

YRITYKSEN HANKINTATOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Case: Koy Oulun Ritaharju

Salla Sarkkinen

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen
Tradenomi (ylempi AMK)

2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen kou-
lutusohjelma
Tradenomi YAMK

Tekijä	Salla Sarkkinen	Vuosi	2016
Ohjaaja	Eija Turunen		
Toimeksiantaja	Kiinteistösaakeyhtiö Oulun Ritaharju		
Työn nimi	Yrityksen hankintatoiminnan kehittäminen Case: Koy Oulun Ritaharju		
Sivu- ja liitemäärä	70 + 1		

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan, eli Kiinteistösaakeyhtiö Oulun Ritaharjun hankintatoimen kehittäminen ja hankintaohjeen laatiminen. Lisäksi työn tavoitteena oli luoda prosessikuvaukset hankintamenettelytavoista.

Kehittämistehtävän ajatus lähti toimeksiantajan tarpeesta kehittää organisaation hankintatoimea. Tuoreella organisaatiolla ei ollut vielä selkeitä ohjeita hankintojen toteuttamiseen, joten tarve hankintaohjeelle oli olemassa. Tarkoituksena oli löytää parhaat käytännöt hankintojen toteuttamiseen ja ryhmitellä hankinnat. Työ on rajattu kehittämään hankintaprosessia ja erityisesti sen tärkeintä osaluuetta, eli kilpailutusta.

Opinnäytetyö on toimintatutkimuksellinen kehittämistehtävä. Hankintaohjeen laatimisessa käytettiin kehittävää tutkimusotetta, jonka aineistonhankintamethodena olivat vuorovaikutteinen haastattelu, havainnointi sekä kirjallinen taustaineisto. Toimeksiantajan ei yksityisyrittäjänä tarvitse soveltaa julkishallintoa koskevaa hankintalakia. Kehittämistehtävässä pohdittiin julkishallinnon hankintamenettelyiden hyötyjä ja haittoja sekä sitä, missä määrin menettelyjä kannattaa soveltaa myös yksityisyrittäjissä.

Projektin tuloksena syntyi kirjallinen hankintaohje Kiinteistösaakeyhtiö Oulun Ritaharjulle. Hankintaohje osoittautui toimeksiantajan mielestä hyödylliseksi. Hankintaohje on hyvin käytännönläheinen ja kertoo millä menettelytavoilla erilaisia hankintoja toteutetaan. Hankintojen ryhmittely auttaa hallitsemaan hankintojen kokonaisuutta paremmin, eikä jokaisen uuden hankinnan kohdalla tarvitse miettiä uusia toimintatapoja. Työn lopussa on annettu kehittämissuhteita Kiinteistösaakeyhtiön Oulun Ritaharjun hankintojen kehittämiseksi.

Asiasanat hankintatoimi, hankintamenetelmät, kilpailuttaminen, prosessi, kehittäminen

School of Business and Administration
Master`s Degree Programme in
Entrepreneurship and Business
Competence

Authors	Salla Sarkkinen	Year	2016
Supervisor	Eija Turunen		
Commissioned by	Real estate company Oulun Ritaharju		
Subject of thesis	Developing procurement - Case Real estate company Oulun Ritaharju		
Number of pages	70 + 1		

The aim of this thesis was to develop the procurement process of the Real estate company Oulun Ritaharju. In addition it was important to create instructions for procurement. The development task also aimed to create process flowcharts about procurement and competitive tenders.

There was a real need for procurement instructions because this new company does not have any earlier guidelines for procurements.

Development research approach was the used preparation method of this development task. Data was collected by interactive interviews, observing, academic literature and researching other procurement instructions, also the law of public procurement was part of the research. The pros and cons of the public procurement process were reflected and also which points can be utilized in the company`s private procurement process.

As a result of the thesis a new written instruction for procurements with process flowcharts and grouping of the company`s procurements was created. The written instruction turned out very valuable. The instruction is practical and tells in a self-explanatory way how to work in different situations. By grouping procurements it is easier to control the procurements as a whole and also helps to avoid double work. At the end of this thesis suggestions are presented on how to develop the company`s procurement process.

Key words procurement, process, purchasing, developing, competitive tenders

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	HANKINTATOIMI.....	5
2.1	HANKINTATOIMESTA YLEISESTI.....	5
2.2	HANKINTOJEN JAOTTELU.....	6
2.3	HANKINTAOTE.....	11
2.4	PALVELUN HANKINTA.....	13
2.5	LAKI HANKINTATOIMESTA JULKISELLA SEKTORILLA.....	16
3	HANKINTAPROSESSI.....	19
3.1	PROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	19
3.2	KILPAILUTTAMINEN.....	20
3.3	JÄRJESTELMÄLLINEN HANKINTAPROSESSI APUNA KILPAILUTTAMISEEN.....	23
3.3.1	<i>Järjestelmällisen hankintaprosessin suunnittelu</i>	24
3.3.2	<i>Hankintamenettelyvaiheet</i>	25
3.3.3	<i>Sopimuksen tekeminen ja sopimus juridiikka</i>	26
3.4	JULKINEN HANKINTAPROSESSI.....	29
3.5	HANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMISEN KOKONAISTALOUDELLINEN MERKITYS	34
4	KOY OULUN RITAHARJUN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN.....	37
4.1	KOY OULUN RITAHARJUN HANKINTATOIMI.....	37
4.2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE.....	39
4.3	TIEDONHANKINNAN MENETELMÄT.....	40
4.4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KULKU.....	43
4.5	HANKINTAPROSESSIN NYKYTILAN ANALYSOINTI.....	45
4.6	HANKINTAOHJEEN TOTEUTUS.....	49
4.7	HANKINTAOHJEEN SISÄLLÖN ESITTELY.....	50
4.7.1	<i>Hankintojen periaatteet ja hankintasuunnitelma</i>	50
4.7.2	<i>Hankintaryhmät</i>	52
4.7.3	<i>Menettelytavat hankintojen toteuttamiseen</i>	53
4.7.4	<i>Maksutavat ja poikkeustilanteet</i>	57
4.7.5	<i>Mallit ja sopimus pohjat</i>	57
4.7.6	<i>Hankintojen vuosikello</i>	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	59
	LÄHTEET.....	68
	LIITTEET.....	70

MÄÄRITELMÄT

Tilaaminen	Tilaamisella tarkoitetaan ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti.
Toimittaja	Toimittaja on luonnollinen henkilö tai taho, joka tarjoaa markkinoilla tavaroita, palveluita tai rakennustyötä.
Ostaminen	Ostaminen merkitsee hankinnan toteuttamiseen liittyvää kaupallista transaktiota; tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa.
Hankinta	<p>Palveluiden ja tavaroiden ostamista taloudellista vastiketta vastaan organisaation ulkopuolelta.</p> <p>Hankinta sisältää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta.</p> <p>Hankinta kattaa yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannosta aina ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen ja asiantuntijapalveluihin.</p>
Hankintaprosessi	Hankintaprosessi on hankinnan suunnittelusta alkava kilpailuttamismenettely kaikkine vaiheineen. Hankintaprosessi päättyy hankintasopimuksen allekirjoittamiseen.
Toimintatutkimus	Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja sen lähempää tutkimusta. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia ja kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi.

