, erinäiset tarkastukset, hallintokulut, mahdolliset myöhästymisseuraukset sekä jälkitoimitus-, reklamaatio-, palautus- ja kehittämiskustannukset. Ostojen osuus yritysten liikevaihdosta on erittäin suuri, johtuen edellä mainituista kustannuksista, jopa 50 prosenttia. (Ritvanen & Koivisto 2006, 123–124.)

Arvon luominen niin kumppaneille kuin omallekin organisaatiolle on ostotoiminnan päätavoite. Ostotoiminnalta tämä vaatii pitkäjänteistä yhteistyötä sekä oman organisaation sisällä että ulkopuolisten toimijoiden, kuten kumppaneiden ja muiden toimittajien kanssa. Ostotoiminnan tavoitteena on löytää sellainen arvoa tuottava ratkaisu, mihin kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä ja hyötyvät siitä. (Ritvanen ym. 2011, 181.)

2.2 Hankintaprosessin vaiheet

Erilaiset ostotoiminnan vaiheet alkavat siitä, kun ilmaantuu kysyntää tai tarvetta. Hankintasuunnitelmaan aloite (kuva 1.) ja impulssi saadaan hyvin usein organisaation sisäiseltä asiakkaalta. Sisäinen asiakas voi esimerkiksi olla myynnin tai tuotannon henkilö, joka etsii tuotetta tai palvelua asiakkaalleen. (Koskinen ym. 1995, 155–156.)

Sähköiselle alustalle tehdyssä tarjouspyynnössä tulee ottaa huomioon kaikki vaatimukset, joita palvelulta tai tuotteelta vaaditaan. Ostajan kannattaakin hyödyntää alan substanssiosaamista, joka auttaa tunnistamaan tuotteen tai palvelun ja sen käyttötarkoituksen, jotta hän osaa muotoilla ja esittää kriteerit tavar- tai palveluntoimittajalle. (Ritvanen 2011, 39–40.)

Kilpailutusprosessi vie aina oman aikansa. Tarjousten pyytäminen, antaminen, vertaaminen ja niistä neuvottelemine voi kuluttaa yllättävän paljon ostajan ja toimittajan aikaa. Olisikin järkevää kilpailuttaa tuotteita tai palveluita suurempina kokonaisuuksina, eikä tehdä samalle tuotteelle tarjouspyyntökierrosta yhä uudelleen ja uudelleen. (Sakki 2003, 172.)

Tarjousten vertailuvaihe alkaa siinä vaiheessa, kun tarjouspyynnön voimassaolo julkisissa järjestelmissä on päättynyt. Vertailua tehtäessä on ensisijaisen tärkeää, että annetut tarjoukset täyttävät vaaditut ehdot ja vaatimukset. Tärkein selvitettävä asia on tuotteelle tai palvelulle muodostuvat kokonaiskustannukset. Ostohinnan lisäksi kokonaiskustannuksiin sisältyvät muun muissa laatu, toimitusvarmuus sekä maksu- ja toimitusehdot. Sopivimman tarjouksen valinta on aina tarjouspyynnön kriteereiden mukainen, mutta myös hankintayksikkö- tai yrityskohtainen. Useimmiten käytetyt valintaperusteet ovat hinta, laatu ja toimitusaika. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Onnistunut hankintaprosessi tulisi päättyä aina yrityksen ja toimittajan väliseen hankintasopimukseen. Yrityksen kannalta kannattavimman ja tarjouspyynnön kriteerit täyttäneen tarjouksen hyväksymisen jälkeen tehdään toimittajan kanssa sopimus. Sopimustyyppinä voi olla esimerkiksi kertaluonteinen sopimus, vuosi-, puite, tai projektisopimus sekä partnership-sopimus. Puhuttaessa satunnaisista ostoista tehdään kertaluonteinen sopimus. Vuosisopimuksella sovitaan tietyn sopimuskauden toimituksista. Vuosisopimuksessa sovitaan hinta- ja laatuasiat ja määritellään toimitustapa sopimuskaudelle. Puitesopimus tehdään aina projektikohtaisesti. Partnership-sopimus tehdään vain erittäin hyvien kumppaneiden kanssa ja se on yleensä tiiviimpi sopimus, kuin edellä mainitut. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Hankintaprosessin päämääränä tulisi aina olla tilaajan ja toimittajan välinen sopimus. Osto-osasto osoittaa täsmällisten ja juridisesti toimivien sopimusten avulla sen erikoisosaamisen alueen ja ytimen, jota se edustaa organisaatiossaan. Sopimuksiin liittyy paljon neuvotteluteknisiä ja juridisia asioita. (Koskinen ym. 1995, 157.)

Hankintalogiikan onnistumisen kannalta oikeiden toimittajien valinta on ratkaisevassa asemassa. Toimittajien valinta kytkeytyy kiinteästi ja osana yrityksen ostostrategiaan. Yritys voi valita strategiakseen pyrkiä tiiviiseen kumppanuuteen muutaman merkittävimmän palvelu- tai tavarantoimittajan kanssa. Vaihtoehtoisesti yritys voi kilpailuttaa jokaisen oston erikseen. Tämä tapa vaatii aina uutta kilpailutusprosessia eikä välttämättä ole pidemmällä aikavälillä kokonaistaloudellisin vaihtoehto. Pidempiaikaisen kumppanuuden ja pitkäjänteisen yhteistyön kautta yritys oppii tuntemaan paremmin toimittajan tavan toimia. Tämä tarkoittaa yleensä käytännössä myös alenevia kustannuksia. Jos tavarantoimittaja joudutaan vaihtamaan vuosittain, tarkoittaa se myös kasvavia operatiivisia kustannuksia. Jatkuvat kilpailutukset ja sopimusneuvottelut syövät merkittävästi käytettävissä olevia resursseja. (Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 96.)

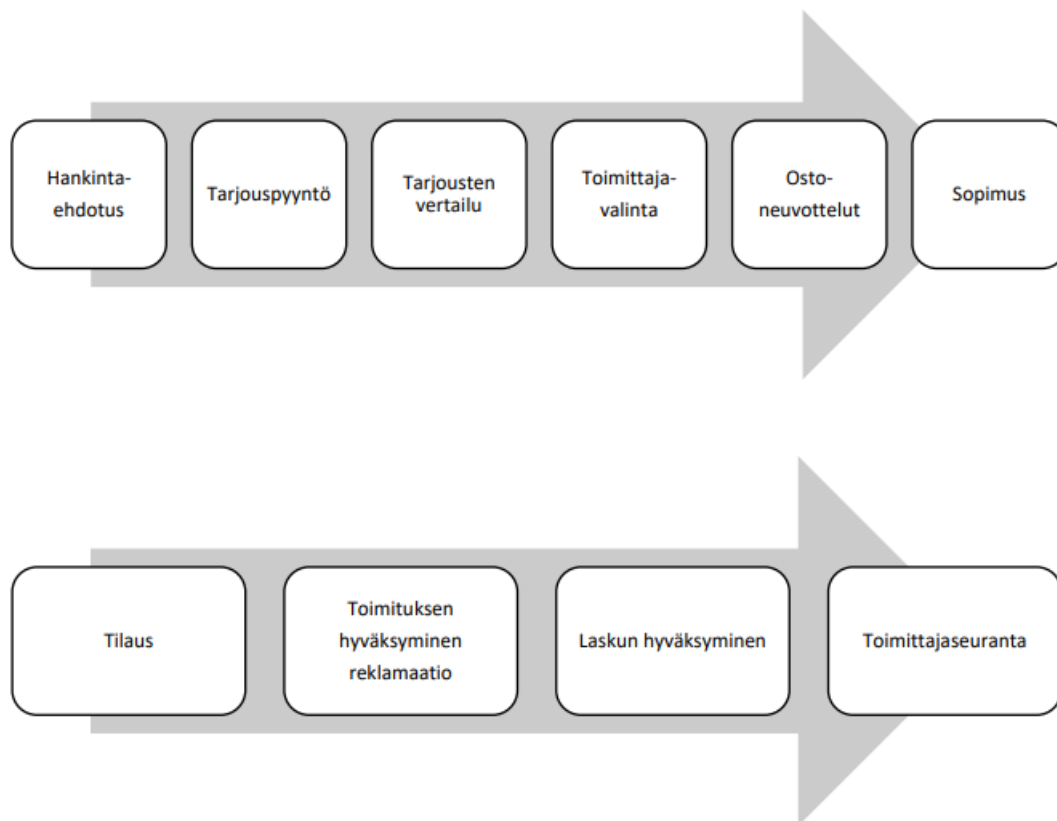
Useiden toimittajien käyttäminen samojen palveluiden ja tuotteiden ostamiseen on yleistä. Toimintatavan tarkoitus on turvata tuotteiden ja palveluiden parempi saatavuus ja hallittavuus. Mitä avoimempaa kilpailutus on, sitä enemmän kumppaneita tuotteille ja palveluille on. Tämä mahdollistaa ostajalle kattavan tietoisuuden vallitsevasta markkinatilanteesta. Yritykset pyrkivät optimoimaan toimittajien määrän. Suuri tavarantoimittajien määrä sitoo paljon resursseja pitämään huolta kumppanuuksista. Yhden tavarantoimittajan malli kasvattaa epäonnistumisen riskiä liian suureksi. Riippuvuus toimintaan kasvaa liian suureksi, jolloin markkinatietoisuus ja osaaminen unohtuvat. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 228–229.)

Sopimus on erittäin tärkeä dokumentti ostotoimelle. Dokumentissa kuvataan tilaajan ja toimittajan välinen yhteistyö seikkaperäisesti. Kaikkien tilaajan ja toimittajan välisien ostosuhteen asioiden tulisi ilmetä sopimuksesta. Sopimusmalleja on lukemattomia, johtuen hankintakohteiden ja tilanteiden erilaisuudesta, jolloin niitä on myös vaikea hallita. Hankintatoiminnalla tulisi olla riittävä määrä erilaisia sopimusmalleja erilaisiin sopimustilanteisiin, jotta toiminta pysyisi ajan tasalla ja tehokkaana. Hankintatoiminnan tulisi tunnistaa yleiset sovittavat asiat, jotka säilyvät samanlaisina riippumatta palvelun- tai tavarantoimittajasuhteesta, mutta myös tapauskohtaisesti sovittavat asiat. Palvelun- tai tavarantoimittajan kanssa tehty sopimus koostuu käytännössä siis tapauskohtaisten ehtojen sekä yleisten ehtojen yhdistelmästä. (Logistiikan maailma 2021.)

Hankintasopimuksen luonnin ja hyväksymisen jälkeen seuraava vaihe ostotoiminnoissa on tilauksen tekeminen. Tuotteen tai palvelun tilaamiseen ei aina tarvita kirjallista sopimusta. Ostotilaus on jo sellaisenaan käytännössä sopimus. Tehdystä tilauksesta tulee käydä ilmi erittäin tarkasti seuraavat yksityiskohdat, tuote- tai palvelukuvaus, maksuehto, määrä, hinta, toimitus- ja laskutusosoite sekä toimitusaika- ja ehto. Tilauksen vastaanottamisen jälkeen lähetetään yleensä tilausvahvistus tavarantoimittajan toimesta. Saatuaan tilausvahvistuksen ostajan tulee tarkistaa, että vahvistuksella olevat tiedot ovat oikein. Mikäli tilausvahvistuksella olevissa tiedoissa on poikkeavuuksia verrattuna annettuun ostotilaukseen, täytyy ostajan ottaa mahdollisimman nopeasti yhteyttä toimittajaan. Tämä estää sen, ettei väärä tuote ehdi lähteä tavarantoimittajalta. Näin säästetään sekä ostajan, varaston työntekijöiden, taloushallinnon kuin myös tavarantoimittajan aikaa, kun tuotetta ei tarvitse palauttaa. (Ritvanen ym. 2011, 41.)

Hankintasopimuksessa sopimuskausi määrittää ajanjakson, jolloin sopimus on voimassa. Tällöin valittu toimittaja on velvollinen toimittamaan sopimuksen mukaisia palveluja tai tuotteita asiakkaalle. Sopimuskausi on ajallinen määritelmä. Hankintalain piiriin kuuluvat hankintasopimukset laaditaan kestoaltaan joko määräaikaaisiksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi. Sopimuskautta on mahdollista jatkaa niin sanotulla optiokaudella, jos se on määritelty alkuperäiseen sopimukseen. (Pekkala ym. 2017, 540.)

Hankintaprosessi koostuu seuraavista vaiheista:



Kuva 1. Hankintaprosessin vaiheet (Logistiikan maailma 2015)

Tuotteen saavuttua terminaaliin tai varastolle on seuraavan ostoprosessin vaiheena tavarán vastaanotto. Tavaraa vastaanotettaessa on syytä todeta, vastaako saapunut lähetys laadultaan ja määrältään ostettua tilausta. Vastaanoton henkilöstö tarvitsee käyttöönsä tarkat tilaustiedot tavarán vastaanottamista varten. Tämä vaihe on erityisen tärkeä. Vastaanottotarkastuksen yhteydessä täytyy havaita kaikki tuotteessa olevat mahdolliset puutteet ja virheet, muutoin ne tulevat seuraavan kerran esiin vasta käyttöön otettaessa. Seurauksena koituu yleensä lisäkustannuksia. Vastaanottotarkastuksessa kuitataan tavarat ensin saapuneeksi, tarkistetaan laatu ja mahdolliset kuljetusvauriot ulkoisesti. Tämän jälkeen tarkastetaan pakkauksen sisällä olevan tuotteen laatu sisäisen laaduntarkistusohjeen mukaisesti. Tarkastusoperaation jälkeen laaditaan saapumisilmoitus, jossa lisätään saapunut määrä varastosaldoihin. (Koskinen ym. 1995, 193–195.)

Lähetyksestä tehdään reklamaatio, jos tuotteessa ilmenee vastaanottaessa puutteita. Mahdollisiin puutteisiin tulee reagoida mahdollisimman nopeasti ja tehdä reklamaatio. Reklamaation tekemiseen on olemassa esimerkiksi seuraavat vaihtoehdot, miten toimia:

1. Lähetys palautetaan kokonaisuudessaan, eikä sitä vastaanoteta, vaan vaaditaan kokonaisuudessaan uusi toimitus.
2. Vaaditaan toimittajaa käymään koko lähetys läpi ja ottamaan virheelliset tuotteet pois.
3. Käydään koko saapunut toimituserä läpi ja lajitellaan virheelliset tuotteet pois. Sovitaan toimittajan kanssa tarkastuksen aiheuttamien kustannusten sekä virheellisten tavaroitten korvausmenettelystä.
4. Toimitus hyväksytään kokonaisuudessaan, mutta sille neuvotellaan toimittajan kanssa vahinkoa vastaava hinnanalennus. (Koskinen ym. 1995, 195–196.)

Seuraavana ostoprosessin vaiheena tapahtuu laskun hyväksyminen. Laskun tarkistaminen on erityisen tärkeää, jotta varmistutaan siitä, että maksusuoritukset ovat voimassa olevien sopimusten mukaisia. Ensin kohdennetaan laskua vastaava ostotilaus. Tämän jälkeen tarkistetaan vastaanotajatiedot ja tilauksen hinta tilaus- tai sopimusdokumentilta. Seuraavaksi, kun lasku on tarkastettu, se siirtyy hyväksyttäväksi. Riippuen yrityksen sovituista käytännöistä, tarkastaja voi myös hyväksyä laskun, mikäli lasku vastaa tilausta. Laskun poiketessa tilauksesta, täytyy se lähettää vielä hyväksyttäväksi tilaajalle tai vastaavalle esimiehelle. (Koskinen ym. 1995, 198.)

Ostoprosessin viimeisin vaihe on toimituksen valvonta. Riippuen oston kohteesta toimitusajat voivat joskus olla hyvinkin pitkiä. Tämä voi aiheuttaa sen, että logistiikassa voi tapahtua viiveitä ja häiriöitä. Hyvin hoidettu logistiikka ja toimituksen seuranta säästävät yleensä paljon kustannuksia. Toimitusseurantaa ja sen tarvetta on pyritty karsimaan yrityksissä. Sitä on pyritty ulkoistamaan yhä enemmän logistiikkaa hoitaville yrityksille. Erilaisia keinoja, joilla toimituksen seuranta ulkoistetaan, ovat tavantoimittajaluokittelu ja sertifiointi. Tiiviimpi yhteistyö logistiikkaa hoitajien yritysten kanssa mahdollistaa paremman seurannan ja siten varmemmat toimitukset. (Koskinen ym. 1995, 189–190.)

Viimeisenä ostoprosessin vaiheena tapahtuu laskun hyväksyminen. Laskun tarkistaminen on erityisen tärkeää, jotta varmistutaan siitä, että maksusuoritukset ovat voimassa olevien sopimusten

mukaisia. Ensin kohdennetaan laskua vastaava ostotilaus. Tämän jälkeen tarkistetaan vastaanot-tajatiedot ja tilauksen hinta tilaus- tai sopimusdokumentilta. Seuraavaksi, kun lasku on tarkas-tettu, se siirtyy hyväksyttäväksi. Riippuen yrityksen sovituista käytännöistä, tarkastaja voi myös hyväksyä laskun, mikäli lasku vastaa tilausta. Laskun poiketessa tilauksesta, täytyy se lähettää vielä hyväksyttäväksi tilaajalle tai vastaavalle esimiehelle. (Koskinen ym. 1995, 198.)

2.3 Sopimuksen elinkaari

Sopimuksen elinkaari alkaa sopimuksen allekirjoittamisesta ja päättyy yleensä sopimukselle mää-riteltyn päättymispäivään. Yhteishankintasopimuksessa, jossa sopimuskumppaneita on useita ja sopimukset ovat kestoaltaan eri pituisia, voi sopimuskausi kuitenkin päättyä vasta yksittäisen, so-pimuksen sisäisen tilaussuhteen päättyessä. Asiakaskohtaiset sopimussuhteet voivat ajallisesti ylittää yhteishankintasopimukseen kirjatun sopimuskauden keston, mikäli yhteishankintasopi-muksen ehdoissa näin on selkeästi mainittu. (Väätäinen haastattelu 2.8.2021.)

Käsitteenä sopimuksen elinkaari ymmärretään laajemmin kuin sopimuskausi. Sopimuksen elin-kaari ja sen hallinta (contract lifecycle management/CLM) sisältää seuraavia vaiheita ja osa-alu-eita:

- sopimuksen valmistelu ja kilpailutus
- sopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen
- sopimuksen käyttöönotto (sopimuskausi)
- sopimuksen seuranta
- sopimuksen muuttaminen, uusiminen tai päättäminen – sopimuksen arkistointi.

(Haapio & Järvinen 2005, s. 299.)

Aktiiviseen sopimuksen elinkaaren hallintaan kuuluvat myös seuranta ja yhteistyö asiakkaiden sekä toimittajien kanssa ja sen tulee olla ennakoivaa ja järjestelmällistä. Mikäli toimenpiteet ja seuranta jäävät vähäisiksi, voidaan käyttää termiä passiivinen sopimushallinta. Tämän seurauk-sena sopimus kilpailutetaan, jolloin hankintapäätöksen jälkeen ei tehdä muuta kuin ostoja. (Vää-täinen haastattelu 2.8.2021.)

Edellä kuvattu passiivinen sopimushallinta (taulukko 1.) edustaa pitkään vallalla ollutta, perinteistä toimintatapaa. Nykyisin kehittyneimmissä yrityksissä ja organisaatioissa puolestaan toteutetaan aktiivista sopimushallintaa. Aktiivinen hankintaprosessi ja sopimushallinta voidaan jakaa edelleen proaktiiviseen ja reaktiiviseen toimintatapaan. Proaktiivinen hankinta pyrkii vaikuttamaan muutoksiin jo ennakolta ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Reaktiivinen hankinta puolestaan reagoi ja pyrkii sopeutumaan muutoksiin niiden tapahduttua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.)

REAKTIIVINEN HANKINTA	PROAKTIIVINEN HANKINTA
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta voi tuottaa lisäarvoa
Hankinta vastaanottaa spesifikaatiot; ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen ja voi myös vaikuttaa spesifikaatioihin
Hankinta palauttaa virheelliset ja huonolaatuiset toimitukset	Hankinta eliminoo laatuongelmat ennakolta
Hinta on avainmuuttuja	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia
Toisen voitto on toisen häviö	Neuvotteluissa pyritään win-win lopputulokseen
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä.	Tärkeimpien toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja (mukaillen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 96)

Suomessa on ajan kuluessa kehittynyt ennakoiva sopimisen suuntaus (engl. proactive contracting) proaktiivinen sopimushallinta. Tämän tavoitteena on edistää sopimuksia ja liikesuhteita sekä välttää oikeusriitoja. Ennakoiva tai proaktiivinen termeillä tarkoitetaan sitä, että sopimushallinta ei ole passiivista ja reaktiivista. Tulevaisuuden ennakoiminen ja asioiden huomioon ottaminen jo ennakolta sekä oma aloitteisuus ja muutosten mahdollistaminen ovat ennakoivan sopimushallinnan tunnuspiirteitä. Proaktiivisuus sisältää sekä ennalta ehkäisevän eli preventiivisen ulottuvuuden että edistävän eli promotiivisen ulottuvuuden. Proaktiivinen sopimuksenhallinta ehkäisee sitä, mikä halutaan välttää, mutta edistää sitä, mikä on toivottavaa, Proaktiivista sopimuksen elinkaarihallintaa voidaan toteuttaa erilaisilla osto- ja myyntiprosessiin, hankintasopimuksiin sekä asiakas- ja toimittajayhteistyöhön liittyvillä toimenpiteillä ja näin aikaansaada hyötyjä koko sopimuksen elinkaaren ajalle. (Haapio & Järvinen 2014, 26.)

2.4 Sopimusten kehittäminen ja sallittujen muutosten huomioon ottaminen

”Hyvällä tarjouspyynnöllä saadaan hyviä sopimuksia, joissa on kuunneltu asiakkaan tarpeita ja toiveita, selvitetty asiakkaan edellyttämä laatutaso sekä varmistettu riittävän kilpailun kautta kustannustehokkuus”. (Väätäinen haastattelu 2.8.2021.)

”Hankintasopimuksen laatiminen perustuu tehtyyn tarjouspyyntöön sekä tarjouspyyntöön liittyviin hankinta-asiakirjoihin. Sopimus tilaajan ja tarjoajan välillä tulee siis perustua kyseisiin asiakirjoihin. Hankintasopimuksen avulla pyritäänkin samalla kehittämään tulevaa tarjouspyyntöä ja muita hankinta-asiakirjoja. Hankintasopimukset voivat olla voimassa useita vuosia ja niiden vaikutukset tuntuvat siten pitkään. Tämän takia sopimukset tuleekin laatia huolella. Sopimuksiin kannattaa jättää myös tiettyä väljyyttä, että ne sisältävät tarvittaessa hankintalain sallimaa joustovaraa. Hankintasopimuksen sujuvan operatiivisen käytön mahdollistavat juuri joustovara sekä sallittujen muutosten hyödyntäminen ja huomioon ottaminen. Tämä tuo merkittävää etua ja samalla resurssien säästöä tilanteessa, jossa jouduttaisiin mahdollisesti aloittamaan uusi kilpailutus”. (Väätäinen 2021.)

Sopimusten muuttamista koskevaa pykälää 136 sovelletaan EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin tavaroissa, palveluissa ja rakennusurakoissa, hankintalain liitteen E (lain 107 §:ssä tarkoitetut sosiaali- ja terveyspalvelut sekä muut erityiset palvelut) mukaisissa palveluhankinnoissa sekä hankintalain luvun 13 (Käyttöoikeussopimukset) mukaisissa sopimuksissa. Kaikki EU-kynnysarvot alittavat sopimukset jäävät siten muutospykälän ulkopuolelle. Lain mukaan lähtökohtana on, että hankintasopimusta tai puitejärjestelyä ei saa olennaisesti muuttaa sopimuskauden aikana ilman uutta kilpailuttamismenettelyä. Olennaiset muutokset ovat sellaisia, jotka olisivat vaikuttaneet jollakin tavalla alkuperäisen menettelyn tulokseen. Laissa olennainen muutos on sellainen, jossa otetaan käyttöön ehtoja, jotka olisivat mahdollistaneet muiden kuin alun perin valittujen ehdokaiden osallistumisen menettelyyn tai muun kuin alun perin hyväksytyn tarjouksen hyväksymisen tai jotka olisivat mahdollistaneet hankintamenettelyyn lisää osallistujia. (Pekkala ym. 2017, 535.)

Hankintalain 136 §:ssä on määritelty lain sallimat sopimusmuutokset, joista käytetään yleisesti termiä ”muut kuin olennaiset muutokset”. Näitä ovat muun muassa:

- sopimusehtoon perustuva muutos
- lisätyöt tai -palvelut

- ennakoi-mattomat olosuhdemuutokset
- sopimuskumppanin vaihtaminen (poikkeus pääsääntöön)
- vähäarvoinen sopimusmuutos.

(L 1397/2016.)

Kun sopimuskauden aikana tehtävä muutos perustuu hankintamenettelyn aikana tiedossa olleisiin ja hankinta-asiakirjoissa mainittuihin sopimusehtoihin tai niiden muuttamista koskeviin ehtoihin ja ehdot ovat selkeät ja yksiselitteiset, eivätkä ne muuta hankintasopimuksen tai puitejärjestelyn yleisluonnetta, muutos voidaan toteuttaa. Yksi käytännön esimerkki tällaisesta ovat tarkistuslausekkeet ja optioehdot. (Pekkala ym., 2017, 538.)

Optioehtojen ja tarkistuslausekkeiden käyttö edellyttää sitä, että ne on kirjattu hankintasopimusdokumentteihin. Optioehdoilla ja tarkistuslausekkeilla hankintayksikkö voi määrätä mahdollisista hankintasopimuskauden aikaisista muutoksista, kuten vaikkapa hintojen indeksoinnista. Niiden avulla voidaan hankintasopimukseen myös laatia niin sanottuja mukautuksia, jotka ovat tarpeen käytön tai huollon aikana ilmenevien mahdollisten teknisten ongelmien vuoksi. (Pekkala ym., 2017, 538–539.)

Hankintayksikkö voi jatkaa sopimuskautta saman sopimustoimittajan kanssa niin sanotulla optio-kaudella. Optiokauden käyttöönotosta tulee ilmoittaa toimittajalle sopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti riittävän ajoissa. Ennen optiokauden jatkoa hankintayksikkö voi kuulla asiakkaiden mielipidettä ja vasta sen jälkeen päättää kauden jatkamisesta. (Pekkala ym., 2017, 540.)

Hankintasopimuksen voimassaolon aikana tilaajalla on mahdollisuus tietyin edellytyksin teettää sopimuskumppanilla lisätöitä tai hankkia ylimääräisiä tavarantoimituksia. Lisähankinnan arvo saa olla enintään 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta. Edellytyksenä on, että sopimuskumppanin vaihtaminen ei ole mahdollista taloudellisista tai teknisistä syistä ja se aiheuttaisi merkittävää haittaa tai kustannusten merkittävää päällekkäisyyttä hankintayksikölle. Käytännön esimerkkinä ovat tilanteet, joissa on tarpeen hankkia lisää rakennusurakoita, tavaroita tai palveluja, joiden tulee olla yhteensopivia aiempien, sopimukseen sisältyvien hankintojen kanssa. (Pekkala ym., 2017, 541.)

Hankintasopimusta voidaan muuttaa myös sellaisten olosuhdemuutosten vuoksi, joita hankintayksikkö ei ole pystynyt ennakoimaan, ja kun muutos ei vaikuta hankintasopimuksen yleiseen

luonteeseen. Tällainen ennakoimaton muutos voi johtua esimerkiksi lainsäädännön muuttumisesta. Lisäksi edellytyksenä on, että muutoksen arvo on enintään 50 prosenttia alkuperäisen sopimuksen arvosta. (Pekkala ym., 2017, 542–543.)

Ajaututtaessa tilanteeseen, jossa toimittaja joudutaan vaihtamaan, uuden toimittajan tulee täyttää alkuperäiset sopimusvaatimukset eikä tilanteesta saa siten aiheutua muita olennaisia muutoksia hankintasopimukseen. Sopimuskumppanin vaihtaminen täytyy liittyä alkuperäisen sopimuskumppanin rakenteisiin liittyviin sisäisiin järjestelyihin. Alkuperäisen sopimuskumppanin asema voi siirtyä yhtiön rakennejärjestelyjen, yritysostojen, sulautumisten ja määräysvallan muutosten tai maksukyvyttömyyden seurauksena kokonaan tai osittain toiselle toimijalle. Poikkeusehdon avulla vältetään tilanne, jossa kaikki alkuperäisen tarjoajan hankintasopimukset joutuisivat uusien hankintamenettelyjen kohteiksi. (Pekkala ym., 2017, 544–545.)

Hankintalain mukaan hankintasopimuksen arvoa voidaan tietyin edellytyksin muuttaa ilman uutta hankintamenettelyä, jos kyseessä on vain vähäinen muutos. Muutoksen arvon tulee alittaa hankintalain sekä käyttöoikeussopimusten kynnysarvon, sekä muissa hankinnoissa EU-kynnysarvon sekä liitteessä E tarkoitettuja palveluja koskevien hankintojen arvon. (Pekkala ym., 2017, 546–547.)

2.5 Elinkaarikustannusten huomioiminen

Hankintayksikkö voi käyttää elinkaarikustannuksia hankinnan kustannusten arviointiperusteena. Proaktiiviseen sopimuksen elinkaarihallintaan liittyy tärkeänä osana hankinnan kohteelle sen elinkaaren aikana ennakoitavat kustannukset. Hankintayksikön on ilmoitettava hankinta-asiakirjoissa tiedot, joiden mukaan tarjoajien tulee toimia elinkaarikustannusten laskemista varten. Elinkaarikustannuksia ovat ympäristövaikutuksista aiheutuvat, hankinnan kohteen elinkaaren aikaiset kustannukset, jos näiden kustannusten rahallinen arvo voidaan määrittää ja tarkistaa. Lisäksi elinkaarikustannuksia ovat hankintayksikölle tai muille hankinnan kohteen käyttäjille aiheutuneet hankintakustannukset, käyttö- ja huoltokustannukset sekä kierrätys- ja jätekustannukset ja muut rakennusurakoiden, tavaroiden tai palvelujen elinkaaren aikaiset kustannukset. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.)

Systemaattinen hankinnan kokonaiskustannusten seuranta ja valvonta antaa hankintayksikölle tärkeää tietoa hankinnan onnistumisesta sekä hankintasopimuksen ja -prosessin mahdollisista kehittämiskohteista. Hankinnasta aiheutuviin sekä hankinnan jälkeisiin, tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana syntyviin tilanteisiin ja niistä johtuviin kustannuksiin on varauduttava mahdollisimman hyvin jo sopimusvaiheessa, Näin koko sopimus- ja hankintakausi pysyy paremmin hallittuna. Tämä vaikuttaa luonnollisesti positiivisesti myös asiakastyytyväisyyteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015, 158.)

”Hinnankorotusvaatimusten vuoksi hankintayksikön tulee aktiivisesti seurata markkinoita ja hintoja, jotta sillä olisi ajantasainen tieto asiaan kuuluvasta hintatasosta. Pitemmissä sopimuksissa toimittajat saattavat ehdottaa hintojen korottamista, jos se on sopimuksessa mahdollistettu. Tällöin heidän tulee esittää vankat perustelut”. (Väättäinen, 2021.)

Julkisella sektorilla ostotoimen kehittämisen tavoitteita ovat palvelujen standardointi, viranomaistoiminnan yhdenmukaistaminen toimivilla työmalleilla, tuotevalikoiman supistaminen optimoimalla tuotteiden ja toimittajien määrää sekä laskuvolyymien vähentäminen. Tavoitteena voisi olla toimiva elinkaarimalli, jolla alennetaan kokonaiskustannuksia ja hallitaan tuotteita taloudellisesti ja tehokkaasti. (Pekkala ja Pohjonen 2014, 46; Hytönen ja Lehtomäki 2011, 30.)

2.6 Ostotoiminnan yleisiä ongelma-alueita ja haasteita

Ostotoimintaa ei ole pidetty yleisesti ottaen haluttuna työnä tai arvotettu kovinkaan hienona. Ostotoiminta on ollut vain osasto tavaranoitolle, joita muut tarvitsevat, sekä tarkistavat ostotilausten sekä laskujen vastaavuuden. Yrityksen johto ei usein ota osto-osaston mielipiteitä tarpeeksi huomioon, koska niiden ei ole katsottu olevan strategisesti tärkeitä, vaan pikemminkin operatiivisia asioita. (Barrat & Whitehead 2004, 7–8.)

Operatiivisessa ostotoiminnassa liikesalaisuuksien käsitteleminen on iso riski. Liiallinen luottamus ja avoimuus voivat helposti antaa liikesalaisuudet väärin käsiin. Ostaja on monessa yhteydessä antamassa riittäviä tietoja myyjälle tarjouksen tekemistä varten, mutta on samalla vastuussa liikesalaisuuksien suojelemisesta. (Rauhala 2011, 243.)

Pieniltäkin tuntuissa ostoihin liittyvissä kaupallisissa tapahtumissa ostajan eettisyys ja moraali saattavat joutua koetukselle. Ostajalle voidaan luvata tavarantoimittajien toimesta arvokkaita lahjoja joko kiitokseksi hyvästä kumppanuudesta tai muuten vain ilmoitettua lahjan arvoa pienemmän tilauksen kylkiäiseksi. Tavarantoimittaja voi puolestaan hinnoitella tuotteet, joita ostetaan kohtuuttoman hintaisiksi, suhteessa niiden yleiseen hintatasoon. Tämä luo helposti esille käsityksen, että tavarantoimittaja yrittää lahjoa ostajan ostamaan verraten halpa tuote kohtuuttoman kovaan markkinahintaan. (Rauhala 2011, 243–244.)

Ostajan toimesta suoritettujen ostojen perusteella muodostuvat hankittujen tuotteiden varastot. Korkeat varastotasot kertovat epäonnistuneesta suunnittelusta ja ostamisesta. Samalla kuitenkin tarvittavien tuotteiden puutelistalla on taipumus kasvaa. Tämä tarkoittaa sitä, että juuri sitä oikeaa tuotetta puuttuu liian usein, mutta varastotaso on silti liian korkealla. Toinen ostamisen välillinen kustannus koostuu ostojen hallinnosta, jatkokäsittelystä ja valvonnasta. Mitä enemmän tilauksia on, sitä enemmän muodostuu välillisiä kustannuksia tavarantoimituksista ja laskuista, jotka täytyy vastaanottaa, tarkastaa ja lopulta maksaa. Suuri tilauksien määrä mahdollistaa logistiikkaketjussa enemmän myöhästymisiä ja virheitä, joiden korjaaminen aiheuttaa paljon lisätyötä ja lisää turhia kustannuksia. Tämän seurauksena myös hallinnon kustannukset kasvavat. (Sakki 2003, 43.)

2.7 Ostotoiminnan organisointi

Ostaminen ja myyminen ovat perinteisesti kaupankäynnin ydintoimintoja. Nykyisin ostamisesta on tullut entistä vaikeammin hallittavampaa ja moniulotteisempaa kuin aiemmin, markkinoiden, liike-toimintaympäristön, talouselämän ja koko yhteiskunnan vuoksi. Koska organisaatiot ulkoistavat toimintojaan hankkien tarvitsemansa palvelun oman organisaation ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ja keskittyen omaan ydinosamaiseensa, on ostotoimien merkitys organisaation kilpailukyvyille ja taloudelliselle tulokselle korostunut viime vuosikymmeninä. Hankintatoimessa voidaan erottaa strategiset, taktiset ja operatiiviset ostotoiminnot. (Logistiikan Maailma 2020.)

Ostotoimen organisatorinen asema riippuu hyvin usein siitä, miten johto näkee ostotoiminnan osana organisaation strategiaa tai liiketoimintaa. Jos johto pitää ostotoimea enemmänkin operatiivisena toimintona, ostotoimen vaikutusmahdollisuus on melko alhainen organisaatiossa. Jos

se kuitenkin nähdään strategisesti tärkeänä tai osana kilpailukykyä, on sen asema paljon parempi ja ostohenkilöstö voi raportoida suoraan hallitukselle tai johtoryhmälle. (Van Weele 2005, 231.) Monimuotoinen yhteistyö ostotoimen ammattilaisten ja muun organisaation kesken on edellytys modernille strategiselle vaikutukselle ostoihin. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 335.)

Julkisen sektorin ostotoiminta katsotaan yleensä ydintoiminnan tukitoiminnoksi, jonka tehtävänä on tarjota organisaatiolle tuotteet ja palvelut taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti siten, että organisaatiolla on edellytykset ja mahdollisuudet tulokselliseen toimintaan, Ostotoimi tukee organisaation tulostavoitteiden saavuttamista toimittamalla ja tuottamalla oikeat tuotteet sovituilla ja oikealla hinnalla oikeaan aikaan ja paikkaan. (Pekkala ja Pohjonen 2014, 46.)

Ostotoimintojen kehittämisprojektit suurissa organisaatioissa ovat osoittaneet, että hajallaan olevia ostoja yhteisesti koordinoimalla saavutetaan merkittäviä tehokkuusetuja. Tämä koordinoiminen ei yleensä tarkoita operatiivisten asioiden hoitamista keskitetysti vaan uudenlaisia joustavia sekä innovoivia yhteistyömuotoja eri organisaatioyksiköiden kesken. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 318.)

Ostojen keskittämällä ja hajauttamisella on omat hyötynsä, joista Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 319) ovat Kosken (2007) tutkimuksen perusteella listanneet tärkeimmät. Ostojen keskittämällä voidaan saavuttaa edullisempia ostohintoja ja hankintoja voidaan standardoida laajemmin. Keskittämisen haittana voidaan mainita päätöksenteon rajoittuminen strategisesti tärkeissä asioissa. Ostojen hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman päätöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulosvastuu. Haittoina ovat ostovolyyymien sirpaloituminen eri toimialoille.