1 JOHDANTO

Vanhan kauppiaan viisaus on, että kasvu hankitaan myymällä, mutta voitto ostamalla. Kun hankintahinta pienenee, kannattavuus paranee, vaikka myynti pysyisi samana. Hankinta vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen monella muullakin tavalla. Viisaalla toimittajamarkkinoiden johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kilpailukyvyn elementteihin; kustannuksiin, katteisiin, joustavuuteen, ketteryyteen, laatuun, maineeseen ja yrityskuvaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 25.) Se, millä tavoin hankintaa toteutetaan, on ratkaiseva tekijä yrityksen menestymisen kannalta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kiinteistöosakeyhtiö Oulun Ritaharju (myöhemmin Koy Oulun Ritaharju). Koy Oulun Ritaharju on osa Sukari Konsernia ja se omistaa Oulussa Ideapark -kauppakeskuskiinteistön. Sukari Konserni on yksi Suomen suurimmista yksityisistä sijoituskonserneista. Liiketoiminnan pääpaino on liikekiinteistöissä ja kauppakeskuksissa sekä niihin liittyvissä kehityshankkeissa. Sukari Konserni hallinnoi yli 250 000 m² liiketiloja yli 50 kohteessa Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Sijoitusportfolion suuruus on noin 0,3 miljardia euroa. Kauppakeskusten omistusten osalta Sukari Konserni on tällä hetkellä Suomen toiseksi suurin. Yritysryhmään kuuluu lisäksi huonekalu- ja sisustusalan ketjuja sekä monia eri kiinteistöalan yrityksiä. Konsernin tavoitteena on laajentua niin Suomessa kuin kansainvälisillä markkinoilla. (Sukari Konserni, 2016)

Koy Oulun Ritaharjun omistama Ideapark -kauppakeskus avattiin Oulun Ritaharjuun 31.10.2014. Ideapark on tällä hetkellä ainoa Oulun kaupungissa sijaitseva varsinainen kauppakeskus lukuun ottamatta pienempiä ostoskeskittymiä. Huhtikuussa 2016 Ouluun avataan ostoskeskus Valkea, joka tulee olemaan vahva kilpailija Ideaparkille. Lempäälässä on Suomen toinen Ideapark, joka juhlii vuonna 2016 10 -vuotis syntymäpäiväänsä. Oulun Ideapark on kooltaan 24 000 neliötä, pituudeltaan noin 500 metriä ja 52 liiketilaa sisältävä kauppakeskus. Ensimmäisen toimintavuoden täytyessä 30.10.2015 julkistettiin, että Ideapark laajenee yli kolmeen hehtaariin. Ideaparkissa on vierailut ensimmäisen toimintavuoden aikana yli 3 miljoonaa kävijää. Kävijämäärä ylitti odotukset. Ideaparkin toiminta-ajatuksena on tarjota saman katon alla aktiviteetteja, vapaa-aikaa, elämyksiä, tapahtumia, ravintoloita ja ostoksia. Elämyksistä mainittakoon muun

muassa kesän 2015 aikana Ideaparkin piha-alueella toiminut lasten minihuvi-puisto Skidipark joka oli osa Koy Oulun Ritaharjun markkinoinnillista toimintaa.

Kiinteistöosakeyhtiöt ovat osakeyhtiöitä, joiden tarkoituksena on omistaa ja hallita kiinteistöä (Tomperi 2013, 124). Kiinteistöosakeyhtiö Oulun Ritaharju keskittyy toiminnassaan sen ydintoimintaan, eli vuokrausliiketoimintaan, kiinteistön ylläpidon johtamiseen, yleishallintoon, kauppiasyhteistyöhön ja yhteismarkkinointiin. Kiinteistön ylläpidolliset palvelut kuten siivouspalvelut, turvallisuuspalvelut ja kiinteistöhuolto alihankitaan eri toimittajilta. Koy Oulun Ritaharjun organisaatio on hyvin pieni ja siihen kuuluu vain kolme omaa työntekijää, kauppakeskusjohtaja, johdon assistentti ja vahtimestari. Kaksi heistä toimii hallinnon tehtävissä ja vahtimestari vastaa kiinteistön turvallisuuteen liittyvistä asioista.

Tämän kehittämistehtävänä tehtävän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yhtä toimeksiantajan liiketoimintaprosessin osa-aluetta, hankintaprosessia. Liiketoimintaprosessiksi voidaan kutsua joukkoa toisiinsa liittyviä toimintajoukkoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 18, 2001). Opinnäytetyön tuloksena toteutetaan hankintaohje, joka pitää sisällään muun muassa prosessikuvaukset hankintamenettelyiden toteuttamiseen ja hankintaryhmät. Hankintaohjeen sisältö suunnitellaan kehittämisen aikaisempia menettelytapoja. Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen; Millaiseksi hankintaprosessi kannattaa kehittää, jotta sillä saavutettaisiin parhaat edellytykset kilpailukyvyyn ja kustannustehokkuuden vahvistamiseen? Tarkoitus on siis löytää parhaat käytänteet hankintojen toteuttamiseen.

Aiheen valinta syntyi keskustelussa Koy Oulun Ritaharjun kauppakeskusjohtaja Petri Hälin kanssa. Toimeksiantajalla oli tarvetta hankintatoimen toimintojen selvittämiseksi, prosessikuvaukselle ja hankintaohjeelle, koska näitä ei ole organisaatiossa aikaisemmin kuvattu. Hankintaohjeen on tarkoitus olla käytännönläheinen ohje yrityksen jokapäiväisten hankintojen tekemiseen niin pienistä hankinnoista suurimpiin hankintoihin. Kehittämistehtävässä tarkastellaan myös sitä, kuinka kilpailutus voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla välttämättä perinteisen kilpailuttamisen sudenkuopat. Lisäksi tavoitteena on suunnitella valmiit asiakirjat hankintaprosessin eri vaiheisiin, kuten tarjouksiin ja sopimuksiin.