Keskittämisen etuina ja haittoina pidetyt tekijät on esitelty taulukossa 2, hajauttamisen etuina ja haittoina pidetyt tekijät on esitelty taulukossa 3. Usein yrityksissä päädytään hajakeskitettyyn malliin, jossa osa asioista hoidetaan keskitetysti ja osa hajautetusti.

KESKITTÄMISEN ETUJA	KESKITTÄMISEN HAITTOJA
Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaala- etua ja neuvotteluvoimaa	Yksiköiden päätöksenteko rajoittuu mahdollisesti myös strategisesti tärkeissä asioissa
Hankintoja on mahdollista standardoida laajem- min	Standardointi saatetaan tehdä ohi liiketoimin- tayksiköiden strategisten tarpeiden
Voidaan saavuttaa yhteiset edulliset ostohinnat	Saattaa herättää vastarintaa yksiköissä
Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustan- nuksiltaan pienempi	Pääkonttorissa on paljon työntekijöitä
Henkilöstön keskittymisen myötä erikoistuminen tulee mahdolliseksi, koulutuksen merkitys lisään- tyy ja osaaminen kumuloituu	Hankintahenkilöstön fokus jää kapeaksi ja yhteys muihin funktioihin heikoksi
Hankintaorganisaatio on tiivis ja sitä on helpom- pi johtaa, mitata ja palkita	Hankinnan ammattilaisten etäisyys hankittavien tavaroiden tai palveluiden käyttäjiin ja tarvitsijoi- hin suuri
Pääomakulujen ja varastojen hallittavuus helpot- tuu	

Taulukko 2. Osto-organisaation keskittämisen edut ja haitat (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 319.)

HAJAUTTAMISEN ETUJA	HAJAUTTAMISEN HAITTOJA
Hajauttaminen mahdollistaa rajoituksettoman pääöksenteon liiketoiminnan ehdoilla, mistä seuraa suora tulostavastuu	Ostovolyymit sirpaloituvat ja neuvotteluvoima menetetään
Toimittajat ja tavaroiden tai palvelujen paikalli- set käyttäjät ovat välittömästi yhteydessä toi- siinsa	Sopimukset, hinnat ja ehdot ovat erilaisia eri yksiköissä
Toimittajia pystytään hyödyntämään paremmin tuotekehityksessä	Standardointi on vaikeaa
Ostoon osallistuvien tehtävät ovat laaja-alaisia	Osaamisen kehittäminen on vaikeaa
Raportointi on yksinkertaista	Hankintojen kokonaiskustannukset konserni- ja yritystasolla on vaikea hahmottaa
Byrokratia ja koordinoimisen tarve vähenevät	Hankinnan pääpaino on paikallisilla toimittajilla; globaaleja mahdollisuuksia on vaikeampi hyödyn- tää

Taulukko 3. Osto-organisaation hajauttamisen edut ja haitat (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 319.)

2.8 Ostoprosessin kehittäminen ja tulevaisuus

Ostotoiminta on ollut yrityksen sisäinen palvelutehtävä. Sitä ei ole ennen nähty niin merkittävänä kuin nykyään. Käytännössä palvelut ja tuotteet on pyritty löytämään mahdollisimman edullisilla ehdoilla ja ostohinnoilla. Ostotoiminnan keskittyessä ainoastaan mahdollisimman alhaiseen hintaan, asiakkaan näkökulma ei ole tullut huomioitua. Tämä on aiheuttanut sen, että asiakkaan vaatimiin muutoksiin on reagoitu vasta sitten, kun niistä on jo muodostunut pitkä aikainen ongelma. (Koskinen ym. 1995, 16.)

Edellisessä luvussa reagoiva ostotapa on muuttumassa ennakoivaksi ostotavaksi, jossa keskeisimpänä on logistinen tehokkuus ja kaupallinen hyöty. Yrityksen strateginen suunnittelu tulee kytkeytymään ja yhdistymään ostotoimintaan yhä enemmän ja itse tilausten tekemistä pyritään automatisoimaan ja yksinkertaistamaan. Ostotoiminnan tulevaisuuden tehtävinä kartoitetaan verkoston kehittäminen ja ulkoisten resurssien hallinta vastauksena kumppaneiden tarpeisiin. (Karus 2001, 233–234.)

Moni yritys palkkaa ammattiestajia, koska nämä osaavat käyttää rahat tehokkaammin ja organisoidummin. Tavallinen ostaja ei yleensä saa käyttämälleen rahalle samaa vastinetta, kuin mitä ammattiestaja saa. Useat toimialat ja yritykset ovat alkaneet panostaa ostotoiminnan tehostamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tähän suuntaan on siirrytty, koska on huomattu, että ostojen rationalisoinnilla saadaan aikaan kulusäästöjä. (Barratin ja Whiteheadin, 2004, 1–2)

Ostajilla on käytössään paljon erilaisia mahdollisuuksia, kunhan he ymmärtävät hyödyntää osaamisensa ja tietonsa, näin myös ostotoiminnan rooli laajentuu ja tulee paremmin ymmärretyksi yrityksen organisaatiossa. Ostajien tulisi ymmärtää yrityksen liikeidea hyvin. Ostajien tulisi hankkia lisää tietoa myös yrityksen muista toiminnoista kuten myynnistä, markkinoinnista, taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta, jolloin ostajien roolit tulevat olemaan erilaiset. Siinä missä osa ostajista erikoistuu, niin osasta tulee enemmän yleisostajia. (Barrat & Whitehead 2004, 235–236.)

Nykyajan yhteiskunta, talouselämä, markkinat, sekä koko liiketoimintaympäristö tekevät ostamisesta koko ajan vaikeammin hallittavaa ja moniulotteisempaa kuin menneinä vuosikymmeninä. Ostojen merkitys yrityksen taloudelliselle tulokselle ja kilpailukyvyllä on korostunut erityisesti viime vuosikymmeninä. Tämä johtuu siitä, että yritykset keskittyvät enemmän ydinosaamiseensa,

samalla ulkoistaen toimintojaan, hankkimalla tarvitsemansa palvelun ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. (Ritvanen ym. 2011, 31.)

Ostajan ja tavarantoimittajan suhde on tänä päivänä enemmän kumppanuutta kuin asiakkuutta. Kumppanuus tarkoittaa pyrkimystä yhteiseen tavoitteeseen yhdessä tekemällä, ennen kaikkea ajattelemalla kumppanin yhteistä etua. Kumppanuus on luottamusta kumppanin osapuolen toimintaan, jonka päämääränä on yhteisen lisäarvon tuottaminen. Kumppanuutta luotaessa ostajan vastuu on suuri. Toimittajien taustat tulee tutkia hyvin ja selvittää riskien taso ja niiden mahdolliset vaikutukset sekä heijastukset oman organisaation toimintaan ja maineeseen. Riskejä kartoitettaessa tulee tutkia niin eettiset kuin taloudellisetkin riskit. Esimerkiksi tavarantoimittajan lapsityövoiman käyttö logistisessa ketjussa on todella suuri riski yrityksen imagolle. Taloudellisia riskejä on mahdollista selvittää tutkimalla tavarantoimittajan tilinpäätöstietoja. (Rauhala 2011, 17.)

Ajateltaessa ostotoiminnan tulevaisuutta, erilaisten lisäarvojen tuottaminen on entistä tärkeämpää. Siitä on tulossa toiminto ostotoiminnassa. Samalla asiakaslähtöisyyden merkitys kasvaa ja teknologian kehityksen mahdollisuudet ymmärretään paremmin. (Baily, Farmer, Jessop & Jones 2005, 21.)

Yritysten ostotoiminnan organisointiin vaikuttavat merkitsevästi liiketoiminnan kansainvälistyminen ja globalisaatio. Erilaisten komponenttien sekä raaka-aineiden hankinta tapahtuu yhä laajemmalta maantieteelliseltä alueelta. Eri maiden kulttuurierot tuleekin ottaakin entistä paremmin huomioon sopimuksia tehdessä sekä operatiivisessa ostamisessa. Esimerkiksi tavarantoimittajan laadunvarmistus ja etiikka saattavat erota hyvinkin paljon siitä, miten omassa kulttuurissa ja lähialuemarkkinoilla on totuttu toimimaan. Kansainvälistyminen luo samalla haasteita, mutta myös paljon mahdollisuuksia. Tavarantoimittajat ovat kiristyneessä kilpailutilanteessa entistä kiinnostuneempia tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman sopivia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan, joka taas luo yrityksille enemmän valintamahdollisuuksia. (Haapanen ym. 2005, 218.)

Ostoprosessin kehittämiseen liittyy kiinteästi myös ohjelmien, eli hankintasopimuksen ulkopuolelta tehtyjen ostojen välttäminen. Ostoprosessin kehittämistä sekä ohjelmien välttämistä edesauttaa selkeä ohjeistus ja sähköisten hankintakanavien aktiivisempi käyttö. Sähköiseen osto-ohjeeseen voidaan esimerkiksi liittää linkki toimittajan tilauslomakkeeseen tai verkkokauppaan. Kun tilauslomakkeella tai verkkokauppanäkymässä ovat näkyvissä pelkästään sopimuksen piiriin kuuluvat tuotteet, tilaaminen selkeytyy ja kohdistuu oikeisiin tuotteisiin. Toimittajan järjestelmästä

lähetettävä tilausvahvistus voidaan haluttaessa pyytää tilaajan lisäksi myös hänen esimiehensä tai muun hankintayhteys henkilön sähköpostiin. Tällaisella pienellä valvontatoimenpiteellä voi osaltaan olla ohjastoja vähentävä vaikutus, joten sitä voidaan asiakasorganisaatiolle suositella. Lisäksi laskuun merkittävän tilausviitteen avulla saadaan automatisoitua laskujen asiatarkastusta ja hyväksyntää. Sähköisen tuoteluettelon eli e-katalogin käyttö tehostaa etenkin rutiinituotteiden hankintaa (Huuhka, 2017, 196.)

2.9 Ostotoiminnan kehittämisen työkalut

Hankintaprosessin kokonaiskustannusten muodostumisen huomioiminen on erityisen tärkeää ostotoimintaa kehitettäessä. Kokonaiskustannuksia syntyy jo ennen operatiivista ostamista. Näitä kustannuksia aiheuttavat esimerkiksi markkinatutkimukset liittyen sopivien markkinoiden tunnistamiseen, markkinavuoropuhelut toimittajien arviointiin ja etsimiseen liittyen sekä varsinaisten sopimusten tekeminen. Hankintahinta sekä mahdolliset maksamisprosessista aiheutuvat kustannukset syntyvät ostovaiheessa. Tuotteen ostamisen jälkeen voi myös ilmaantua odottamattomia kustannuksia. Tällaisia odottamattomia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen laatuongelmat tai toimituksen viivästyminen. (Haapanen ym. 2005, 221–222.)

Yrityksen toimintojen kehittämisen kannalta ostotoiminnan mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Toimintojen kehittämiseksi tarvitaan luotettavia mittareita. Mittaamisen avulla tunnistetaan yrityksen nykytila ja kehityksen suunta, samalla saadut tulokset auttavat havaitsemaan kehityskohteita. Yrityksissä mittareita käytetään muun muassa suunnitteluun, valvontaan ja ohjaamiseen. Ostotoiminnassa voidaan mitata monia eri asioita: varastoja ja sen nimikkeistöä, kustannuksia, maksuliikennettä, toimittajia, tarjouksia, ostotilauksia. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Ostotoiminnan kustannuksia on haastavaa laskea. Toimintolaskentamenetelmä on kuitenkin todettu toimivaksi tavaksi laskea kyseisiä kustannuksia. Tässä menetelmässä kaikki kustannukset jaetaan eri toiminnoille esimerkiksi osastoittain työajan suhteessa. Ostotoiminnan merkittävin kustannus aiheutuu henkilökustannuksista. Toinen merkittävä kustannus aiheutuu IT-kuluista. Kustannustehokkaimmiksi yrityksiksi ovat valikoituneet ne, joiden ostoa on automatisoitu keskitetysti sekä joissa suuri osa ostoista hoidetaan kotiinkutsuilla ja toimittajia sekä nimikkeitä on vähän. (Haapanen ym. 2005, 222.)

Ostotoiminnan kehittäminen on toiminnan kehittämistä yhdessä kumppaneiden kanssa. Tavarantoimittajakoulutus ja yhteiset kehittämisprojektit ja työpajat kumppaneiden kanssa voivat olla hyödyllisiä kehittämistyökaluja. Näitä tulee kuitenkin käyttää vain pitkän aikavälin kumppaneiden kanssa, koska kyseiset toiminnot sitovat liikaa yrityksen resursseja suhteessa saavutettavaan hyötyyn. (Haapanen ym. 2005, 223.)

Työkaluja, joilla ostotoimintaa voidaan kehittää, ovat esimerkiksi toimittajien luokittelu, benchmarking sekä SWOT-, riski-, arvoketju- ja ostosalkkuanalyysi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 129.)

Benchmarking

Benchmarking-käsite tarkoittaa esikuvavertailua tai vertailuarviointia. Siinä yritys vertaa käytäntöitään tai toimintojaan muihin organisaatioihin tai sisäisesti omassa yrityksessä. Benchmarking käsittää koko yrityksen toiminnan eikä se liity pelkästään ostotoimintaan. Tämä käsite kuvaa prosessia, jonka avulla yritys vertailee omia prosessejaan ja toimintaansa jossain tietyssä osa-alueessa muiden yritysten prosesseihin. Tämän jälkeen yritys selvittää, millä tavoin niihin on päästy. Benchmarking tarkoittaa siis sitä, että tarkastellaan saman alan yritysten parhaita suorituksia, opitaan niistä ja lopulta pyritään siirtämään kokemukset oman toiminnan hyödyksi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 133.)

Benchmarkingissa tutkittavat kohteet voivat olla joko saman tai eri toimialan yrityksiä. Saman alan yrityksiä vertailtaessa olisi hyvä ensimmäisenä selvittää alan kriittiset menestystekijät ja rakentaa yritysten profiilit näiden asioiden vertailujen perusteella. Benchmarking-tyyppejä on olemassa erilaisia. Tunnetuin tyyppi on epämuodollinen benchmarking. Epämuodollista benchmarkingia harjoitetaan vierailemalla muissa yrityksissä uusien ideoiden löytämiseksi ja keräämällä erilaisin menetelmin tietoa kilpailijoistaan. Benchmarkingissa etsittävät parhaat käytännöt voidaan löytää esimerkiksi vertailemalla eri organisaatioiden tunnuslukuja ja näin löytää ne, joiden toimintaan halutaan perehtyä paremmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

Menetelmä soveltuu parhaiten sellaisten kohteiden kehittämiseen, jotka voidaan määritellä selväpiirteisesti. Ensimmäinen tehtävä benchmarkkausta suoritettaessa on oman kehittämistä kaipaavan kohteen identifiointi. Seuraavassa vaiheessa tulee etsiä jokaiselle kehittämiskohteelle vertailukumppanit eli organisaatiot. Vertailukumppaneiden tulee olla sellaisia, joilla verrattavat

asiat onnistuvat paremmin tai joilla on esimerkiksi parhaimmat tunnusluvut tai paras maine. Tämän jälkeen kerätään tietoa siitä, miten vertailukumppanit tekevät ja saavuttavat vertailtavat asiat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.)

SWOT

SWOT-analyysi perustuu yrityksen, tuotteiden, ja palvelujen tai toimintojen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysissä käytetään nelikenttää, jossa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat jaetaan omiin ruutuihinsa. Analyysi toimii niin, että esimerkiksi vahvuudet-ruutuun kirjataan asioita, jotka ovat oman yrityksen vahvuuksia kilpailijoihin verrattuna. (Ritvanen & Koivisto 2006, 132.)

SWOT-analyysi on helppo toteuttaa ja se ei vie paljoa resursseja. Heikkoutena on kuitenkin se, että se nostaa esiin lähinnä yleisellä tasolla liikkuvia asioita. Analyysin tekeminen vaatii tarkkaa ohjeistusta, jotta osallistujat vastaavat oikeisiin kysymyksiin. SWOT-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää käyttämällä niitä esimerkiksi pohjana työpajoille, joissa laaditaan konkreettisia toimenpiteitä esimerkiksi uhkien välttämiseksi. (Ritvanen & Koivisto 2006, 132.)

Ostosalkkuanalyysi

Ostosalkkuanalyysissä tuotteita tarkastellaan riskin ja ostovoiman näkökulmista. Ostosalkkuanalyysi onkin yksi kuuluisimmista ostotoiminnan malleista ja työkaluista. Analyysiä käytetään lukuisissa yrityksissä riippumatta toimialasta ja yrityksen koosta. Ostosalkkuanalyysissä tuotteita tarkastellaan riskin ja ostovoiman näkökulmista. Analyysin perimmäisenä ideana on minimoida ostoriskit ja hyödyntää ostajan markkina-asema ja valta. Ostajan vaikutusvaltaa tavarantoimittajaan on syytä tarkastella ostomäärän, kehitysnäkymien ja markkina-aseman näkökulmista. (Ritvanen & Koivisto 2006, 129.)

Ostosalkkuanalyysi on yleinen ostojen hallinnassa käytetty työkalu. Se määrittelee, miten erilaisissa yhteistyösuhteissa toimitaan. Sen avulla voidaan esimerkiksi tarkastella, miten kriittisten ostojen saatavuus varmistetaan sopivalla yhteistyösuhteella. Ostosalkkuanalyysin avulla niukat resurssit pyritään kohdentamaan oikeiden tuotteiden hankintaan ja kriittisten tavarantoimittajasuhteiden hoitamiseen. Parhaimmillaan tämä malli toimii tehokkaana kehittämistyökaluna, jonka avulla organisaatio voi siirtyä perinteisestä ostotoiminnasta strategisempaan ostotoimintaan.

Monien erilaisten ostoportfoliomallien joukossa erottuu erityisesti Kraljicin (1983) malli (ks. Ritvanen & Koivisto 2006, 129), joka on muodostunut suorastaan standardiksi. Tämä malli luokittelee tuotteet ja palvelut kahden ulottuvuuden, tuottovaikutuksen ja saatavuuden mukaan. (Haapanen ym. 2005, 231.)

- Kriittiset tuotteet: Näiden tuotteiden hankinnassa on oltava tarkkana sillä riskit ovat suuret. Tuotteen niukka saatavuus tai jopa loppuminen saattaa pysäyttää yrityksen tuotantolinjan tai alentaa yrityksen palvelutasoa merkittävästi.
- Volyymituotteet: Näiden tuotteiden hankinnan merkitys on suuri ja tarjontaa on paljon. Tuotteet ovat sellaisia, joita ostetaan paljon ja niiden markkinat ovat ostajalle helpot.
- Rutiinituotteet: Näiden tuotteiden hankinnan merkitys on vähäinen. Tuotteet vievät ainoastaan siivun ostobudjetista ja niiden ostaminen on helppoa koska toimittajia ja tarjontaa on markkinoilla paljon.
- Strategiset tuotteet: Näiden tuotteiden hankinnan merkitys on suuri. Koska toimittajia on vähän, pitää näiden tuotteiden hankintaan kiinnittää erityistä huomiota.



Kuva 2. Tuotteet nelikentässä (Ritvanen & Koivisto 2006, 130)

Key supplier manager malli

Key supplier managerit vastaavat yhden toimittajan laajasta tuote- ja palvelusortimentista tehtävien ostojen koordinoinnista konsernitasolla. Tässä mallissa toimittajan valikoima on erittäin laaja ja koostuu erilaisista, eri käyttötarkoituksiin suunnatuista tuotteista. Tässä mallissa ostajayrityksen koko on yleensä suuri ja rakenne hajautettu. Key supplier managerin keskeinen tehtävä on hyödyntää koko yhteenlaskettu kokonaisvolyyymi ja optimoida hankinnat konsernitasolla. Hänen kuuluu tietää mistä ostetaan, mitä ostetaan ja yrittää optimoida kokonaisuutta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 322–323.)

Ostojen organisointi tuote- ja palveluryhmittäin eli toimittajamarkkinoittain

Tärkein syy ostojen organisointiin toimittajamarkkinoittain on se, että näin päästään parhaiten kehittämään ja hyödyntämään ostajien osaamista. Kun ostaja keskittyy yhteen hallittuun tuote- tai palveluryhmäkokonaisuuteen tai rajoitettuun määrään tuote- tai palveluryhmiä, hän voi paneutua kunnolla yhteen toimialaan tai toimialaryhmään. Näin hänen on mahdollista oppia tuntemaan alan kustannusrakenteet, teknologiat, yritykset ja niissä työskentelevät henkilöt ja ymmärtämään liiketoiminnan menestystekijät ja kilpailun logiikka. Tehokas hankinta erilaisissa tuote- tai palvelu-ryhmäkategorioiden sisältää hyvin erilaisia tehtäviä ja vaatii erilaista osaamista. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 322–323.)

Category malli

Category mallia kutsutaan monesta yksiköstä koostuvan organisaation yksiköiden välistä joustavaa tuote- tai palveluryhmäkohtaista hankintayhteistyötä. Kunkin keskeisen hankittavan tuote- tai palveluryhmän ostajista ja asiantuntijoista kootaan poikkiorganisatorinen tiimi. Tiimi laatii vastuullaan olevan tuote- tai palveluryhmän hankintastrategiat ja hankintoja koskevat päätökset. Se myös valitsee toimittajat ja joko neuvottelee näiden kanssa tai nimeää jonkun tähän tehtävään. Lisäksi tiimi solmii sopimukset ja seuraa toimittajien suoritusta. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 323–324.)

Hyvälle hankintatiimille ovat ominaisia seuraavat piirteet:

- Tiimi vastaa yhden kohtuullisen kokoisen tuote- tai palveluryhmäkokonaisuuden ostoista.

- Tiimillä on vahva, innostunut vetäjä, joka mielellään edustaa tuote- ja palveluryhmän suurinta käyttäjää.
- Tiimin jäsenet ovat osaavia ja edustavat kaikkia niitä yksiköitä, jotka kyseessä olevia tuote- ja palveluryhmiä käyttävät, erilaisia osaamisen alueita (tekniikkaa, taloutta, hankinta-osaamista, mahdollisesti eri kulttuurien tuntemusta) sekä eri paikkakuntia ja maita.
- Tiimin tuote- ja palveluryhmät on määritelty täsmällisesti.
- Tiimillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia panostaa työhönsä.
- Tiimillä on selkeät tavoitteet ja riittävät päätöksentekovaltuudet. (Koski 2007, 45–50.)

3 Ostoprosessin tutkiminen ja kehittäminen

Tutkimuksen tärkein ja vaikuttavin tekijä on tutkimusongelma. Empiirinen tutkimus on aina kokonaisuus, joka sisältää monia vaiheita, jotka ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Tutkimusongelman ollessa tiedossa, syntyvät päätökset muun muassa siitä, millaista aineistoa olisi tarpeen hankkia ja millaisin menetelmin aineisto hankitaan sekä millaiseen tutkimusasetelmaan olisi päädyttävä. Tutkimusmetodin valinnan tulisi palvella niitä laajempia päämääriä, joita tutkimuksella on ja sopia yhteen muiden valintojen kanssa yhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 14–16.)

Tutkimusmenetelmät on jaettu laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi strukturoitu lomakehaastattelu tai lomakekysely, jossa samoja asioita kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, vaan hän on siitä erillään eikä välttämättä edes kohtaa tutkittavia. Määrälliset menetelmät sopivat tilanteisiin, joissa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Laadullisista menetelmistä tyypillisimpiä ovat osallistuva havainnointi, teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. Laadullisia menetelmiä käytettäessä analysoitavaa aineistoa syntyy yleensä runsaasti, sen sijaan tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Analysoitava aineisto käsittää esimerkiksi litteroidut haastattelut. Tarkoituksena on hankkia määrällisesti pienimuotoisesta kohteesta paljon tietoa ja siten ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaista paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohde on tarkoin valittu ja sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tyypillistä onkin, että tutkija osallistuu heidän toimintaansa ja on hyvin lähellä tutkittavia. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

3.1 Tutkimusstrategia

Palvelumuotoilu koostuu asiakkaan omaperäisen ratkaisun kehittämisestä, kuuntelemisesta sekä idearikkaasta palvelupolusta. Palvelupolku muodostuu kontaktipisteistä ja sen avulla voidaan tulkita asiakkaan visuaalista vuorovaikutusta kumppaneiden kanssa. Mikäli organisaatio haluaa saavuttaa palvelumuotoilulla onnistuneita sekä pitkäaikaisia laadullisia tuloksia, tulee palvelumuotoilun

toiluprosessi toteuttaa huolellisesti ja laajasti. Palvelumuotoilun avulla selvitetään piileviä ongelmakohtia eli yritetään parantaa nykyistä liiketoiminnan tasoa. Palvelumuotoilussa apuna käytetään paljon erilaisia tekniikoita esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytettyä työpajamenetelmää. Palvelumuotoiluprosessi aloitetaan aina määrittelemällä tarkka tavoite yhdessä kumppaneiden, tutkijan ja toimeksiantajan kanssa. Tavoitteen määrittelyllä on tarkoitus viedä prosessia oikeaan suuntaan sekä tarkastella ratkaisun jälkeistä aikaa. Mikäli tavoitetta ei määritellä tarpeeksi tarkasti, puuttuu tutkijalta ohjaavat raamit, jolloin koko suunnittelu saattaa jäädä pinnalliseksi tai epäonnistua kokonaan. Tavoitteen määrittelyä voidaan pitää koko palvelumuotoilun prosessin tärkeimpänä asiana, koska palvelubisnes on prosessi ei projekti.

Asiakkaat kulkevat yleensä tuotetun palveluprosessin läpi, muodostaen oman näkemyksensä ja kokemuksensa palvelupolusta. Palveluntarjoaja yleensä suunnittelee palvelun tuottamiseksi jonkun tietyn tuotantoprosessin. Palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita eri tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. Asioita voidaan siis tehdä usealla tavalla. Esimerkiksi lentomatkailija voi varata matkansa joko internetistä tai lippupalvelusta, jolloin palvelupolut eroavat toisistaan. (Miettinen 2011, 50.)

Palvelumuotoilun suunnitteluprosessista ei ole esitetty selkeää mallia siinä käytettävistä menetelmistä, koska palvelumuotoilu on jo pitkälle kehittynyt osaamisala. Asiakasymmärryksen hankkiminen ennen palvelujen ideointia on oleellista palvelumuotoilussa. Tämä perustuu palvelun käyttäjän tietoisten toiveiden, piilevien tarpeiden sekä palvelun käyttöympäristön ymmärtämiseen. Myöskin täytyy erityisesti korostaa palvelutarjoajan liiketoiminnan, markkinoiden ja teknologian perusteellista ymmärtämistä. Palvelumuotoiluprosesseissa on myös toistuvasti painotettu palveluideoiden ja konseptien testaamista ja prototypointia suunnittelun lähtötilanteista alkaen. (Saffer 2007, 188.)

Yleisesti tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista tutkimusta, kun tutkittavaa ilmiötä ei tunneta hyvin. Eli ei ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä. Kvalitatiivisella tutkimuksella yritetään saada käsitys ilmiöstä ja vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistämään kuten kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen perustana on aina teoria ja mallit, eli hyvä vaikutelma tutkittavasta. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii oikeiden kysymysten esittämistä, jotta tarpeellisten tietojen kerääminen onnistuisi. Oikeita kysymyksiä ei voida esittää, jos ilmiötä ei tiedetä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee

lähtökohtaisesti miettiä, mistä tutkimuksessa on kyse ja muodosta sen pohjalta mahdollisia kysymyksiä (Kananen 2014, 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus antaa uuden keinon käsittää ilmiötä. Kvalitatiivinen tutkimus käsittelee yksittäisiä aiheita, kun taas kvantitatiivista tapausten joukkoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä tietoa irti mahdollisimman paljon ja tapausta pohditaan perusteellisesti syvyyssuunnassa. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää, sillä ne pätevät vain tutkittavaan ilmiöön. Sen sijaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa resurssien käyttö tulee suunnata tarkasti tutkittavaan ilmiöön, koska muuten tutkimusaika venyisi pitkäksi ja kustannukset kasvaisivat suureksi. (Kananen 2014, 19.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatua materiaalia tutkitaan pääsääntöisesti yhtenä kokonaisuutena. Kyseisen tutkimuksen mielletään avartavan jonkin ainutkertaiseksi sisäistetyyn loogisen kokonaisuuden rakennetta. Argumentaatiota ei voida kuitenkaan muodostaa yksilöiden eroihin eri ”muuttujien” suhteen, silloinkaan, kun se rakentuu erillisistä tutkimusyksiköistä, esimerkiksi yksilöhaastatteluista. Kvalitatiivinen analyysi vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta eroavaa absoluuttisuutta. (Alasuutari 2011, 38.)

3.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Teemahaastattelu on strukturoitua haastattelua väljempi muoto haastatteluun. Haastattelu kohdentuu siis tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan eikä teemahaastattelu edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Siten se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastateltavien elämysmaailma ja heidän määritelmänsä tilanteista ovat teemahaastattelussa etusijalla. Tämä tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Teemahaastattelua varten tulee laatia keskusteltavat aiheet ja tehdä haastattelurunko. Hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, koska ne tuottavat enemmän ja laajempaa tietoa, joihin on helppo vastata lyhyesti. Haastattelun edetessä herää usein esille uusia kysymyksiä, joita sitten esitetään jatkokysymyksinä haastateltavalle. Näin haastateltava pystyy paremmin perustelemaan

näkemyksiään ja antamaan niihin vastaukset. Jatkokysymykset tuovat samalla luonnollista sisältöä ja vuorovaikutusta haastattelutilanteeseen, tällöin koko tilanne muuttuu paljon luontevammaksi. Kysymykset, jotka ovat haastattelijalle itsestään selviä, eivät tuo tutkijalle mitään lisäarvoa ja näin ollen tuota mitään uutta tietoa. (Kananen 2014, 79–80.)

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä aineiston analyysitapa. Sisällönanalyysiä käytetään tekstimuotoon saatettujen aineistojen analysoimisessa. Litteroidut haastattelut voidaan analysoida sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tekstiaineistosta esille tekstissä esiintyvät merkitykset. Tutkittavasta asiasta pyritään saamaan esiin tiivistetty ja yleistävä kuvaus ilman, että aineiston informaatioarvoa menetetään. Sisällönanalyysissä halutaan tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata niitä sanallisesti. Se on siis tarkoituksenmukainen analyysitapa silloin, kun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetysti sanallisessa muodossa. Aineisto ohjaa analyysin tekoa ja aineistosta nostetaan esiin sen keskeisimmät asiat riippumatta siitä, mitä ne ovat tai miten ne suhteutuvat aiempiin tutkimuksiin. Tutkijan haasteena on tällöin olla avoin aineistolle ja analysoida aineistoa sen omista lähtökohdista käsin ilman, että teorian tieto vaikuttaa aineistosta esiin nouseviin asioihin. Pääasiallisesti aineiston analyysi noudattaa seuraavia vaiheita:

- Aineiston pelkistäminen eli redusointi: Aineistosta merkitään ja alleviivataan tutkimukselle oleelliset kohdat. Merkityt kohdat pelkistetään ja kirjoitetaan ne uudelleen tiivistettyyn muotoon.
- Ryhmittely, eli klusterointi: Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään niin, että samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset muodostavat alaluokan. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla.
- Yleiskäsitteiden muodostaminen eli abstrahointi: Luokittelua jatketaan siten, että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistellään yläluokiksi. Yläluokista muodostetaan pääluokkia, ja pääluokista yksi yhdistävä luokka. Kaikki luokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113).

3.3 Kehittämismenetelmä

8x8 - menetelmässä (Liite 1) määritellään ensin ideoitava aihe. Ideoitavan aiheen ympärille ideoidaan kahdeksan aihetta, jotka ovat yhteydessä pääaiheeseen. Kaikkiin kahdeksaan aiheeseen etsitään vielä kahdeksan kuhunkin niihin vaikuttavaa tekijää. Tavoitteena on saada ideoitavaan aiheeseen liittyvät asiat ja mahdollisuudet esille. 8x8 - menetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä, jossa aiheitten keskelle kirjoitetaan ongelma, johon haetaan ratkaisua. Tällä menetelmällä saadaan esiin -periaatteella ongelmakentästä monivivahteisempi kuin pelkkä yksittäinen kysymys olisi. Ongelman ympärille lisätään kahdeksan ongelmasta johdettua näkökulmaa. Tuotetut näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi, joiden ympärille kehitetään jälleen kahdeksan uutta ideaa. Periaatteena on, että nimetään ongelmasta kahdeksan tärkeintä ongelma-aluetta ja sen jälkeen jokaisesta ongelma-alueesta haetaan vielä kahdeksan ongelmaa. Tämän jälkeen on mietitty kasaan 64 erilaista ongelmaa ja näin purettu vaikea kysymys pienempiin osiin. Menetelmä laittaa tutkijan jalostamaan ideoitaan eteenpäin ja yhä monipuolisemmiksi. (Ojasalo ym. 2009, 147.)

3.4 Luotettavuus ja eettisyys

Kirjoitettaessa opinnäytetyötä täytyy pyrkiä toimimaan eettisten periaatteiden mukaisesti. Viitaukset tulee kirjoittaa mahdollisimman tarkasti vääristämättä luettua tai haettua tietoa ja merkitsemällä käytetyt lähteet huolellisesti opinnäytetyöhön. Aineistosta ja siihen liittyvästä materiaalista täytyy hahmottaa kokonaisuus kritiikin käytön helpottumiseksi ja vääristymättömän tiedon turvaamiseksi. Hyvässä tutkimuksessa eettisiä näkökulmia tuleekin ottaa huomioon riittävästi ja oikein. Tieteellisessä tutkimuksessa ei tulisi käyttää luvaton lainaamista muiden kirjoittamista julkaisuista eettisten periaatteiden mukaan. Tulokset tulisi esittää kaunistelematta kritiikkiä unohtamatta. Lisäksi alkuperäisiä havaintoja ei tule muokata niin, että lopputulos vääristyy ja olisi tällöin harhaanjohtavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 26–27.)

Tutkimuksen luotettavuus lisääntyy, mikäli useampi tutkija päätyy samaan käsitykseen lopputuloksesta. Laaja ja perinpohjainen tutustuminen alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin tulisi vahvistaa käsitystä, onko saman alan eri asiantuntijat päässeet samoihin johtopäätöksiin sekä ratkaisuihin. Suurin osaa lähdemateriaalista tulisi olla mahdollisimman tuoretta. On huomioitava, että tieto

saattaa vanheta yllättävänkin nopeasti, jolloin tutkimuksessa käytetty teorian tiedosto saattaa olla jo vanhentunutta. Toisaalta taas esimerkiksi kaupankäynnin prosessien pääperiaatteet ovat pysyneet melko pitkään samankaltaisina, joten tutkimuksessa käytetty lähdeaineisto tulisi olla pääpiirteissään luotettavaa. Luotettavuutta lisätäkseni tutkijan tulisi käyttää useita kymmeniä lähteitä, joista suurin osa tulisi olla kansainvälisiä. Tulisi huomioida myös, että lähteet olivat alan asiantuntijoiden laatimia, joista osa on myös kansainvälisesti tunnettuja omalla tieteenalallaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimusta kirjoittaessa on huomioitavaa myös se, että tutkimuksen epäluotettavuutta lisää sen subjektiivinen asenne. Tällöin tutkija tulkitsee kokemaansa henkilökohtaisesti ja pelkästään omasta näkökulmastaan. Tutkijan tulisi pyrkiä huomioimaan tämä unohtamalla omat jo olemassa olevat käsityksensä tutkittavasta aiheesta ja tutustumalla lähdekirjallisuuteen syvällisesti, mutta avoimin mielin. Tutkijan subjektiivisen asenteen syrjään siirtäminen mahdollistaa paremmin uuden oppimisen ja kokonaisuuksien hahmottamisen ajatellen myös ammatillista kehitystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 19.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä. Luotettavuutta lisää, että aineisto on koottu sieltä organisaatiosta, missä ilmiö esiintyy. Aineiston tulee perustua edustettavuuden periaatteille. Raportissa kirjataan seikkaperäisesti tutkimuksen suorittamisen vaiheet. Jos aineisto kerätään työpajamenetelmällä tai teemahaastattelemalla, raporttiin kirjataan teemat tai kysymykset, joita käytettiin. Haastattelutilanteessa syntyvää vuorovaikutussuhdetta ja siihen vaikuttaneita tekijöitä on syytä arvioida myös, samoin kuin vastaamiseen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–115.)

Analyysin luotettavuuden arvioinnista keskeistä on tutkijan kyky abstraktiin ajatteluun. Tuloksia arvioidaan suhteessa mahdollisempaan aikaisempaan tutkimukseen eli siihen, miten monipuolisesti ilmiötä on tarkasteltu. Raportoinnin luotettavuus edellyttää myös kirjoittajan taitoja. Tärkeää on tutkijan täsmällisyys käytettävien ja tulosten perusteella syntyvien käsiteiden käytössä sekä selkeys analyysin ilmaisemisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–115.)

4 Tutkimuksen ja kehittämistyön toteutus ja tulokset

Kehittämistyön tavoite on nopeuttaa Kajaanin kaupungin ostoprosessin läpimenoaika. Tarkoituksena on tutkia ostojen työmalleja sekä kehittää ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille kumppaneille.