Suurin osa kiinteistöosaakeyhtiön hankinnoista on palveluhankintoja. Kehittämistehtävässä kiinnitetään erityistä huomiota palveluhankintojen haasteisiin ja erityispiirteisiin hankintaprosessissa. Palveluhankinnan haasteet lähtevät palvelun moniulotteisuudesta. Erityisesti palveluiden hankinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota tarpeiden ja tavoitteiden huolelliseen määrittelyyn. Merkityksellistä yksityisyrittäjien kohdalla on selvittää, kannattaako yrityksen, jonka ei tarvitse noudattaa hankintalakea, käyttää julkisen hankintalain edellyttämiä menetelmiä. Jos kannattaa, niin missä määrin? Kehittämistehtävässä käsitellään julkisia hankintoja määrittelevää hankintalakea ja sen menettelytapojen hyötyjä ja haittoja.

Kiinteistöosaakeyhtiössä hankinnat ovat yksi suurimmista toiminnan kulueristä. Tehokas hankintaprosessi varmistaa menestyksekkään toiminnan. Hankinnoiksi voidaan katsoa kaikkea, mistä yritys saa laskun. Hankinnat muodostavat yleisesti jopa 80–90 prosenttia yrityksen kustannuksista, mikä tarkoittaa, että yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky suuriltaan rakentuu hankintojen varaan. Hankinnat vaikuttavat lisäksi yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon ja siihen, minkälaisena työpaikkana työntekijät yrityksen mieltävät. Hankintojen merkitystä ei yritysten menestyksen kannalta voi siten liikaa korostaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15.) Hankinnoilla on merkittävä strateginen merkitys yrityksen toiminnalle ja siksi on tärkeää, että hankintaprosessin tehokkuutren kiinnitetään tarpeeksi huomiota.

Opinnäytetyö on muodoltaan toimintatutkimuksellinen kehittämistehtävä. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostuu hankintoja käsittelevästä kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista, vastaavista tutkimuksista, kauppakeskusjohtajan haastattelusta, hankintaohjeista sekä artikkeleista. Tehtävän näkökulmana on prosessin kehittäminen. Kehittämistehtävän tärkeimpänä teoreettisena lähteenä on ollut Kari Ilorannan ja Hanna Pajunen-Muhosen teos *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan*, 2015. Haasteellista projektissa oli se, että hankintaprosessin kehittämiseen liittyvää teoretistä tietoa oli tarjolla suhteellisen vähän. Kirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset olivat tärkein lähteeni, sillä yrityksistä huolimatta en saanut muiden yksityisten organisaatioiden hankintamenettelyitä tai -ohjeita käyttööni. Julkisyhteisöjen hankintalakiin ja -sopimukseen paneutuvia teoksia ja ohjeita sen sijaan oli runsaasti saatavilla, mutta ne eivät olleet omassa laajuudessaan niin oleellisia tämän työn kannalta.

Kehittämistehtävästä on rajattu ulkopuolelle hankintojen liittyvä tilaaja-toimittaja -ketjun hallinta, sekä toimittajamarkkinoiden hallinta.

Kehittämistehtävän tavoitteeseen pyritään pääsemään kahdessa eri vaiheessa projektia. Ensin pyritään teorian avulla selvittämään miten onnistunut hankintaprosessi kilpailutuksineen toteutetaan. Sen jälkeen analysoidaan toimeksiantajan hankintojen nykytilaa. Toisessa vaiheessa organisaatiolle luodaan hankintaohje, johon on suunniteltu uudet hankintamenettelyiden prosessikuvaukset teorian ja taustatietojen pohjalta. Pohdinnassa annetaan kehitysehdotuksia siitä, miten hankintatoimea kannattaa kehittää pohjautuen kehittämistehtävän teoreettiseen viitekehukseen.

Opinnäytetyöraportti koostuu viidestä luvusta, joissa käsitellään seuraavia asioita. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön taustaa ja esitellään perustietoja työn toimeksiantajasta. Luvussa kaksi käsitellään teoreettista viitekehystä hankintatoimesta ja sen kehittämisestä. Luvussa kolme perehdytään syvällisemmin hankintaprosessin vaiheisiin ja kilpailuttamiseen. Luku neljä on työn kehittämisosuus, jossa esitellään kehittämistehtävän tavoite ja sen vaiheet. Lisäksi luku neljä sisältää kuvauksen toimeksiantajan hankintojen nykytilasta sekä käytännön toteutuksena syntyneen hankintaohjeen esittelyn. Luvussa viisi käydään läpi kehittämis ehdotukset ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä pohditaan kehittämistehtävän hyödynnettävyyttä ja omaa oppimisprosessia.

2 HANKINTATOIMI

2.1 Hankintatoimesta yleisesti

McKinseyn ja Supply Management Institutun tekemä tutkimus yli 200 suuren yrityksen keskuudessa on osoittanut, että hankinnalla on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että parhaiden yritysten hankintatoimi erottui heikoimpien hankintatoimesta kolmella eri tavalla; parhaissa yrityksissä henkilöstö koulutettiin järjestelmällisesti hankintaosaamiseen, parhaat yritykset asettivat hankintaorganisaatiolleen selkeitä tavoitteita ja mittasivat niiden toteutumista, parhaiden yritysten hankintaorganisaatiot olivat tiiviissä yhteistyössä muiden funktioiden kanssa yli organisaatorajojen. Tuloksista voi päätellä, että menestyneet yritykset näkivät hankintojen oikeanlaisen johtamisen hyvin tärkeänä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tutkimus on ensimmäisiä, joka selkeästi osoittaa hankintaosaamisen ja yrityksen menestymisen välisen yhteyden. Oikeanlaiset panostukset hankintatoimeen korreloivat yrityksen menestyksen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 22.) Tehty tutkimus siis osoittaa, että hankinnoilla on selkeä merkitys yrityksen tulokseen. Kun hankintoja johdetaan strategisesti oikein, niillä saavutetaan merkittäviä tuloksia. Tämä osoittaa sen, että toimeksiantajan tarve hankintatoimen selkeyttämiselle ja hankintaohjeelle on aito. Hankintoihin halutaan selkeä ohje ja toimintamalli, jonka mukaan hankintoja tehdään, ylläpidetään ja uusitaan. Pelkkien ohjeiden lisäksi kaikki tämä vaatii strategiaa ja vahvaa johtamisotetta.

Kaikki yritykset sekä julkinen hallinto ostavat runsaasti erilaisia hyödykkeitä ja palveluita. Hankinnat ovat yleensä kauppa- ja teollisuusyrityksen suurin menoerä. Myös palveluita tuottavissa yrityksissä hankintamenot oheiskustanteineen ovat merkittäviä. Hankinnan kohteet ovat fyysisiä tuotteita, immateriaalisia palveluita tai tuotteiden ja palveluiden kombinaatioita. (Sakki, 2014, 136.) Hankinta sisältää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. Hankinta kattaa yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat tuotannosta aina ulkopuolisen työvoiman vuokraukseen ja asiantuntijapalveluihin. "Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta, erilaisia ulkoisia resursseja. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamark-

kinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla." (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 53.)