4.1 Moritz – palvelumuotoilun prosessimalli

Tutkija valitsi palvelumuotoilun menetelmistä Moritzin mallin. Tutkija arvioi, että tässä mallissa pystytään kartoittamaan kattavasti Kajaanin kaupungin kumppaneiden aikaisemmin kokemaa kumppanuuden hoitoa. Kehittämistyössä käytettiin työpajasuunnittelua, jossa osallistujat asettuivat asiakkaan rooliin. Jokaisella osallistujalla oli erilaiset lähtökohdat sekä motiivit tulla työpajan toteutuspäivään.

Moritzin palvelumuotoilun prosessimallissa (Liite 2.) keskustellaan aiemmissa suunnittelun vaiheissa syntyneistä ideoista. Ideoitten arvioimiseksi ja hyödyntämiseksi, on ne esitettävä ymmärrettävästi ja havainnollisesti. Palvelukonseptien konkretisoinnin välineenä voidaan käyttää muun muassa palveluprosessin laatimista. Suunnitellun palveluprosessin avulla pystytään luomaan kuvitelma luodun palvelun vaikutuksista ilman oikean prototyypin rakentamista. Menetelmän tarkoitus on konkretisoida abstrakti palvelu kontaktipisteiden kautta silmin havaittavaksi ja käsin kosketeltavaksi. Palvelunäytteet ovat tavallisesti palvelun fyysisiä kontaktipisteitä, jotka voivat olla yrityksen kontrolloitavissa kuten työpaja ja teemahaastattelu tai kontrolloimattomia toimia kuten asiakasymmärrys- ja palaute. Palveluprosessissa esitetään palveluidea useista eri näkökulmista, jolloin voidaan löytää kohteita, joita ei ennen ole huomioitu. (Moritz 2005, 143–144.)

Seuraavassa kuvataan Stefan Moritzin (Moritz 2005, 123) esittämä palvelumuotoilun prosessimalli. Moritzin- malli (Liite 2) kokoaa työpajan toteutuksen ja tulokset yhteen prosessimalliin.

Ymmärrä

Ensimmäinen vaihe on ymmärrä vaihe. Mallin ensimmäisessä vaiheessa kerätään tietoa kumppaneiden ja sisäisten asiakkaitten piilevistä ja tiedostetuista tarpeista liittyen ostotoimintaan, asiakasymmärrykseen ja prosessijohtamiseen. On tärkeää ymmärtää ja ennakoida palvelun käytön konteksti, sen suomat mahdollisuudet ja rajoitteet. Ymmärrä vaiheessa selvitetään myös ostajan, tässä tapauksessa Kajaanin kaupungin, liiketoiminnan tavoitteet ja ostamisen strategia. (Moritzin 2005, 124) Ostamisen strategia on tulosta huolellisesta markkinakartoituksesta ja kilpailutilanteen analysoinnista, sekä syvällisestä asiakastarpeiden kartoittamisesta. Hoidetaanko ostaminen hajautetusti, vai keskittämisen kautta? Käynnistetään tulevan työpajan suunnittelu.

Pohdi

Pohdi vaiheessa kerätty tieto analysoidaan, jotta voidaan löytää ostotoiminnan ongelmakohtia tai uusia innovaatioita esimerkiksi asiakastarpeitten muodossa. Analysoidusta tiedosta muodostetaan design draivereita tulevaa työpajaa varten, jotka ohjaavat ja määrittävät innovointia ja jatkosuunnittelua joko olemassa olevan tai täysin uuden innovaation kehittämiseksi. (Moritz 2005, 131.) Kutsutut valittiin heidän osaamisalanansa ja kokemuksensa mukaisesti.

Kehitä

Tässä vaiheessa on tarkoitus ideoida ja kehittää innovatiivisia ratkaisuja sekä design draivereiden ohjaamina. Ideointi perustuu suoraan asiakkaiden ja loppukäyttäjien todellisiin tarpeisiin. Kerätään sisäisten asiakkaitten sekä kumppaneiden palautteet sekä hiotaan käytännönjärjestelyitä tulevaa työpajaa varten. (Moritz 2005, 133.)

Seulo

Seulontavaiheessa arvioidaan ja yhdistellään työpajassa tuotettuja palvelukonsepteja ja –ideoita. Parhaimmat mallit valitaan jatkokehittettäväksi. Arvioinnissa voidaan käyttää aikaisemmin muodostettujen persoonien näkökulmia. Arviointiin on hyvä tuoda mukaan mahdollisia tulevan palvelun käyttäjiä. Tuleva ja valmis toimintamalli muodostetaan työpajan palvelunäytteistä kokoomalla. Annetaan palaute työpajaan osallistujille. (Moritz 2005, 137.)

Selitä

Tämän vaiheen tärkein tehtävä on pyrkiä kommunikoimaan syntyneet oston työmallit ja uudet ideat havainnollisesti ja ymmärrettävästi, jota niitä voidaan arvioida ja jotta keskustelu niistä helpottuisi (Moritz 2005, 141.) Moritz (2005, 143) ehdottaa muun muassa seuraavia menetelmiä tässä tapauksessa oston työmallien konkretisointiin: palveluprosessien laatiminen, eläytymismenetelmänä tulevat teemahaastattelu.

Toteuta

Moritzin mallin viimeisessä vaiheessa ideoitua oston palvelukonseptia kehitetään (liite 2) 8x8 – menetelmällä toimivaksi ajatuskartaksi työpajasta saadun aineiston perusteella (Moritz 2005, 145.) Toteutetaan teemahaastattelut työpajasta saadun ajatuskartan ja aineiston perusteella. Määriteltävänä on koko palvelupolku, kaikki palvelutuokiot ja niihin liittyvät kontaktipisteet. Lisäksi täytyy laatia liiketoiminta-, markkinointi ja lanseeraussuunnitelma sisäisille asiakkaille. Sisäisille asiakkaille on myös järjestettävä koulutus tehtäväänsä. Yhtenä tärkeänä menetelmänä käytetään palvelumallia.

4.2 Työpaja - 8x8 menetelmän toteutus ja tulokset

Tutkija järjesti ostamisen työmallien kehittämisen työpajan torstaina 27.5.2021 Kajaanissa Impi-linnassa. Järjestäjänä toimi Kajaanin kaupungin hankintapalvelut. Työpaja on osa hankinta-asiantuntija Antti-Jussi Helpin opinnäytetyötä. Työpajassa tehtiin yhteistyötä seuraavien tahojen kanssa: Kajaanin kaupungin eri toimialat; tilapalvelut, viestintä- ja markkinointi, elinkeinopalvelut, sivistystoimi, talouspalvelut sekä tietohallinto. Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos, Kajaanin kaupungin hankintatoimi. Kainuun elinkeinoelämästä oli mukana: Konttorikolmio Oy, Kajaanin Lukko, Lindström Group Oy sekä Kainuun Yrittäjät. Työpajan tavoitteena oli ostokyvyykkyyden ja asiakasymmärryksen parantaminen. Työpajassa suunniteltiin yhdessä toimivia ostojen työmalleja Kajaanin kaupungille.

Tutkija lähetti Osallistujille etukäteisilmoituksen työpajasta ja kertoi tulevista ryhmäjaosta. Ryhmä 1: Ostoihin liittyvä informaatio, ryhmä 2: Ohjostaminen ja ryhmä 3: Ostaminen on vain osa arkea (kuva 3)



**Tervetuloa Kajaanin kaupungin ostamisen työmallien
kehittämisen työpajaan
torstaina 27.5.2021 klo 9.00 – 12.00 Impilinnään**

Järjestäjänä toimii Kajaanin kaupungin hankintapalvelut.
Työpaja on osa hankinta-asiantuntija Antti-Jussi Helpin
YAMK:n opinnäytetyötä.

Tarjolla aamupäivän brunssi työskentelyn lomassa.

Työpajan tavoite: Ostokkyvykyys ja asiakasymmärryksen
parantaminen. Työpajassa suunnitellaan yhdessä toimivia
ostojen työmalleja.

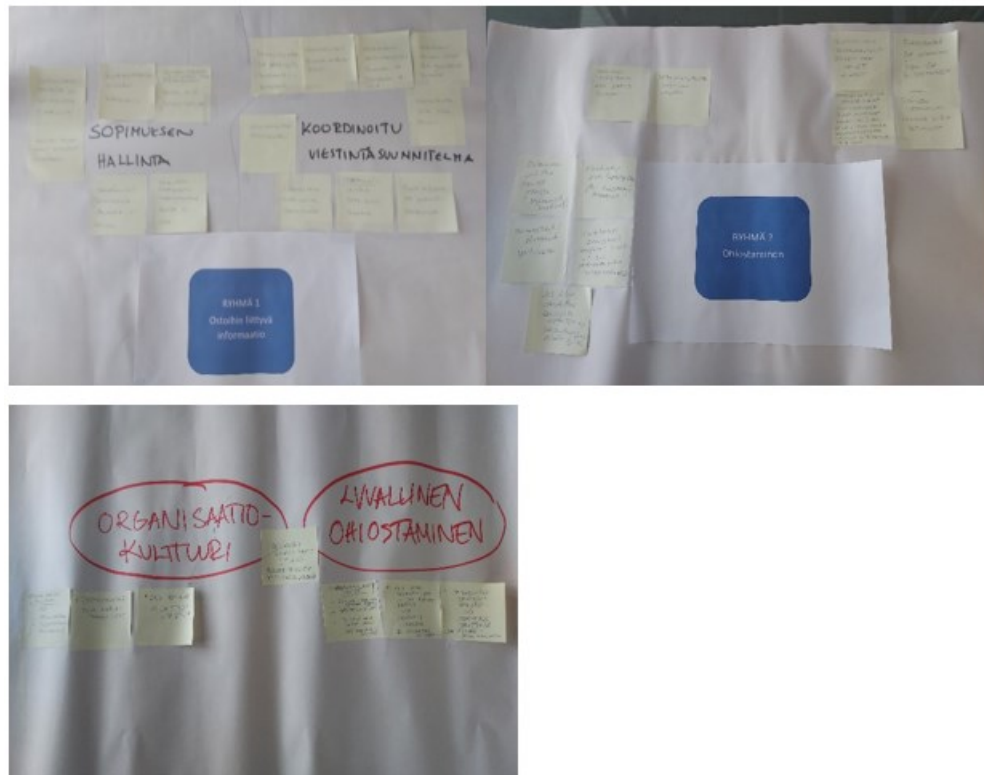
Kuva 3. Kajaanin kaupungin ostamisen työmallien kehittämisen työpajan kutsu

Työpajassa käytettiin 8x8 -menetelmää, jossa määritellään ensin ideoitava aihe. Tavoitteena oli saada ideoitavaan aiheeseen liittyvät asiat ja mahdollisuudet esille. 8x8 – menetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä, jossa paperin keskelle kirjoitetaan ongelma, johon haetaan ratkaisua.



Kuva 4. Työpajatyöskentelyä

Valitun aiheen ympärille ideoitiin kahdeksan uutta mahdollista aihetta, jotka ovat yhteydessä pääaiheeseen. Kaikkiin kahdeksaan aiheeseen etsitään vielä kahdeksan kuhunkin niihin suoranaisesti vaikuttavaa tekijää. Tällä menetelmällä saadaan ongelmasta ja laajemmasta siihen liittyvästä ongelmakentästä monivivahteisempia syitä sekä syyseurauksia kuin pelkkä yksittäinen kysymys olisi. Ongelman ympärille lisättiin kahdeksan ongelmasta johdettua ajatusta ja näkökulmaa. Tuotetut näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi, joiden ympärille kehitetään jälleen kahdeksan uutta ideaa.



Kuva 5. Ryhmätyön tuloksia 8 x 8 menetelmällä

Lopullisena tarkoituksena on, että nimetään ongelmasta kahdeksan tärkeintä ongelma-aluetta ja sen jälkeen jokaisesta ongelma-alueesta haetaan vielä kahdeksan ongelmaa. Tämän jälkeen on mietitty kasaan 64 erilaista ongelmaa ja näin purettu vaikea kysymys pienempiin osiin. (Ojasalo ym. 2009, 163.)



Kuva 6. Työpajatyöskentelyn purku

Kajaanin kaupungin ostamisen työmallien kehittämisen työpajassa ilmeni kahdeksan tärkeintä kehittämisen aluetta (Liite 1)

Ostaminen on vain osa arkea

Kajaanin kaupungin organisaatiossa valmiit ostamisen työmallit sisäisille asiakkaille ovat puutteellisia tai niitä ei ole ollenkaan. Aktiivinen ostotoiminta on vaikeaa, koska osittain toimialojen tai yksiköiden koordinoitu substanssiyhteyshenkilö puuttuu. Palvelutaso on vaihtelevaa, koska tavoitettavuus yhteyshenkilöiden kanssa on puutteellista. Palveluasenne kärsii, koska ostopaikat eivät ole selkeästi löydettävissä. Asiakastytyväisyyden määrittely ja tallentaminen on haasteellista, koska keskusteluyhteys kumppaneiden kanssa ei ole järjestelmällistä. Joissain tapauksissa voitaisiin myös miettiä kumppaneiden tavaroiden ja palveluiden yhdistämistä.

Ohiostaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri

Kajaanin kaupungin organisaatiossa ohiostamista aiheuttaa osastojen ostojen ennakkoinnin puute. Ostoissa tapahtuva kiire on itseaiheutettu ongelma. Tämä johtuu pääsääntöisesti siitä, että tiedot olemassa olevista sopimusasiakkaista on erittäin vaikea löytää. Tämä turhauttaa ja vaikuttaa omalta osaltaan työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen. Hankinta- ja ostolupakäytänteistä tulisi tiedottaa nykyistä paremmin. Selkeät pelisäännöt tulisi luoda nykyistä paremmin myös toimittajille ja harjoittaa säännöllisiä käyntejä kumppaneiden luona. Ostaminen tulisi olla sallittua pienissä ostoissa. Tähän voisi auttaa niin sanottu ”luotettavat kumppanit” lista kaupungin sivuilla. Verkko-ostaminen tulisi mahdollista jo senkin takia, että sitä kautta ostaminen on helppoa ja kustannustehokasta.

Ostoihin liittyvä informaatio ja koordinoitu viestintäsuunnitelma

Kajaanin kaupungin eri toimialoille tulisi laatia oma strateginen ostosuunnitelma. Toimialojen tulisi määritellä omat pääsääntöiset ostokanavat, ostamisen vastuuhenkilöt tilaajan ja toimittajan välillä. Vuosikelloon tulisi määrittää säännölliset toimittajapalaverit. Ostamisen paikka ja hankintakalenteri tulisi löytää helposti tietojärjestelmästä keskitetysti esim. intra. Ostamisen tulisi olla mahdollista myös mobiilisti.

Sopimuksen hallinta

Sopimuksissa tulee määritellä kaikki sopimusvastuuhenkilöt. Sovitut asiakirjat nimetään ja tallennetaan. Tämä vaatii sisäistä tiedon kulkua voimassa olevista sopimuksista. Digi-ostamiseen tulisi luoda joustava käytäntö. Sopimukset tulisi olla sovituissa järjestelmissä (CaseM, Teams). Sopimukseen tulee kirjata eri sopimuskohdat sekä mahdolliset optiot. Puitesopimuksissa tulisi olla selkeät ja isot linjat, jotta sopimusta olisi helpompi noudattaa ja omaksua.

Ostojen kategorisointi on puutteellista

Kajaanin kaupungin toimialoilla tulisi olla läpinäkyvyyttä hankintakokonaisuuksien suhteen. Tästä synergiasta olisi operatiivista etua ja selkeä liiketoiminnallinen hyöty. Ostamisesta täytyisi päättää hoidetaanko se hajautetusti vai keskitetysti. Toimialoilla tulisi tunnistaa akuutin ja suunnitelmallisen ostamisen käytäntö, eli kokonaisuuden hallinta. Tähän auttaa yksikön perehtyminen omaan laskutushistoriaan.

Selkeitten ostamisen työmallien puute

Kajaanin kaupungin toimialoilla tulisi vallita ennakkoinnin ja innovoinnin ilmapiiri. Toimialoilla tähän auttaa ostamisen vuosikello ja sen sovittaminen kulloisenkin kumppanin vuosikelloon. Eri toimialojen tulee tunnistaa omat strategiset kumppanuutensa ja jakaa informaatiota läpinäkyvästi yli toimialarajojen. Hyvin tärkeää tunnistaa myös sisäisten asiakkaiden arjen tarpeet.

Ostamisen tunnistautuminen verkkopalveluissa

Kajaanin kaupungilla, osalla henkilöstöä on sähköiset käyttäjätunnukset verkkopalveluihin. Jatkossa täytyy varmistaa, että ne ovat nykylainsäädännön mukaiset. Työntekijän toimittamat maksut, sähköiset ostolupalaput sekä sähköiset allekirjoitukset helpottavat käytännön ostamista. Tästä on koko organisaatiolle hyötyä ja se varmasti nostaa yleistä palvelutasoa nyt ja tulevaisuudessa.

Ostajan tunnistaminen ja laskutustiedot asioidessa

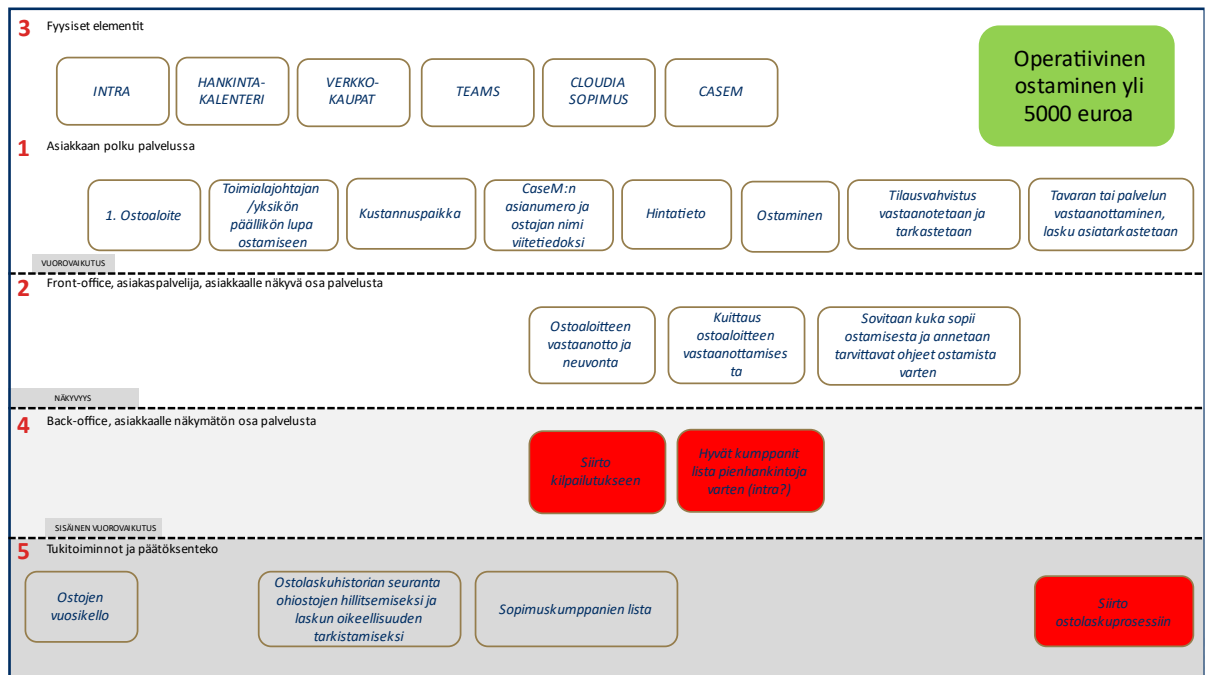
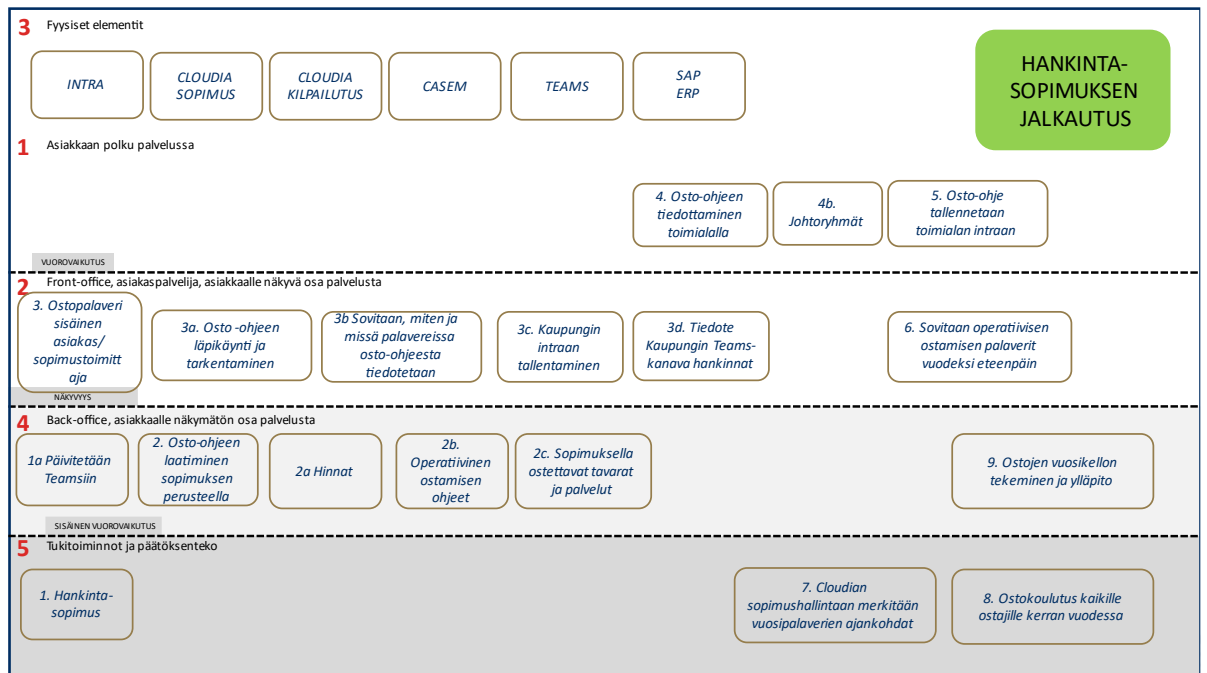
Kajaanin kaupungin toimialojen tulee nimetä osastojen ostajat helpottamaan käytännön toimea. Vaihtoehtona voisi olla sähköinen ostolupalomake, josta ilmenee mm. tiliöinti, ostokohde ja

asioija. Oston kohdistaminen lisätään tilikartalle jo ostohetkellä. Laskun viitteeksi tulee lisätä substanssin sähköpostiosoite. Valituille henkilöille lisätään myös sähköinen tunnistautuminen järjestelmiin.

4.3 Ostoprosessin työmallit

Ostoprosessin työmallit (Kuva 7) ovat laadittu Kajaanin kaupungin ostamisen työmallien kehittämisen työpajassa ilmenneiden kahdeksan tärkeimmän kehittämisen teeman pohjalta. Saatujen tulosten perusteella tutkija on päätenyt siihen tulokseen, että Kajaanin kaupungin eri toimialat tarvitsevat ostoprosessin tehostamista. Ostoprosessi tulisi liittää tiiviimmin hankintaprosessiin. Tietoa on yhdistetty jo olemassa olevasta hankinnan prosessista päättyen hankintasopimukseen. Tälle jatkumona on kehitetty jo kehittämistyön aikana kolme (3) erillistä työmallia: ”Siirto kilpailutukseen” ja ”hankintasopimuksen jalkautus” sekä ”Hyvät Kumppanit-verkko” (Operatiivinen ostaminen pienhankinnoissa (alle 5000 euroa)).

Kajaanin kaupungin tulee näillä keinoin nopeuttamaan ostoprosessin läpimenoaikaa ja luomaan ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille kumppaneille.



Kuva 7. Ostoprosessit

5 Teemahaastattelut

27.5.2021 järjestetystä Kajaanin kaupungin ostamisen kehittämisen työpajassa ilmeni selkeästi aiemmin mainittuja kehitettäviä alueita ja niistä saatuja näkemyksiä ja ajatuksia:

- **Ostaminen on vain osa arkea**
- **Ohiostaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri**
- **Ostoihin liittyvä informaatio ja koordinoitu viestintäsuunnitelma**
- **Sopimuksen hallinta**
- **Ostojen kategorisointi on puutteellista**
- **Selkeitten ostamisen työmallien puute**
- **Ostamisen tunnistautuminen verkkopalveluissa**
- **Ostajan tunnistaminen ja laskutustiedot asioidessa**

Tutkija halusi näkökulmaa haastatteluissa valittuihin teemoihin, haastattelemalla sisäistä asiakasta ja ulkoisista kumppania. Näin ollen näkökulma olisi tarpeeksi kattava tehtäviin johtopäätöksiin. Tutkija halusi analysoida kaikki haastateltavien yhtenevät maininnat teemoista.

Työpajasta saadusta aineistosta tutkija valitsi haastatteluihin seuraavat teemat:

1. Ohiostaminen (sallittu ostaminen) ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri
 - Mihin ohiostaminen johtaa?
 - Miten pienhankinnoissa tulisi ostaa (kansallisen kynnysarvon alittava 60 000 €)
 - Miten syrjimättömyys voidaan taata?
2. Viestintäkulttuuri
 - Miten kaupungin strateginen ostosuunnitelma näkyy kumppaneille?
3. Sopimuksen hallinta
 - Miten kumppanuuksia tulisi hoitaa?
 - Mitä asioita sopimuskauden aikana tulisi käsitellä?

5.1 Haastattelun toteutus ja tulokset

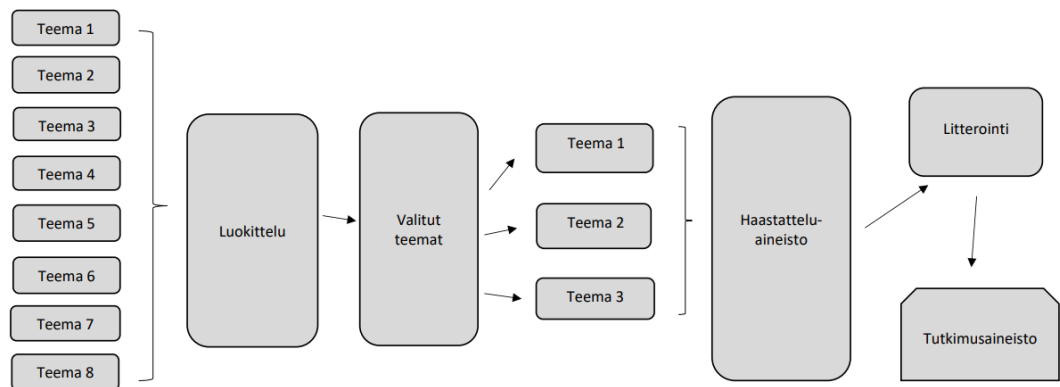
Tutkija valitsi teemahaastatteluun haastateltavakseen Kajaanin kaupungin keskushallinnosta, Ympäristö-tekniikan toimialan, Kainuun pelastuslaitoksen, Kajaanin vesiliikelaituksen sekä Vilakkeen controllerin Erja Niittyviidan. Haastattelu pidettiin 29.9.2021 Kajaanin kaupungintalolla. Haastattelun alussa todettiin, että aihe käsittelee aikaisemmassa työpajassa 27.5.2021 keväällä esiin tulleita haasteellisia asioita liittyen Kajaanin kaupunkikonsernin ostoprosessien hallintaan.

Toiseksi haastateltavaksi Kainuun yrittäjien toimitusjohtaja Anu Tervonen. Haastattelu pidettiin 30.9.2021 Kainuun yrittäjien toimitiloissa. Haastattelun alussa todettiin, että aihe käsittelee aikaisemmassa työpajassa 27.5.2021 keväällä esiin tulleita haasteellisia asioita liittyen Kajaanin kaupunkikonsernin ostoprosessien hallintaan.

Haastattelujen aihealueet oli rajattu hankintaprosessiin liittyen, hankintasopimuksen jälkeiseen aikaan. Haastattelussa ei siten keskitytty kilpailutukseen ja sitä edeltävään aikaan prosessissa, vaan operatiiviseen ostoon ja kumppanuuden hallintaan. Haastattelussa käytiin myös annetut teemat läpi ja todettiin, että lopuksi on mahdollisuus yhteenvetoon ja vapaampaan keskusteluun.

Haastattelussa käytiin ensimmäisenä läpi teemoja kumppanuuden hoitamisesta, sopimisen kulttuurista sekä sopimuksen tärkeydestä peilaten teemaa yrittäjien näkökulmasta. Hankintaprosessia ajatellen teemoja käsiteltiin siitä vaiheesta, kun kilpailutus on tehty ja hankintasopimus on syntynyt asiakkaan ja toimittajan välillä. Haastattelussa ei ilmennyt mitään ristiriitaisuuksia, jotka eivät olisi kuuluneet valittuihin kategorioihin.

Tutkija on redusoinut tutkimus- ja kehittämistyön tuloksia (kuva 7) tuotoksena saamansa työpajan aineistosta. Saadut teemat ovat pelkistetty ja kirjoitettu ne uudelleen tiivistetyiksi ilmaisuiksi. Tutkija on klusteroinut kohdat kahdeksaan (8) eri teemaan. Pelkistetyistä teemoista on klusteroitu valitut kolme (3) teemaa omaan alaluokkaansa. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla otsikolla. Nämä alaluokat muodostavat pohjan teemahaastatteluille.



Kuva 8. Työpaja-aineiston analyysi

5.1.1 Ohioistaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ohioistaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri oli vahvasti kytköksissä Kajaanin kaupungin hankintastrategiaan ja ostojen yleisiin linjauksiin. Hankinnat tulisi toteuttaa tarkoituksenmukaisina kokonaisuuksina. Hankintalain mukaan hankinnat on pyrittävä järjestämään siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ja muut yhteisöt pääsevät tasapuolisesti muiden tarjoajien kanssa osallistumaan tarjouskilpailuihin. Kansalliset kynnysarvot alittavissa hankinnoissa on pyrittävä huomioimaan hankinnan kokoon ja laajuuteen nähden riittävä avoimuus ja syrjimättömyys. Huomioitavaa on myös, että kaikki hankintasopimukset eivät vaadi hankintalain mukaista menettelyä tai käsittelyä tarjouspyyntö- ja tarjousvaiheessa kilpailutus- ja hankintajärjestelmien prosessissa. Näitä ovat mm. kynnysarvojen alittavat hankinnat, kansallisen ja EU-rajan alittavat suora hankinnat sekä hankintalain poisraajat hankinnat.

”Pienhankinnoissa (alle kansallisen kynnysarvon 60 000 euroa) voitaisiin tehdä minikilpailutus ja tehdä tiiviimpää yhteistyötä koko kaupungin alueella. Hankintoja kaupungin alueella vaivaa tietynlainen läpinäkyvyyden puute”.

”Kilpailutuksissa ja niistä tehdyissä sopimuksissa ei ole välttämättä aina ole huomioitu, että kilpailutettu kokonaisuus on liian suuri”.

5.1.2 Viestintäkulttuuri

Tutkimuksessa ilmeni, että kaupunkiorganisaatiossa hankinta- ja ostoprosessia tulee johtaa tietoon perustuen. Tätä varten täytyy olla tarvittavat asianhallintajärjestelmät, jolloin läpinäkyvyys organisaation tasolla olisi kattava. Hankintoja koskevaa tietoa tulisi hyödyntää kaupallisen potentiaalin maksimoimiseksi, markkinoiden elinvoimaisuuden ja vastuullisuuden edistämiseksi sekä kunnallisella, että koko Suomen kilpailukyvyyn kasvattamiseksi. Hankintojen vaikutuksia täytyy arvioida julkisen palvelutuotannon laadun, luotettavuuden, kestävyys ja vaikuttavuuden osalta. Tämä vaatii erityisesti hyvää viestintäjohtamista.

Kajaanin kaupungin tulisi olla edelläkävijä tietojen hyödyntämisessä hankinta- ja ostoprosessissa. Kaupunkikonsernin hankintoja koskevaa vaikuttavuutta tulisi mitata ja arvioida eri tasoilla ja siihen täytyy luoda myös tarvittavat mittarit. Kaupungin tulisi viestiä strategiassaan vaikuttavuusperusteisia hankintoja käyttäen esimerkiksi ympäristöehtoa tai työllistämisehtoa.

Tarvittavia operatiivisia toimenpiteitä on useita. Julkaistaan kaupungin ostolaskudataa. Varmistetaan sähköisen kilpailutusjärjestelmän (HILMA) jatkuva kehittäminen. Kasvatetaan ymmärrystä vaikuttavuusperusteisesta hankinnasta ja ohjauksesta, joka liitetään yhdeksi kohdaksi Kajaanin kaupungin strategiaa. Kaupunkiorganisaation tulisi suunnitella kokonaisarkkitehtuuri, jossa tunnistetaan hankintoja koskevat tiedot ja koordinoidaan niiden analyysia.

”Viestintäkulttuuriin kuuluu myös rohkea sopimuksen hallinta. Kaupungilta puuttuu reklamaatioiden hallintakulttuuri. Siihen kuuluu aito kumppanuus ja kumppanuuden hoito. Rakentavaa, mutta myös hyvää palautetta täytyy antaa”.

5.1.3 Sopimuksen hallinta

Haastatteluissa kävi ilmi, että elinkaaren seuranta ja sopimuksen voimassaolotiedon paikkansapitävyys (voimassa/päättynyt) pitää myös todentaa sopimustenhallinnasta selkeästi, vaikka sopimus ei kuuluisikaan kilpailutus- ja hankintasopimusten järjestelmään ja sen kohteeseen. Sopimustenhallintajärjestelmää valittaessa julkishallinnon organisaation tai julkisomisteisen yrityksen on

mietittävä myös muut tärkeät sopimustyyppit kuin hankintasopimukset. Niiden käsittely ja sopimustiedostojen hallinta sisältää tietenkin myös vastuun sopimusten seurannasta ja valvonnasta, unohtamatta muutosten seurantaa ja sopimusosapuolissa tapahtuvia muutoksia.

Sopimusten hallinta tarkoittaa johtamisen keinoja, joilla luodaan tavoitteet, toteutetaan ohjausta ja seurataan kunnan sopimukseen liittyvää kokonaisuutta, tehdystä hankintasopimuksesta, aina reklamaation hoitoon saakka. Sopimusten hallintaa koskevat määräykset koskevat esimerkiksi ohjeiden antamista ja sopimusten valvontaa sekä riskien hallintaa sopimukseen liittyvää toimivaltaa ja vastuita.

Kajaanin kaupungilla tulisi määritellä strategiassaan tarkat vastuut, kuinka sopimuksia ohjataan. Tämä auttaisi kiinnittämään paremmin huomioita yksittäisten sopimusten hallintaan ja johtamiseen. Myös sopimusten riskienhallintaa ja sopimukseen perustuvaa tuotannon valvontaa tulisi tehostaa. Tämä tarkoittaa perusteellisempaa sopimusten laatimista ja jatkuvaa seurantaa ja arviointia sopimuskauden aikana.

”Sopimusvaiheessa täytyy hoitaa kumppanuutta palautteen annon, yhteisen kehittämisen ja vuoropuhelun nimissä”.

5.1.4 Haastatteluissa ilmenneet yhdistävät tekijät

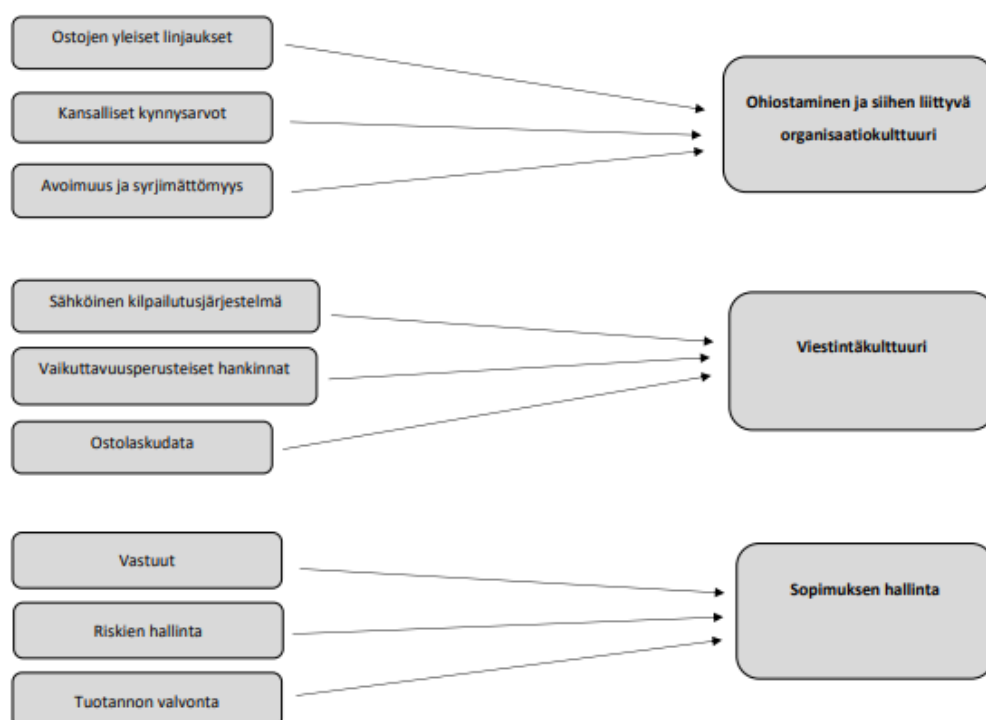
Yhdistävistä tekijöistä nousi esiin seikkoja, joiden avulla ostoprosessin työmalleja voidaan kehittää toimialaoille sopivammiksi. Kuvassa 8 on esitetty teemahaastatteluissa nousseita yhdistäviä tekijöitä haastateltaville annetuista teemoista.