Hankinnalla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista ja siihen rinnastettavaa toimintaa ja urakalla teettämistä. (Kalima 2001, 59.) *Hankintasopimuksella* tarkoitetaan kirjallista sopimusta, joka on tehty tilaajan ja toimittajan välillä ja jonka tarkoituksena on rakennusurakan toteuttaminen, tavaran hankinta tai palvelun suorittaminen taloudellista vastiketta vastaan. (Aarto 2009, 13.) Koy Oulun Ritaharjussa hankintasopimuksia on tehty paljon eri tavara- ja palvelutuottajien kanssa. Useat sopimukset eivät ole tavoitella, vaan organisaation tavoitteena ovat pidempiaikaiset, luotettavat yhteistyökumppanit. Pidempiaikainen kumppanuus ansaitaan luottamuksella, hyvällä yhteistyöllä ja molemminpuolisella vuorovaikutuksella.

2.2 Hankintojen jaottelu

Hankintoja voidaan perinteisesti jaotella niin kohteen kuin tuloslaskelman mukaan. **Kohteen mukaan** hankinnat voi jaotella kahdeksaan eri ryhmään; raaka-aineisiin, tuotannon tarveaineisiin, puolivalmisteisiin, komponentteihin, valmiituotteisiin, palveluihin, investointihankintoihin ja pääomahyödykkeisiin, kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeisiin ja palveluihin. Tämä luokittelu on pehmeärajanainen ja osittain limittäinen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 55-56). Tämän jaottelun mukaan toimeksiantajan hankinnoista suurimman roolin ottavat investointihankinnat, joita ovat muun muassa rakennusurakoinnit ja kiinteistöt. Palveluhankintoja voidaan pitää seuraavaksi suurimpana hankintaryhmänä investointien jälkeen tällä jaottelutavalla. Palvelut ovat muiden tuottamia toimintoja, kuten siivous, kiinteistöhuolto ja vartiointi. Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan laitteet ovat myös yksi merkittäviä hankintaryhmiä.

Hankinnat on mahdollista jaotella myös **tuloslaskelman mukaan**. Hankinnat näkyvät yrityksen tilinpäätöksessä monessa kohdassa. Hankintojen jaottelu voidaan tuloslaskelman mukaan tehdä suoriin hankintoihin, kauppatavaroihin, epäsuoriin hankintoihin ja investointihankintoihin. Suoriin hankintoihin voidaan katsoa kuuluvaksi tuotantoon käytettävät raaka-aineet ja kauppatavaroihin kuuluvaksi asiakkaalle myytävät tuotteet. Epäsuoriin hankintoihin katsotaan kuulu-

vaksi henkilöstöön kohdistuvat palvelut, työkalut, välineet ja investointihankintoihin rakennukset ja kiinteistöt, koneet ja laitteet. Epäsuoria hankintoja ovat vastakohtat jälleen myytävälle kauppatavaroiden ja teollisuuden suorille hankinnoille (Sakki 2014, 136). Tämän jaottelun perusteella toimeksiantajan hankinnat koostuvat pääasiassa epäsuorista hankinnoista ja investointihankinnoista. Tuloslaskelman mukainen hankintojen jaottelu tarkoittaa käytännössä hankintojen jakamista kahteen ryhmään. Pohtiessani toimeksiantajan hankintojen ryhmitteilyä hankintojen jakaminen kahteen ryhmään on mielestäni liian laaja jaottelutapa, eikä tuloslaskelman mukaisella jaottelutavalla ei päästä helpottamaan hankintojen hallittavuutta.

Hankinnat voidaan jaotella viiteen eri pääryhmään myös **tarpeiden, tavoitteiden, ratkaisujen ja toimintatapojen perusteella**. Perinteinen yksiviivainen ostoajattelu toimii nykyisin huonosti, koska organisaatiot keskittyvät yhä kaapempiin ydinosamisalueisiin ja ulkopuolisten hankintojen kirjo ja monimutkaisuus sen kuin kasvaa. Siksi hankintoja voidaan määritellä myös muulla tavoin kuin ostoajattelun mukaan. Nämä hankintojen viisi pääryhmää ovat toistuvan *tuotannon hankinnat*, *projektityyppisen tuotannon hankinnat*, *investoinnit*, *epäsuorat hankinnat* ja *välitettävät kauppatavarat*. Pääryhmät käyttäytyvät eri tavalla ja noudattavat erilaista logiikkaa. Toistuvan tuotannon hankintoihin kuuluvat nimensä mukaisesti toistuvaan tuotantoon liittyvät materiaalit, alihankinnat ja palvelut, joita leimaa jatkuvuus ja toistuvuus. Projektityyppisen tuotannon hankintoihin kuuluvat sen sijaan projektityyppiseen tuotantoon liittyvät hankinnat, joille on tyypillistä hankinnan muuttuvat sisällöt eri projekteissa. Välitettävät kauppatavarat hankintaryhmän kohdalla hyvien ehtojen neuvottelemineen ja sopivien toimittajien löytäminen on erityisen tärkeää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 58.)

Tarpeiden, tavoitteiden, ratkaisujen ja toimintatapojen perusteella tehtävän jaottelun mukaan investoinnit ovat hankintaryhmä, jotka luovat edellytykset toiminnalle. Investointeja ei aina edes tunnisteta hankinnoiksi. Investointihankinta noudattaa periaatteessa samaa logiikkaa kuin muutkin hankinnat. Kertaluontoisuus ja laajuus ovat tyypillisiä piirteitä investointihankinnoille. Investointihankinnat erottaa vain suuruus ja erilainen käsittely kirjanpidossa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 59.)

Tarpeiden, tavoitteiden, ratkaisujen ja toimintatapojen perusteella tehtävän jaot-
telun mukaan epäsuoriin hankintoihin kuuluvat kaikki ne hankinnat, jotka eivät
liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun. Niitä ovat toiminnan edelly-
tyksiä luovat käyttötavarahankinnat ja palvelut. Epäsuorat hankinnat ovat usein
kokonaan johtamaton ja raportoimaton alue. Tunnusomaista on laaja kirjo erilai-
sia hankintoja, jotka kiinnostavat eri käyttäjiä ja osia organisaatiosta. Tyypillisiä
epäsuoria hankintoja ovat mm. turvallisuuspalvelut, huolto, muuttopalvelut, jäte-
huolto, toimistokalusteet, terveydenhuolto, vuokratyövoima, matkapalvelut, asi-
antuntijapalvelut, työvaatteet, IT-järjestelmät, tukipalvelut, toimistotarvikkeet,
markkinointipalvelut ja kuljetuspalvelut. Epäsuorien hankintojen osuus koko-
naishankinnoista on usein jo yli puolet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 59.)
Tämä tarpeisiin, tavoitteisiin, ratkaisuihin ja toimintatapoihin perustuva jaottelu
toimii hienosti tuotanto- ja kauppatoimintaa harjoittavassa yrityksessä. Tällä ja-
ottelutavalla kiinteistösaakeyhtiön hankinnat jakautuisivat ainoastaan kahteen
ryhmään; epäsuoriin hankintoihin ja investointihankintoihin, koska omaa tuotan-
toa ja hankittavia kauppatavaroita ei ole.