Tulosten perusteella Kajaanin kaupungin toimialakohtainen läpinäkyvyys on tärkeää ostoprosessin työmalleja kehitettäessä osaksi koko hankintaprosessia. Annetut teemat ja niistä saadut yhdistävät tekijät limittyvät toisiinsa ajatellen ostojen yleisiä linjauksia, vastuita sekä viestitettävää sisältöä.

Tutkimuksen kohde, Kajaanin kaupunki tarvitsee ilmiselvästi saatujen tulosten perusteella ostoprosessinsa tehostamista. Kaupunkiorganisaation omien toimialojen läpinäkyvyyden parantamisen lisäksi on erittäin tärkeää johtaa oikealla tavalla sopimuksen valvontaa ja luoda aidot kump-

panuussuhteet läpi sopimuskauden. Kumppaneiden sitouttamisen kannalta olisi tärkeää, että palveluntarjoajat otetaan keskusteluihin mukaan jo ennen hankintaprosessia, sen aikana ja myös sen jälkeen.

Hankinnan valmisteluvaiheessa tulisi miettiä tarkasti, miten palveluntarjoajat saadaan sitoutumaan myös sopimuskauden ostoprosessin toteuttamiseen. Markkinakartoitusten ja markkinavuoropuheluiden lisäksi, vaikuttavuusperusteisten vastuullisuuden painoarvojen (esim. ympäristö- ja työllisyyssehto) lisääminen hankintaprosessiin ovat keinoja syventää kumppanuutta. Vaikutusperäisillä kriteereillä voidaan lähettää voimakas signaali tarjoajille sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen. Tämä voi toimia erityisesti silloin, jos kilpailu on kovaa ja tarjoushinnoissa ei esiinny suuria eroja.



Kuva 9. Yhdistävät tekijät

Toistuvuutta ja poikkeavuuden seuraamista tutkimuksessa helpotti se, että haastatteluaineistot purettiin heti haastattelujen jälkeen. Aineisto voidaan purkaa puhtaaksikirjoittamalla valikoiden esimerkiksi teema-alueittain, tai litteroimalla koko haastatteludialogi tekstiksi. Haastatteluaineiston purkamisessa nousee yksi teemahaastattelun vahvuus esiin. Aineiston voi helposti luokitella asetettuihin teemoihin, jolloin niiden analysointi on luontevaa.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemahaastattelun vahvuutta ja aineisto luokiteltiin valmiiksi luotuihin teemoihin. Teemoja olivat: ohioistaminen ja siihen liittyvä organisaatiokulttuuri, viestintäkulttuuri ja sopimuksen hallinta. Haastattelut purettiin litteroimalla haastatteludialogi teema-alueittain.

Tutkija halusi perspektiiviä myös muista kokonaisuuksista, jotka eivät suoranaisesti liittyneet valittuihin teema-alueisiin, mutta joilla oli kuitenkin vahva asiayhteys. Näiden seikkojen avulla saatiin vahvistusta ja tukea esille tuotuihin tutkimuskysymyksiin. Haastatteluaineiston käsittely on keskeisiltä osin analyysiä ja synteysiä. Analyysivaiheessa eritellään ja luokitellaan aineistoa, kun taas synteesivaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuva ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä.

6 Johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma

Kehittämistyön tuloksista nousi esiin ratkaisuja tutkimusongelmaan, miten Kajaanin kaupungin ostotoimintaan voidaan kehittää yhteiset työmallit. Tutkimuksen tulosten perusteella toimialakohtainen tunteminen on tärkeää harkitessa ostoprosessin työmalleja osaksi hankintaprosessia. Tutkimuksen kohde, julkishallinnon ala, soveltuu tulosten perusteella hyvin ostoprosessin työmallien soveltamiseen. Toimialan tuntemisen lisäksi on tärkeä kerätä tietoa oman alueensa työmarkkinatilanteesta (Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat 2017, 33–34). Kumppaneiden sitouttamisen kannalta olisi tärkeää, että (muutos 1) **palveluntarjoajat otetaan keskusteluihin** mukaan jo markkinavuoropuheluvaiheessa ennen kilpailuttamista, kilpailutusprosessin aikana ja varsinaisen sopimuksen hallinnan tullessa voimaan. Hankinnan valmisteluvaiheessa tulisi miettiä tarkasti, miten palveluntarjoajat saadaan alusta asti mukaan sitoutumaan esimerkiksi työllistämisehdon toteuttamiseen.

Markkinakartoitusten ja markkinavuoropuheluiden lisäksi, sosiaalisen vastuullisuuden painoarvon lisääminen hankintaan on keino lisätä sitoutumista. Sosiaalisilla valintaperusteilla voidaan lähettää voimakas signaali tarjoajille sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiseen, varsinkin jos tarjoajia vertaillaan sosiaalisten vastuullisuuden 49 kriteereillä. Tämä voi toimia erityisesti silloin, jos kilpailu on kovaa ja tarjoushinnoissa ei esiinny suuria eroja. (Thepper 2020, 6.)

Tulosten mukaan hyvät-kumppanit (kynnysarvon alittavat hankinnat alle 5000 euroa) listaus koettiin positiivisena muutoksena ja (muutos 2) **tulokset tulevat määriteltynä hankintayksiköltä**. Huomioitavaa on, että kaikki hankintasopimukset eivät vaadi hankintalain mukaista menettelyä tai käsittelyä tarjouspyyntö- ja tarjousvaiheessa kilpailutus- ja hankintajärjestelmien prosessissa. Näitä ovat mm. kynnysarvojen alittavat hankinnat, kansallisen ja EU-rajan alittavat suoramankinnat sekä hankintalain poisraajat hankinnat.

Tulosten perusteella Kajaanin kaupungin (muutos 3) **toimialakohtainen läpinäkyvyys** on tärkeää ostoprosessin työmalleja kehitettäessä. Uusi syysyksi 2022 valmistuva Kajaanin kaupungin INTRA-sivusto mahdollistaa tämän operatiivisesti. Hankintayksiköllä on mahdollisuus esittää valitsemansa teemat, ja niistä saadut yhdistävät tekijät limitettyinä toisiinsa ajatellen ostojen yleisiä linjauksia, vastuita sekä viestitettävää sisältöä.

Sopimusten hallinta tarkoittaa johtamisen keinoja, joilla luodaan tavoitteet, toteutetaan ohjausta ja seurataan kunnan sopimuksiin liittyvää kokonaisuutta, tehdystä hankintasopimuksesta, aina reklamaation hoitoon saakka. Kajaanin kaupungilla on jo käytössään sähköinen sopimuksen hallinnan järjestelmä. Tutkimustyön tuloksena siihen ollaan hankkimassa myös (muutos 4) **reklamaation hoitoon liittyvä osio**. Osioon kuuluvat reklamaation hallintaan liittyvät määräykset, esimerkiksi substanssin ohjeistukseen liittyvät asiat, riskien hallinta sekä sopimuksiin liittyvää toimivalta. Kajaanin kaupunki on määritellyt strategiassaan tarkat vastuut, kuinka sopimuksia ohjataan. Tuleva reklamaationseurausjärjestelmä auttaa kiinnittämään paremmin huomioita yksittäisten sopimusten hallintaan ja johtamiseen. Myös sopimusten riskienhallintaa ja sopimuksiin perustuvaa tuotannon seuranta tehostuu. Kajaanin kaupungilla tämä tarkoittaa perusteellisempaa sopimusten laatimista ja jatkuvaa seurantaa ja arviointia sopimuskauden aikana.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ostotoiminnalle voisi olla muitakin tavoitteita kuin hyvä palveluaste. Palveluasteeseen vaikuttavat myös muiden toimialojen kuin oston toiminta. (Muutos 5) **hyvien ja selkeiden osto-ohjeiden** (Kuva 9) (Kuva 10) sekä (muutos 6) **kilpailutuspalveluiden laatiminen** (Kuva 11), liittyen hankintakalenterissa oleviin kilpailutuksiin, parantaa ja tehostaa koko organisaatiossa tapahtuvaa ostotoimintaa. Esimerkiksi ostolaskudatan seurantaan tulisi Kajaanin kaupunkioorganisaatiossa kiinnittää enemmän huomiota. Sen avulla huomataan ovatko ostot kohdistuneet sopimustoimittajille, ja mikä on ostojen vallitseva hintakehitys markkinoilla.

Hankintaorganisaation ydinpalvelut – Ostoneuvonta

Kajaani kaupunki 2021

Ostoneuvonta

Ethän jää yksin

Palvelemme sinua puhelimitse ja sähköpostilla jokaisena arkipäivänä klo 9-15. Jos etme pysty vastaamaan heti, palvelemme asiiasi viimeistään seuraavana arkipäivänä. Loma-aikoina ja muissa poissaoloissa Kajaanin kaupungin sisäinen asiakaspalvelu auttaa.

Kokemuksemme eri toimialoista sekä tiedämme hankintasopimuksista antaa meille hyvät eväät ostamista koskevan ongelmasi ratkaisemiseen.

Sujuvaa ostamista
ostotilaukset@kajaani.fi
Puhelin 044 700 653

Miten palvelemme?

- Tee ostaloite sähköpostin
- Haemme ostopaikan ja tarkistamme sopimuksen.
- Annamme ohjeet oikeaan ostamiseen.

I KAJAANI

Ostoneuvonnan lisäpalvelut

Peruspalveluita täydentäen


Jos ostopaikka ei löydy teemme tarvittaessa apunasi minikilpailutuksen tai siirämme asian sopimaan kilpailutukseen. Autamme myös tarvittaessa palveluntuottajan tai tavarantoimittajan kanssa tehtävissä yhteyksissä.

Täyden palvelun tilaus laskun asiatarkastukseen saakka:

- Puhelimet**
Aina, kun sinulla on tarve uudelle matkapuhelimelle, teehan ostolottojen sähköpostin.
- Nimikytit oven pieleen**
Kun rekrytointi on tehty, on usein tarvetta nimikyille. Silloinkin ostoneuvonta auttaa.
- ICT-lisäpalvelut**
Häviö, riippuvuus ja muut ICT-lisäpalvelut (laskun otamatta leasing-laitteet) voit myös tilata ostoneuvonnasta.
- Lisäpalvelut**
Erityiset toimintatavat, joita ei löydy toimintatavakirjasta. Ensiapuvälineet, maskit ja esmenkkia muuttopu.

Lisäpalveluissa tee ostaloite
ostotilaukset@kajaani.fi

Kuva 10. Ostoneuvonta (Kajaanin kaupunki intra, 2022)



Kajaanin kaupunki

Sivu 1 / 1

Osto-ohje 18.3.2022

KAJDno-2022-1056 xxxx hankinta 2022 - 2024 +(1+1)

henkilöstöjohtaja 31.1.2022 / § 1

Vastuuhenkilö xxxx, etunimi.sukunimi@kajaani.fi

Sopimusaika 1.3.2022 – 29.2.2024

Optiot 1 + 1

Ostamisen ohje: tilaaja voi valita itse, keneltä ostaa palvelus. Tilaajalla on oikeus yhteen (1) ja maksuttomaan (ei myöskään matkakuluja, päivärahajoja, muita kustannuksia) kokeilukertaan, jonka jälkeen tehdään päätös työnhajauksen aloittamisesta. Tämä voidaan toteuttaa myös etänä.

Toimittajat

Yhteystiedot

Sitoumukset Hankinnassa mukana olevat yhteisöt:

Lisätietoja: hankinnat@kajaani.fi tai ostotilaukset@kajaani.fi

www.kajaani.fi

Kuva 11. Osto-ohjedokumentti (Kajaanin kaupunki intra, 2022)

Hankintaorganisaation ydinpalvelut – Kilpailutuspalvelut

Kilpailutuspalvelut

Hankintakalenterissa olevat kilpailutukset kokonaispalveluna

- Ylläpidämme hankintakalenteria, johon on aikataulutettu hankinnat noin 1,5 vuoden päähän. Ilmoitathan tiedossa olevat tarpeesi meille!
- Käynnistämme kilpailutuksen ja laadimme yhdessä toimialan substanssiosaajien kanssa tarjouspyynnön vertailukriteerit ja sisällön. Voimme auttaa myös markkinavuoropuheluiden pitämisessä.
- Valmistellemme hankintasopimuksen, huolehdimme sen allekirjoituksesta, laadimme osto-ohjeen ja tiedotamme siitä.

Ilmoita hankinnat:
hankinnat@kajaani.fi

Lisäpalvelut

Yllättävät hankintatarpeet
Joskus tarve hankinnalle voi yllättää. Voimme neuvoa sinua toteuttamaan hankinnan itse tai aikatauluttaa sen hankintakalenteriin sopivaan kohtaan.

Kiireellisissä hankinnoissa tai erityistä substanssiasiantuntemusta vaativissa hankinnoissa voimme ostaa asiantuntemusta myös talon ulkopuolelta.

Palvelemme myös:

- Neuvonta**
Koulutamme ja neuvomme kilpailutuksissa ja siihen liittyvien ohjeistusten soveltamisessa.
- Kehitytään yhdessä!**
Kutsu meidät kehittämään yhdessä toimialallesi sopivia hankintamenettelyitä ja yhteisiä toimintaprosesseja.
- Markkinaoikeuskäsitteily**
Aina hankinta ei onnistu. Laadimme vastineet markkinaoikeuskäsitteilyihin.
- Hankintamarkkinat**
Järjestämme kerran vuodessa hankintamarkkinat, joihin kutumme kaikki keskeisimmät tarvarantoimittajat ja palveluntuottajat esittämään. Tervetuloa tutustumaan!

Tee hankinta-aloite
hankinnat@kajaani.fi

Kuva 12. Kilpailutuspalvelut (Kajaanin kaupunki intra 2022)

Tutkimuksen aikana on pysytty selkiyttämään hankinta- ja ostoprosessia rakentamalla niille (muutos 7) **prosessimalli hankintayksikön teams-järjestelmään** (liite 3). Tämä on selkeyttänyt hankintojen tuotannonohjausta ja tehnyt siitä myös läpinäkyvän muille toimialoille. Raportoinnin läpinäkyvyyttä on täydentänyt kilpailutusjärjestelmän raportointityökalu, jolla on pystytty seuraamaan esimerkiksi kvarttaalitasolla hankintojen lukumääräisesti yksilöityä seurantaa. Prosessimalli sisältää seuraavat pääkohdat:

- Hankinnan suunnittelu
- Tarjouspyynnön tekeminen
- Tarjouspyynnön julkaiseminen
- Tarjouksen laatimisaika
- Tarjousvertailu
- Hankintapäätös
- Hankintasopimus
- Ostaminen

7 Pohdinta

Tutkimuksen toteutti aloitteleva tutkija, mikä on syytä huomioida arvioitaessa tutkimuksen tuloksia. Pätevyyttä tutkittavasta aihealueesta oli tutkijan työkokemuksen kautta saatavilla tarvittava määrä, myös teoriasta saatujen tietojen ja mallinnuksien avulla, osaaminen kehittyi vauhdilla. Tutkimus toteutettiin tutkijan työn yhteydessä, joka auttoi tietoperustaan tutustumisessa ja aineiston keräämisessä ja analysoinnissa. Ulkoista validiteettia muodosti osaltaan samankaltaiset johtopäätökset muun muassa Trojen (2020) kanssa. Toisaalta tutkittava aihealue oli tuttu, mutta se kärsii yleisesti heikoista teorioista ja käsitteistä sekä empiiristen tutkimuksen puutteesta.

Tutkijan toimeksiantajana oli vuoden 2021 keväänä Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitos Kainuun ammattiopisto, jolloin opinnäytetyön suunnittelu ja työstäminen alkoi. Tutkijan työtehtävät vaihtuivat tuolloin suunnittelijasta kyseisen organisaation ainoaksi hankinta-asiantuntijaksi. Vuoden 2021 syksynä tapahtui organisaationmuutos, jolloin tutkija siirtyi Kajaanin kaupungin keskuksenhallinnon hankintayksikköön hankinta-asiantuntijaksi, jolloin myös opinnäytetyön toimeksiantaja vaihtui. Punaisena lankana säilyi kuitenkin Kajaanin kaupungin ja sen liikelaitosten ostoprosessien kehittäminen.

Kehittämistyön tavoite on nopeuttaa Kajaanin kaupungin ostoprosessin läpimenoaika. Tarkoituksena on tutkia ostojen työmalleja sekä kehittää ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille kumppaneille. Tarkoituksena on tutkia ostojen työmalleja, joiden avulla turvataan terveen ja avoimen kilpailun säilyminen kaikille ulkoisille kumppaneille. Miten ostoprosessin eri työmalleja sovelletaan osaksi Kajaanin kaupungin ja sen liikelaitosten julkisia hankintoja, sekä kehittämään työmallien toteutusta eri toimialoille sopiviksi. Tutkimus kohdentui kunnalliseen hankintayksikköön sekä sen kumppaniverkostoon eri puolelta Kainuuta. Ostoprosessin eri työmallien käyttöä ja toimivuutta selvitettiin molempien osapuolten näkökulmasta. Tarkoituksena oli vahvistaa toimivia malleja ja toisaalta löytää kehityskohteita. Tutkimuksen tuloksena syntyi monipuolinen kuvaus ostoprosessin eri työmallien soveltamisesta ja mahdollisuuksista julkishallinnon organisaatioon. Tulosten mukaan julkishallinnon organisaatio soveltuu erinomaisesti erilaisten ostoprosessin työmallien toteuttamiseen. Hankintayksikön on tärkeää ymmärtää toimialakohtaisia erityispiirteitä sekä tarpeita, joita opinnäytetyö toi esille kyseisen julkishallinnon organisaation osalta.

Teoreettinen tietoperusta kohdentui julkiseen hankintaprosessiin korostaen ostoprosessin eri työmalleja. Tutkimusstrategiana käytettiin palvelumuotoilua. Julkisen hankintojen osalta pääpaino oli yleisissä periaatteissa, hankintaprosessissa ja sosiaalisessa vastuullisuudessa. Hahmottamalla yleiset teoreettiset periaatteet voidaan julkista hankintaprosessia käsitellä eri vaiheissa, organisaatiokulttuuriin, viestintäkulttuuriin sekä sopimuksen hallinnan muodoissa. Työllistämisehdon osalta pääpaino oli käsitteen ymmärtämisessä, soveltamisessa ja vaikuttavuudessa. Teoreettinen viitekehys muodostui ostoprosessin hallinnan ympärille. Teoreettisina tutkimuskysymyksinä esitettiin, mitä tarkoitetaan ostojen prosessijohtamisella ja miten ostojen sisällä tapahtuvia prosesseja kehitetään. Mitkä ovat ostotoiminnan ongelma-alueita toimeksiantajalla? Miten ostotoimintaa voisi kehittää toimeksiantajalla?

Opinnäytetyöprosessi oli tutkijan osaamisen kehittämisen kannalta hyvin mielenkiintoinen, johon tuen aluksi toimeksiantajan vaihtumisesta sekä myöhemmin geopolittisen tilanteen muuttumisen suhteen ajatellen julkisia hankintoja. Tutkimuksen aihe oli hyvin käytännönläheinen ja ajankohtainen. Ajankohtaisuudesta kertoo myös pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelman tavoitelisätä työllistämistä julkisten hankintojen avulla. Sama tavoite on listattu Kajaanin kaupungin strategiaan. Tavoitetta varten on perusteltu erillisellä vauhditusohjelmalla työ- ja elinkeinoministeriön toimesta. Palveluntuottajien kokemuksia ja näkemyksiä on kerätty vuoden 2021 aikana tehdyn työpajan sekä teemahaastatteluiden muodossa. Tutkimuksen haastatteluvaiheessa kävi ilmi, että aihealue on hyvin ajankohtainen ja valitut haastateltavat sekä toimialat ovat kiinnostuneita kuulemaan tutkimuksen tuloksista.

Opinnäytetyö edisti merkittävästi tutkijan osaamista ostoprosessin työmallien viemiseen osaksi julkista hankintaprosessia. Tutkija omaksui yhden konkreettisen keinon sosiaalisen vastuullisuuden lisäämisen, työllistämisehdon. Tutkijan kokonaisvaltaiseen hankintaprosessin liittyvä osaaminen lisääntyi toteutetun työpajan sekä teemahaastattelujen ja tulosten käsittelyjen avulla, joita vahvisti aihetta tukeva teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyöprosessin aikana julkisten hankintojen avulla työllistämiseen liittyvä osaaminen kehittyi merkittävästi.

Julkiseen ostoprosessin liittyvä sosiaalinen vastuullisuus ja organisaatio- ja viestintäkulttuuri ovat hyvin ajankohtainen ja vaativa aihe. Hallitus- ja vauhditusohjelma luovat omanlaista painetta hankintayksiköille ehdon soveltamiseen ja sen kehittämiseen. Olisi tärkeää, että onnistuneita ja epäonnistuneita työmalleja jaetaan sopimuskumppaneiden kesken, jotta tieto lisääntyy. Tutkijan tut-

kimustulosten toivotaan lisäävän jatkotutkimuksia aiheen ympärillä. Jatkokehittämisen voisi kohdentaa sosiaalisen vastuullisuuden jatkotutkimiseen. Ilman yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, sitoutuminen ja kehittäminen on haastavaa.

Kehittämistyön tarkoitus tutkia ostojen työmalleja ja kehittää ostotoimintaan yhtenäiset toimintatavat toteutuivat. Kehittämistyön tavoitetta nopeuttaa Kajaanin kaupungin ostoprosessin läpimenoaika ei ole vielä pystytty konkreettisesti mittamaan. Kiinnostavaa olisi tietää, miten toteutuneet työmallit toimivat käytännössä. Mikä hyöty tästä on koko organisaatiolla ja ovatko ne helpottaneet yksittäisten työntekijöiden elämää arjessa. Mielenkiintoista olisi myös tietää, ovatko toimenpiteet edesauttaneet lisäämään terveen ja avoimen kilpailun säilymistä kaikille ulkoisille kumppaneille.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Balac, M. (2009). Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä. Helsinki: Yrityskirjat.

Barrat, C. & Whitehead, M. (2004). Buying for business. Insights in purchasing and supply management. West Sussex: John Wiley & Sons.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. (2005). Purchasing principles and management. 9. painos. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Benchmarking. E-conomic. (2015). Viitattu 22.3.2015. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. 3. p. Juva: WS Bookwell Oy, 26–44.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. (2005). Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.

Haapio, H. & Järvinen, M. (2005). Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Haapio, H. & Järvinen, M. (2014). Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: sopimusten hallinta käytännössä. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hankintaprosessi. Suomen kuljetusopas. Viitattu 19.11.2020. <http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankintaprosessi/>

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. (2002). Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 13. Kangasniemi: SHO Business Development.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2006). Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huuhka, T. (2017). Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. uudistettu painos. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Hytönen, T. ja Lehtomäki, L. (2011). Valtion hankintakäsikirja 2010. [Viitattu 2013-10-27.] Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110110Valtio/Hankintakaesikirja.pdf
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). Hankintojen johtaminen. 4. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. (2018). Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kajaanin kaupunki. (2020). Hankinnat. Kajaanin kaupungin intra 2020. Hankinnat blogi: <https://www.kajaani.fi/tyo-ja-elinkeino/hankinnat/>
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Kares, A. & Sirviö, T. (2012). Palvelumuotoilu (service design) -palvelujen käyttäjälähtöinen kehittäminen. Luento 7.2.2012. Kajaanin ammattikorkeakoulu täydennyskoulutus AIKOPA. Kajaani.
- Karrus, K. (2001). Logistiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, M. (2007). Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujensuunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Koski, E. (2007). Reaching Purchasing Synergies through Lead Buyer Teams. Diplomityö. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto. Espoo.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. (1995). Ostotoiminta yrityksen kehittämässä. Helsinki: WSOY.

Kärkkäinen, M. (2005). Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 9.9.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397#Pidp446679952>

Logistiikan maailma 2020. Hankintatoimi ja ostotoiminta. [Viitattu 2020–25–11.] Saatavissa: [Hankinta ja myynti – Logistiikan Maailma](#)

Logistiikan maailma (2021). Hankintasopimus. [Viitattu 2021–19–01.] Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/hankintasopimus/>

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Moritz, S. (2005). Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of design.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Wsoy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Painos. Helsinki: Sanoma.

Patton, M. (2002). Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks.

Pekkala, E ja Pohjonen, M. (2014). Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Pekkala, E., Pohjonen, M., Huikko, K. & Ukkola, M. (2017). Hankintojen Kilpailuttaminen. 8. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Rauhala, M. (2011). Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. (2011). Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. (2006). Logistiikka PK- yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Saffer, D. (2007). Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

Sakki, J. (2003). Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen b-to-b-prosessi. 6. Painos. Helsinki: Talentum.

Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat. 2017. Työ- ja elinkeinoministeri: TEM oppaat ja muut julkaisut. Viitattu 7.3.2022. [3 2017 Opas Sosiaalisesti vastuulliset hankinnat 31052017 WEB.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Thepper, P., McLennan, A., Hirt, R., Defranceschi, P., Caimi, V. & Elu A. 2020. Making Socially Responsible Public Procurement Work: 71 Good Practice Cases. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. Viitattu 7.3.2022. [Sosiaalisesti vastuullisen julkisten hankintojen tekeminen - EU:n julkaisutoimisto \(europa.eu\)](#)

Troje, D. & Gluch, P. 2020. Populating the social realm: new roles arising from social procurement. Construction management and economics Vol. 38, 55–70. Viitattu 7.3.2022. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.

Troje, D. 2021. Policy in Practice: Social Procurement Policies in the Swedish Construction Sector. Sustainability Vol. 13, p. 7621. Viitattu 14.11.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Van Weele. Arjan J. (2005). Purchasing & supply chain management. Analysis, Strategy, Planning and Practise. 4. painos. Croatia: Zrinski d.d.

Haastattelut

Väätäinen, H. (2021). Lakimies, Kajaanin kaupunki. Haastattelu 2.8.2021.

Liite 1. 8 x 8 menetelmä

Liite 1 1/1

Osto-ohjeitten vällinäisyys tai puute	Strategiset kumppanuudet	Innovointi	Läpinäkyvyys osastojen hankintakokonaisuuksien suhteen	Liiketoiminnallinen hyöty	Mitä keskitetään	Strategiset kumppanuudet	valmiit ostamisen työmallit sisäisille asiakkaille	Aktiivinen toiminta
Informaation jakaminen eri toimialoille	Selkeitten ostamisen työmallien puute.	Ostamisen vuosikello ja sen sovittaminen asiakkaan vuosikelloon.	Kokonaisuuden hallinnan puute	Ostojen Kategorisointi puutteellinen	Mikä hoituu hajautetusti	Kumppaneiden ja tavaroiden ja palveluiden yhdistäminen	Ostaminen on vain osa arkea.	Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
Seurantapalaverit	Sisäisten asiakkaiden tarpeiden ja arjen tunnistaminen.	Yhteistyö eri toimijoiden kanssa	Akuutin tarpeen tunnistaminen	Suunnitelmallisen oston tunnistaminen=sujuvan arjen ostot.	Yksikön perehtyminen omaan laskuhistoriaan.	Asiakastytytyväisyys	Palveluasenne	Palvelutaso
Sähköiset Käyttäjätunnukset	Työnantajan toimittamat maksukortit helpottamaan ostamista	Lainsäädäntö	Selkeitten ostamisen työmallien puute.	Ostojen Kategorisointi puutteellinen	Ostaminen on vain osa arkea.	Ei ymmärretä julkisen hallinnon erityispiirteitä.	Kiire=itseaiehetettu=ennakoiminen puute.	Tiedot olemassa olevista sopimusasiakkaista
Sähköinen allekirjoitus	Ostamisen tunnistautuminen verkkopalveluissa (vakutuukset, traficom)	Sähköinen ostolupalappu	Ostamisen tunnistautuminen verkkopalveluissa (vakutuukset, traficom)	Ostamisen työmallien tunnistaminen ja kehittäminen	Ohiostaminen	Välinpitämättömyys. Mitkä toimenpiteet?	Ohiostaminen	Sopimusten puute
Kaikkien hyöty	Palvelutaso	Tulevaisuus	Ostajan tunnistaminen/laskutustiedot asioidessa.	Nykykaisten kaupankäyntimuotojen käyttöönotto. Esim. Verkkokaupat=tunnistaminen	Ostoihin liittyvien informaatio kanavien kirjavuus/puutteellisuus	Toimialan strateginen ostosuunnitelma	Säännöllisyys	Sopimusten sisältö on kirjoitettava auki, jotta voi operatiivisesti toimia
Asiakastytytyväisyys	Nimetyt osastojen ostajat/henkilöt	Sähköinen ostolupalomake, josta ilmenee mm. tilointi, ostonkohde, asioija, pvm...	Palvelutaso	Verkkokaupamaailman muutosnopeus versus ulkishankintojen säännökset	Monipuolinen tarjonta	Yksi tiedonhaku "ikkuna" josta voi hakea Useassa paikassa olevaa tietoa.	Asianomistaja tiedon puuttuminen	Casem vai Cloudia vai hankintakalenteri.
Sähköinen tunnistautuminen järjestelmiin	Ostajan tunnistaminen/laskutustiedot asioidessa.	Helppo toimia	Kustannussäästöt	Nykykaisten kaupankäyntimuotojen käyttöönotto. Esim. Verkkokaupat=tunnistaminen	Sähköinen tilauslomake ja tilauksen vahvistus	Uudet sopimusasiakkaat	Ostoihin liittyvien informaatio kanavien kirjavuus/puutteellisuus	Intran keskeneräisyys. useampi intra
Rajatut=Nimetyt asioijat/ostajat.	Laskun viitteeksi substanssin sähköpostiosoite	Oston kohdistaminen tilikartalle jo osto hetkellä. (PKT,KP,TAK)	Suunnittelukokoukset	Hintavertailu markkinoilla	Uudet kumppanuudet	Optioitten päästökseen tieto joskus epäselvä (puuttuu viite perussopimukseen)	Työnalla olevat ja tulevat hankinnat visuaalisesti ja kootusti "kalenteriin"	Siirtymävaiheessa olevat hankinnat.

Liite 2. Kehittämistyön prosessi; aikataulu ja konkretia Moritzin mallia mukaillen.

Liite 2 1/1

<p><i>Ymmärrä</i> Nykyisten ostomenetelmien tila aikataulu? Lokakuu 2020 - Huhtikuu 2021</p>	<p><i>Pohdi</i> Palveluidean määrittäminen aikataulu? Maaliskuu - Huhtikuu 2021</p>	<p><i>Kehitä</i> Palvelun tuotantokonseptin laadinta aikataulu? Toukokuu 2021</p>	<p><i>Seulo & Selitä</i> Palvelumallin laadinta & Palvelun käyttöönottosuunnitelma aikataulu? Kesäkuu 2021 -</p>	<p><i>Toteuta</i> Valmis palvelumalli aikataulu? Elokuu 2021 -</p>	<p><i>Palaute & palvelun ideointi</i> aikataulu? Syksy 2021</p>
<p>TAUSTA: Teoria ostotoiminnasta, asiakasymmärryksestä sekä prosessijohtamisesta TAVOITE: Työpajasuunnittelun käynnistäminen Aikaisemmin ostotoiminnassa mukana olevien organisaatioiden osallistaminen Ajankohdan sopiminen</p>	<p>TAVOITE: Mietitään ja päätetään Kutsuttavat yritykset Kutsut osallistuville yrityksille ja kumppaneille Paikka Käytännönjärjestelyt, työnjako</p>	<p>TAVOITE: Vahvistetaan kutsuttujen yritysten kumppaneiden määrä TEHTÄVÄT: Kutsujen lähettäminen Palautteen kerääminen, palautteen muokkaaminen Käytännönjärjestelyiden hiominen Työpajan käytännönjärjestelyt</p>	<p>TAVOITE: Valmis toimintamalli muodostetaan työpajan palvelunäytteistä kokoamalla TEHTÄVÄT: Palautteen antaminen osallistujille Palautekokouksen ajankohta TEEMAHAASTETTELUN MIETTIMINEN JA SISÄLTÖ</p>	<p>TAVOITE/TEHTÄVÄT: Teemahaastattelun toteutus (työpajasta saatu aineisto tukena) Ostojen työmallit</p>	<p>TAVOITE/TEHTÄVÄ: Työpajan jatkosta päättäminen, jatkossa järjestetään myös ostojen/-alan päivä Alustava kokous ajankohta suunnittelun aloittamiselle seuraavaa työpajaa yms. varten</p>

Liite 3. Hankintayksikön prosessimalli teams-järjestelmään.

Liite 3 1/2

Tietojen kerääminen

Tarkistusluettelo 0/12

☒ Näytä kortissa

- ☐ Edelliseen kilpailutukseen tutustuminen
- ☐ Hankinnan ennakoitu arvo: pyydetään edellisen vuoden ostoportti (substanssi)
- ☐ Aloituspäivän koolle kutuminen: tarpeet, mitä tehdään omana/mitä ostetaan
- ☐ Valinta: Monetra/Hanse/oma
- ☐ Tietosuojaan vaikutusten arviointiprosessi (Tarja)
- ☐ Henkilötietojen käsittely ja siihen liittyvät riskit (Tarja)
- ☐ Varautuminen/jatkuvuuden hallinta/Riskit -> tarvitaanko sopimusehtoja (Substanssi ja Teemu)
- ☐ Tietoturvaan liittyvät riskit -> tarvitaanko tietoturvaliite (Tuulia)
- ☐ Tarvitaanko yritysturvallisuussevelty Turvallisuusseveltylain 4 §n mukaan -> TP maininta (Tuulia)
- ☐ Tietoturvallisuussuunnitelman tilaaminen tietohallinnolta (Heikki)
- ☐ Tietohallinnon ratkaisutoimistoilta (Katja, Risto, JP) kokonaisarkkitehtuurin katselmus
- ☐ Työllisyyssehdon käyttömahdollisuuden selvittäminen (Teja Kettunen)

Hankinnan suunnittelu

Tarkistusluettelo 0/7

☒ Näytä kortissa

- ☐ Hankintamenettelyn alustava valinta: avoin/rajoitettu/dynaaminen
- ☐ Palveluiden/tuotteiden/palveluiden määrittely
- ☐ Ostamisen prosessi: miten haluamme ostaa tavaraa tai palvelua (Sami)
- ☐ Ostamisen tapa: valitse onko hajautettu vai keskitetty
- ☐ Hintalomakkeen valmistaminen
- ☐ Muiden liitteiden valmistaminen (Substanssi)
- ☐ Suunnittelupalaveri: hankinnan kohden ja kriteerit käydään yhdessä substanssin kanssa läpi

Tarjouspyynnön tekeminen

Tarkistusluettelo 0/11

☒ Näytä kortissa

- ☐ Hankintayksikön ja hankinnan kohteen kuvausta koskevat yleiset kriteerit
- ☐ Yleiset kriteerit hankinnan kohteelle
- ☐ Osia koskevat yleiset kriteerit
- ☐ Tarvittaessa tiedonhallintalain vaatimukset huomioitava: tarjouspyyntö+sopimukset
- ☐ Hintaliitteen viimeistely
- ☐ Toimituskohteen liite
- ☐ Taustamateriaalin valmistelu
- ☐ Hankintasopimuksen luonnostelu
- ☐ Keskitetyt toiminnot: tarkistetaan, että hankinta suunnitelmassa (esim. tietohallinto)
- ☐ Liikesalaisuudet ja niiden huomiointi
- ☐ Tarkistetaan substanssin kanssa tarjouspyynnön ja liitteiden sisältö

Tarjouspyynnön julkaiseminen

Tarkistusluettelo 0/3

☒ Näytä kortissa

- ☐ Tarjouspyynnön oikoluku
- ☐ Liitteiden tarkistaminen
- ☐ Tarjouspyynnön julkaisu

Tarjouksen laatimisaika

Tarkistusluettelo 0/1

☐ Kysymyksiin vastaaminen

Tarjousvertailu

☒ Näytä kortissa

Tarkistusluettelo 0/5

- ☐ Avauspyytäkirja (hankinta-asiantuntijat)
- ☐ Tarjoajan kelpoisuuden arvioiminen
- ☐ Tarjousten tarjouspöytäkirjan mukaisuuden arviointi
- ☐ Vertailutaulukko
- ☐ Tarjousten numerointijärjestys

Hankintapäätös

Tarkistusluettelo 0/7

- ☐ Hankintapäätöksen luonnostelu CaseM
- ☐ Sovellettavien pykälien tarkastaminen (pienhankinta/kansallinen/EU -> ratkaisee sovellettavat §:t)
- ☐ Muutoksenhaun valinta (kansalliset kynnysarvot alittava/ylittävä -> ratkaisee muutoksenhaun)
- ☐ Hankintapäätöksen hyväksyminen
- ☐ Päätöksestä otteet
- ☐ Jaetaan tarjoajille
- ☐ Tietojen julkisuus

Hankintasopimus

☒ Näytä kortissa

Tarkistusluettelo 0/8

- ☐ Ostamisen prosessin määrittäminen sopimukseen, ostamisen tavat, laskutus (Sami)
- ☐ Yhteyshenkilöiden määrittäminen (Sami)
- ☐ Tietosuojelitteet huomioitava
- ☐ Hankintasopimuksen viimeistely
- ☐ Hankintasopimuksen kommentit toimittajalta
- ☐ Allekirjoittaminen
- ☐ Jälki-ilmoitus (EU-hankinnat)
- ☐ Siirtäminen osto-asiantuntijalle

Ostaminen

Tarkistusluettelo 0/6

- ☐ Ostaloite toimialoilta/liikelaitoksista = asiakastoimeksianto
- ☐ Ostaloitteen täsmentäminen: tarpeen määrittäminen ja vaihtoehdot käydään läpi
- ☐ Nykytilanteen tarkistaminen: ostopaikan hakeminen
- ☐ Jos on ostopaikka: käyttäjälle ilmoitetaan ostopaikka tai Sami tilauksen ostajan puolesta
- ☐ Tilausvahvistus
- ☐ Tilausvahvistus laskujen hyväksyjälle