Mielestäni edellä esitetyt erilaiset hankintojen jaottelutavat niin kohteen, osto-
ajattelun kuin tarpeiden, tavoitteiden, ratkaisujen ja toimintatapojen mukaan ei-
vät sellaisenaan toimi kiinteistösaakeyhtiön hankintoja ryhmitellessä, koska
hankinnat kohdistuvat pääasiassa vain muutamiin edellä esitettyihin ryhmiin.
Edellä esitetyt jaotteluperusteet toimivat paremmin tuotantoon keskittyvissä or-
ganisaatioissa. Kiinteistösaakeyhtiön hankinnat ovat pääasiassa investointeja ja
epäsuoria hankintoja. Se tietysti osaltaan helpottaa hankintojen käsittelemistä ja
sitä, että hankinnat ovat luonteeltaan melko samanlaisia. Hankintoihin vaadi-
taan kuitenkin yksityiskohtaisempaa jaottelua, jotta hankinnat pystytään hallit-
semaan kokonaisuuksissa ja erilaisten menettelytapojen luominen on mahdol-
lista.

Hankintojen johtamisella ja strategisella segmentoinnilla on keskeinen merkitys
onnistuneessa hankinnassa. Miten voidaan ohjata ulkopuolisia resursseja niin,
että oman organisaation tavoitteet saavutetaan? Hankintojen kokonaisuus
muodostuu keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä. Luonne ja
ominaisuudet kattavat laajan kirjon yksinkertaisesta raaka-aineesta monimut-
kaiseen koko organisaation toimintaan vaikuttaviin palveluihin. Erilaisten hankin-
tojen taloudellinen merkitys on hyvin erilainen ja niiden hallinnassa korostuvat

tällöin erilaiset tekijät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104) Hankintojen luonne ja ominaisuudet on huomioitava hankintaprosessin kehittämisessä. Jokin taloudelliselta arvoltaan matala hankinta voikin olla muulta tärkeydeltään yritykselle erittäin arvokas. Arvoa voi nostaa esimerkiksi ostopalvelun ainutlaatuisuus tai imagollinen merkitys. Tämän perusteella voidaan todeta, ettei hankintoja kannata segmentoida ainoastaan taloudellisin perustein hintaryhmien mukaan (esimerkiksi hankintaryhmä 1. hankinnat arvoltaan 5000–10 000 € per vuosi, hankintaryhmä 2. hankinnat arvoltaan 10 000-30 000 € per vuosi ja niin edelleen). Hankintojen segmentoinnissa tulee huomioida hankinnan luonne ja sen suhteellinen tärkeys organisaatiossa.

Jotta hankinnat voidaan ryhmitellä järkevästi, vaaditaan hankinnoista, niiden sisällöstä, tarpeesta ja toimittajasta riittävät tiedot. Normaali kirjanpito ei anna vastauksia hankintojen toimituksiin eikä sisältöihin. Hankintojen kartoitus on lähtökohtana hankintojen kehittämiselle. Hyvä kartoitus havainnollistaa kaikille asianosaisille mitä hankintaan, minkälaisilta toimittajilta, mihin yksiköihin, mihin tarpeisiin ja millä hinnalla. Keskeistä on hahmottaa erilaisten hankintojen suhteellinen tärkeys yrityksessä. Kartoituksessa saadaan myös kuva toimittajista, hankintavolyymeista, toimittajamarkkinoista ja keskinäisistä suuruussuhteista. Parhaimmillaan kartoituksista saadaan uusia oivalluksia kehittämiseksi. Hankintoja ei kannata jaotella liian pieniin palasiin ja hankintoja tekevän organisaation koko vaikuttaa myös hankintaryhmien määrään. Rajauksen on hyvä ohjata mahdollisimman voimakkaaseen kilpailuun eri toimittajien kesken. Liian suppea rajaaminen rajaa myös toimittajia, joka siirtää vallan toimittajille. Liian laaja rajaaminen saattaa taas ohjata yhdistelemään toisiinsa kuulumattomia ja eri tavalla käyttäytyviä hankintoja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 104.)

Toimeksiantajan hankintoja on suhteellisen helppo jaotella hankintojen tärkeyden mukaan. Erityisen tärkeitä ovat kaikki ne hankinnat, jotka vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen ja yrityksen imagoon. Lisäksi taloudellisesti arvokkaat hankinnat ovat tärkeitä ja riskialttiita. Tärkeinä voidaan pitää esimerkiksi toimitilahankinnat, jotka pitävät sisällään siivouspalveluita, kiinteistöhuollon palveluita ja turvallisuuspalveluita. Vähemmän tärkeitä hankintoina voidaan pitää muun muassa LVI-hankintoja, joihin kuuluvat sähkön siirto, sähkön kulutus, vesi ja lämmitys. LVI-hankinnat ovat totta kai tärkeä osa toimintaa, mutta niiden hankinnassa ei yleensä ole kovin suurta epäonnistumisen riskiä. Silloin kuin sähkö/-

tai lämmityssojimus tehdään, ne ovat luonnollisesti käytössä. Sen sijaan siivouspalveluhankinnan kohdalla laatu on sellainen asia, joka heijastuu suoraan asiakkaille ja on heti näkyvä asia, jos se jää tekemättä tai on puutteellinen.

Hankinnoissa potentiaalinen toimittajaverkosto muodostuu eri tavoin käyttäytyvistä toimialoista, joiden liiketoimintalogiikat ovat hyvin erilaisia. Tästä syystä optimaaliset toimintatavat on kunkin toimittajaryhmän kanssa hyvinkin erilaiset. Jotta jokaisen toimittajan kohdalla ei tarvitsisi erikseen miettiä viisainta toimintatapaa, kannattaa hankintojen toimittajat jaotella järkevänkokoisiin segmentteihin. Segmentoinnissa kannattaa huomioida niin ulkoisia tekijöitä, kuten kilpailun luonne ja tarjonnan laajuus kuin sisäisiä tekijöitä, kuten hankinnan suhteellinen volyyymi ja palvelusisältö. Segmentoinnin tarkoitus on auttaa organisaatiota hallitsemaan hankintojen kokonaisuutta paremmin. Se auttaa allokoimaan ajan käyttöä, kohdistamaan osaamista ja oppimista ja jakamaan tehtäviä eri tiimien kesken. Looginen segmentointi on hankintojen johtamisen perusta ja strategian kehittämisen lähtökohta. Segmentoinnin tavoite on maksimoida saavutettavat tulokset käytettävissä olevilla resursseilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 106.)

Hankintoja ei kannata ryhmitellä ainoastaan toimittajalähtöisestä näkökulmasta, ja jaottelu toimii huonosti, jos yhdeltä toimittajalta voidaan ostaa hyvin erilaiseen tuoteryhmään kuuluvia tavaroita ja palveluita. Oikeaoppisempaa on luokitella hankinnat tuote- ja palveluryhmittäin hankintakategorioihin toimittajamarkkinoiden erityispiirteiden mukaan. Yhteen tuote- tai palveluryhmään kuuluvat sellaiset hankinnat, joita voidaan hankkia vaihtoehtoisesti useammalta samankaltaiselta toimittajalta. Tämä antaa parhaat edellytykset toimittajien keskinäisen kilpailun hyödyntämiseksi. Tämä helpottaa myös markkinatiedon keräämistä, kyseessä olevien toimittajamarkkinoiden kilpailun logiikan, kustannusrakenteiden ja prosessien parempaa ymmärtämistä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 109.)

Hankintojen jaotteluun tullaan kiinnittämään kehittämistehtävässä erityistä huomiota. Sanoisin, että hyvin ryhmitelty on sama kuin hyvin suunniteltu ja puoliksi tehty. Hyvällä jaottelulla hankinnat saadaan jaettua sopiviin ryhmiin niin hankinnan taloudellisen arvon, sosiaalisen arvon, ominaisuuksien ja muiden erityispiirteiden mukaan. Ryhmittelyllä voidaan jakaa myös vastuutehtäviä organisaation

eri henkilöille. Hyvä ryhmittely auttaa kokonaisuudessaan siihen, että hankintaohjetta on helppo noudattaa.

Suuremmissa organisaatioissa on yleensä omat hankintaosastot, jotka keskittyvät suoriin hankintoihin ja kauppatarvikkeisiin. Yleensä organisaatioiden epäsuorat hankinnat ja investoinnit ovat sirpaloituneet muiden yksiköiden ja käyttäjien hoidettavaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 57-58.) Investointeja lukuun ottamatta ovat epäsuorien hankintojen erät usein arvoltaan pieniä. Hankintataphtuman kaikkinaiset oheiskustannukset voivat kuitenkin nousta korkeiksi ja jopa ylittää hankinta-arvon, koska hankintoja tehdään hajautetusti ja toimintaa on mahdollisesti useilla paikkakunnilla. Tavallisesti yrityksissä ei ole lainkaan kokonaiskäsitystä siitä, mitä kaikkea hankitaan ja mitä kustannuksia niistä aiheutuu. Hankinnoissa voi kokonaisuutena olla merkittäviä toiminnan tehostamisen ja kustannussäästöjen mahdollisuuksia. (Sakki 2014, 137.) Koy Oulun Rita-harjussa ei ole nähty tarpeelliseksi perustaa erillistä hankintaosastoa. Ilorannan ja Muhonen-Pajusen mukaan hankintaosastot ovat olemassa pääasiassa raaka-aineisiin ja kauppatarvikkeisiin liittyviä hankintoja varten. Tämä vahvistaa käsitystäni siitä, että hankintaosastoa ei ole tarpeellista perustaa pelkästään investointeja ja epäsuoria hankintoja varten.

2.3 Hankintaote

Perinteisesti hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä oikeaa laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Tämä on klassinen, reaktiivinen näkemys ostamisesta ja hankinnasta, joka on iskostunut vahvasti johtajien mieleen. Reaktiiviseksi kutsutaan hankintatoimintaa, joka pääosin tilaa sitä mitä yrityksen muissa yksiköissä päätetään hankkia. Hankintojen painopiste on sopimuksissa, kilpailutuksissa ja tilausten tekemisessä. (Sakki 2014, 138.) Kehittyneissä organisaatioissa hankinnan ammattilaisen työajasta vain pieni osa kuluu päivittäisten ostotehtävien hoitamiseen. Työ liittyy toimittajien etsintään, valintaan, hallintaan ja yhteistyön kehittämiseen. Hankinta pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään muuttuvia mahdollisuuksia, kun perinteinen osto vain reaktiivisesti sopeutui jo tapahtuneisiin muutoksiin. Proaktiivinen hankintaote pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ennakolta ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. Organisaatioiden ulkopuolisten resurssien hyödyntäminen vaatii avoimempaa yhteistyötä niin oman yrityksen

kuin yhteistyökumppaneiden välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 95.)

Taulukko 1. esittelee proaktiivisen ja reaktiivisen hankinnan eroja.

Taulukko 1. Reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan eroja

Reaktiivinen hankinta	Proaktiivinen hankinta
Hankinta on kustannusyksikkö	Hankinta tuottaa lisäarvoa
Hankinta voidaan hajauttaa	Keskitetystä hankintojen koordinoinnista on hyötyä
Hankinta ei osallistu suunnitteluun	Hankinta osallistuu tuotekehitykseen
Hankinta palauttaa virheelliset huonolaatuiset toimitukset	Hankinta eliminoi laatuongelmat ennakolta
Hankinta raportoi taloushallinnolle tai tuotannolle	Hankinta raportoi ylimmälle johdolle
Hankinta on tukitoiminto	Hankinta on yksi yrityksen päätoiminnoista
Hankinnan painotus on päivittäisissä rutiinitoiminnoissa	Hankinnan painotus on pitkäjänteisessä kehittämistehtävissä
Hinta on avainmuuttuja	Kokonaiskustannukset ja -arvo ovat avainmuuttujia
Suuri määrä toimittajia varmistaa saatavuuden	Suuri määrä toimittajia tarkoittaa menetettyjä mahdollisuuksia
Suuret määrät toimittajia merkitsevät varmuutta.	Suuret varastot merkitsevät tuhlausta.
Informaatio lisää neuvotteluvoimaa, eikä sitä jaeta muille	Onnistumisen kannalta on tärkeää jakaa informaatiota toimittajien kanssa
Hankinta on eriytynyt toiminto	Hankinta toimii tiiviisti yhteistyössä muiden toimintojen kanssa
Toimittajien kanssa ei tehdä yhteistyötä	Tärkeiden toimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

Yhteistyön tiivistyessä toimittajan kanssa toimimiseen on monenlaisia variaatioita. Kaikkein pisimmälle vietyä ostamista nähdään ulkoisten resurssien hallintana, jolloin toiminta ei enää tapahdu osto-nimikkeen alla. Ulkoisten resurssien johtaminen on oikeiden kumppaneiden valintaa ja yhteistyön toteuttamista. (Sakki 2014, 138.) Koen, että toimeksiantajan hankintaotetta olisi mahdollista kehittää proaktiivisempaan suuntaan kehittäen näin samalla hankintaprosessia. Jotta otetta saataisiin enemmän proaktiiviseksi, erityisesti toimittajien etsintään ja yhteistyön kehittämiseen voisi kiinnittää enemmän huomiota. Toimittajayhteistyössä ei ole tällä hetkellä vielä kiinnitetty erityisen suurta huomiota ennakointiin tai toiminnan kehittämisessä haluttuun suuntaan. Nämä asiat tullaan huomioimaan tämän kehittämistehtävän tuloksissa.

2.4 Palvelun hankinta

Usein hankintoja määriteltessä tavarankäytön ja palvelun välille yritetään vetää yksiköistä rajaa. Hankintojen kohdalla sitä ei kannata tehdä, sillä kaikki tavara-kauppa sisältää jonkinlaista palvelua ja merkittävä osa palveluista myös jotakin konkreettista tavaraa. Hankinnassa on yhä enenevässä määrin kyse tuotteen ja palvelun yhdistelmien hankinnasta - palvelun ja tavarankäytön jatkumosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 207-208.) Määrällisesti suurin osa Koy Oulun Ritaharjun hankinnoista on palveluhankintoja. Myös Koy Oulun Ritaharju käyttää useita toimittajia ja palveluntuottajia, joiden palveluihin kuuluu niin tavara-kauppa kuin palveluitakin. Tällaisia ovat esimerkiksi tietohallinnon toimijat ja sähköurakoitsijat. Tavarahankintoihin verrattuna palveluiden ammattimainen ostaminen on vaikeampaa, koska palvelut eivät ole konkreettisia ja standardoituja, eikä palveluita voi varastoida (Sakki 2014, 146).

Palveluiden osuutta kokonaishankinnoissa on kasvattanut viime vuosikymmenien suuri rakennemuutos. Yritykset keskittyvät yhä enemmän omaan ydinosaamiseen ja ulkoistavat ennen itse tekemiään toimintoja. Ulkoistaminen muuttaa toiminnon hankittavaksi palveluksi. Myös tavaraan sisältyvän palvelun osuus kasvaa, kun toimittajat räätälöivät tuotteitaan ja lisäävät tuotteisiinsa uusia tukimuotoja. Tässä voidaan käyttää esimerkkinä tietohallintoyrityksen etäpalveluita, kuten yksittäisen tietokoneohjelman ostaminen, päivittäminen ja ylläpito organisaation tarpeisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 207-208.) Oman organisaation ulkopuolelta ostetut palvelut ovat osa kiinteistöosakeyhtiön arkipäivää. Kiinteistöosakeyhtiö on keskittynyt omaan ydinosaamiseensa eli kiinteistötoiminnan johtamiseen ja vuokraustoimintaan. Muut palvelut ostetaan käytännössä kokonaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta ja toimittajilta.

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista. Palveluiden hankinnan vaikeus on lähtöisin palvelun moniulotteisuudesta, joka helposti koetaan epämääräisyydeksi. Palveluun on vaikea tarttua, sitä on vaikea määrittää ja mitata. Jouni Sakin (2014, 146.) mukaan palvelun määrittelyssä käytetään usein ns. ARA-mallia (*actor-resource-activity*), joka helpottaa tilanteen ja tarpeen keskeisten piirteiden hahmottamista. Kuka tekee, mitkä ovat resurssit, mikä on keskeistä, mitkä ovat roolit? Miten nämä määritellään, miten asetetaan tavoitteet ja miten niitä mitataan. Hankintaprosessi on lähtökohtai-

sesti sama kaikissa hankinnoissa niin tavaroissa, materiaalissa ja palveluissa. Painotukset sen sijaan vaihtelevat. Palveluhankinnassa tärkeintä on tarpeen ja tavoitteiden huolellinen määrittely ja niiden peilaaminen toimittajanmarkkinan mahdollisuuksia vasten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 216.)

Palvelutarpeen määrittely voi olla joskus haastavaa, varsinkin asiantuntijapalvelujen kohdalla. Ongelma on mahdollista havaita, mutta kenelläkään ei ole oikein käsitystä siitä, mitä pitäisi tehdä ja miten ongelmaan päästään käsiksi. Asiantuntijapalveluiden kohdalla palveluntarjoaja pystyy käyttämään tätä epätietoisuutta hyväkseen myymällä laajan ja pitkäaikaisen projektin, vaikka asiakkaalle saattaisi riittää yksi yksittäinen neuvo tai valmennuspäivä. Ammattisen ostajan on haastavaa varautua tällaiseen. Neuvotteluissa palveluntarjoajalta kannattaa kysyä ongelmaan syvällisesti liittyviä kysymyksiä ja pyytää vastauksiin perustelut. Palvelun sisältö voidaan määritellä neljällä eri tavalla; palvelun tuottamiseen käytetyillä panoksilla, toimitusprosessin kuvauksella, palvelun aikaansaamilla tuloksilla tai palvelun tuottamalla hyödyillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 217.) Näkisin, että asiantuntijapalveluita hankkiessa on melkein aina syytä pyytää myös toinen ehdotus ja ratkaisu eri toimittajalta, jotta tilaajana ei vahingossa osteta liian suurta projektia liian suurin kustannuksin. Tässä auttaa myös se, että kysytään eri toimittajilta yleismaailmallisesti mielipidettä myös toisen kilpailijan ratkaisusta ja ehdotuksista. Hankittavia palveluita voi ryhmitellä esimerkiksi Jouni Sakin (2014, 46.) mukaisella tavalla (Taulukko 2).

Taulukko 2. Palveluhankintojen jaottelu

Palveluhankintojen jaottelu	
Logistiikan hankinnat	Kuljetus-, varastointi-, jakelupalvelut
Toimitilahankinnat	Puhtaanapito, vartiointi, kunnossapito, huolto, catering
Markkinointihankinnat	Mainonta-, myynninedistämisen-, help desk-palvelu
Taloushankinnat	Pankki-, leasing-, vakuutuspalvelut
Tietohallintopalvelut	Puhelin, neuvonta-, ohjelmointi-, nettisivujen ylläpitopalvelut

Liikkeenjohdon hankinnat	Lakimies-, konsultti-, kirjanpito- ja muut palvelut
Henkilöstöhankinnat	Koulutus-, terveydenhuolto-, rekrytointi- ja muut palvelut

Sopimus hankittavasta palvelusta on tyypillisesti laajempi kuin tavarahankinnassa. On viisaampaa puhua palvelun sisällön sopimisesta, johon yhdessä dokumentoidaan mitä tarvitaan, mitä odotetaan, miten sitä mitataan, miten onnistumista palkitaan tai epäonnistumista sanktioidaan, miten ongelmat ratkaistaan ja niin edelleen. Palvelusopimus on hyvä laatia perusteellisesti ja kunkin palveluhankinnan kohdalla erikseen. Palvelun onnistuminen vaatii ostajalta säännöllistä palvelutason arviointia ja seurantaan koko palveluprosessin ajan. Palveluhankinnan kustannusrakenteen selvittäminen on myös tärkeää, jotta saadaan tietää mistä kustannuksista maksu koostuu. Tällöin selviää maksetaanko toimitajan tarjouksessa jostain tarpeettomasta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 222-223.)

Palvelut ovat aina haasteellinen kauppaväline. Hankintasopimuksia tehdessä hankintasopimuksen sisältö pitää määrittellä. Toimeksiantajan hankintasopimukseen on liitetty palveluita hankittaessa toimeksiantajan määrittelemä palvelukuvaukset, jotka kuvaavat ostettavan palvelun sisällön. Palvelukuvauksen tekeminen on haasteellinen ja kriittinen vaihe. Palvelu on aina prosessi, joka ei koskaan toteudu siistinä peräkkäisenä vaiheena. Palvelun tulos on aina epävarma, koska prosessin vaiheet voivat tapahtua epämääräisessä järjestyksessä tai jäädä kokonaan tapahtumatta. Määrittely mitä sopimukseen kuuluu, millainen on laatu, mitkä ovat perushinnat, mitkä ovat erityishinnat, ovat haastavia määrittellä. Strategisella hankintaotteella ja valmiilla hankintaohjeella pystytään valmistautumaan näihin prosessin osa-alueisiin paremmin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 226.)

Palvelutarjoajan valintaprosessissa tärkeitä asioita ovat tavoitteiden ja vaatimusten määrittely etukäteen, toimittajan kapasiteetin, resurssien ja osaamisen varmistaminen, toimittajan laadun varmistaminen etukäteen, tarjottujen avainhenkilöiden osaamisen tarkistaminen ja henkilökemioiden arviointi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 226). Lisäksi palvelun tuottajaa valittaessa kannattaa huomioida palvelun tuottajan maine, osaaminen, referenssit, avainhenkilöiden

CV:t, organisaatio ja sen laatu järjestelmät. On hyvä varmistaa etukäteen, mitä kaikkea palvelun tuottaja edellyttää ostavalta osapuolelta ja sopia tapa, jolla erimielisyydet ratkaistaan. (Sakki 2014, 146.) Hyvä palveluiden ostaja hankkii riittävästi tietoa etukäteen, mallintaa palvelun sisällön huolellisesti, arvioi kokonaiskustannusvaikutukset, tunnistaa palvelun onnistumisen kriteerit, ymmärtää arvomaailmojen merkityksen, rakentaa avoimen yhteistyön ilmapiirin ja osaa olla vaativa, mutta rakentava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 226.)

2.5 Laki hankintatoimesta julkisella sektorilla

Usein hankinnoista puhuttaessa keskustelu liittyy julkisen sektorin hankintoihin. Julkisia hankintoja säätelee laki julkisista hankinnoista (348/2007) ja EU:n hankintadirektiivit. Julkisen sektorin hankintoja koskeva oikeudellinen sääntely on EU:ssa harmonisoitu julkisia hankintoja koskevilla direktiiveillä. Sääntelyn ajatuksena on asettaa jäsenvaltioille velvollisuus avata hankinnat avoimelle ja syrjimättömälle ylikansalliselle kilpailulle. Tämä on nähty välttämättömänä EU:n sisämarkkinoiden yhdentymiskehityksen turvaamiseksi ja sitä haittaavien esteiden poistamiseksi. Julkisia hankintoja koskevan sääntelyn tavoitteena ovat muun muassa terveen ja tehokkaan taloudellisen kilpailun edistäminen, palvelujen tarjoamisen vapauden ja tavaroiden vapaan liikkuvuuden esteiden poistaminen sekä julkisten hankintojen avaaminen yhteisönlaajuiselle kilpailulle. Hankintasääntelyn merkittäviä tavoitteita on myös pyrkimys poistaa julkisen sektorin toimintaan sisältyvää rakenteellista tehottomuutta ja estää hankintoihin liittyvää korruptiota läpinäkyvyyden lisäämisellä. (Toni Kaarresalo 2007, 1-2.) Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista julkisilla varoilla. Julkiset hankinnat kilpailutetaan hankintalaissa ja muissa määräyksissä säädettyjen menettelyjen mukaisesti. (Pekkala & Pohjoinen 2014, 21-23.)

Julkinen hankintadirektiivi sisältää yksityiskohtaiset säännökset julkisen sektorin tavara- ja palveluhankintoja sekä rakennusurakoita koskevista hankintamenettelyistä. Lisäksi se pitää sisällään erityisalojen hankintadirektiivin, joka sääntelee vesi- ja energiahuollon, julkisen liikenteen ja postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankintoja. Nämä direktiivit sisältävät yksityiskohtaiset säännökset sekä soveltamisesta, että hankinnoissa noudatettavista menettelytavoista. Suomessa julkisia hankintoja koskeva sääntely sisältyy hankintadirektiivit sisältäviin lakiin julkisista hankinnoista ja lakiin vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja

postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista. Laeissa asetetaan valtiolle, kunnille, kuntayhtymille ja muille lain tarkoittamille hankintayksiköille kattava velvollisuus noudattaa hankintoja tehdessään avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteita käyttäen hyväksi olemassa olevaa kilpailua. Hankinta direktiiveissä hankintayksikköinä pidetään valtiota, alueellisia tai paikallisia viranomaisia, julkisoikeudellisia laitoksia ja näiden yhteenliittymiä. (Kaarresalo 2007, 6.) Julkiset hankintasäätelyt velvoittavat valtion, kunnan ja muiden lain tarkoittamien yksiköiden kilpailuttamaan hankintansa.

Julkiset hankinnat jakautuvat kolmeen eri ryhmään niiden taloudellisen arvon perusteella. Julkisissa hankinnoissa voidaan puhua kansallisen kynnyсарvon alittavista hankinnoista eli *pienhankinnoista*, kansallisen kynnyсарvon ylittävistä hankinnoista eli *kansallisista hankinnoista* ja EU-kynnyсарvon ylittävistä hankinnoista eli *EU-hankinnoista*. (Oksanen 2010, 14-15.)

Jos julkisia hankintoja hankitaan hankintalaissa määrättyjen menetelmien vastaisesti, kaikilla kilpailuun osallistuneilla ehdokkailla on mahdollisuus valittaa päätöksestä markkinaoikeuteen. Mikäli hankintakilpailua ei ole lainkaan toteutettu, asian voi saattaa markkinaoikeuden tutkittavaksi tai valvovan ministeriön tietoisuuteen. Virheellisen menettelyn seurauksena markkinaoikeudella on mahdollisuus hankintalaissa ilmenevin perustein muun muassa kumota päätös tai velvoittaa hankintayksikkö suorittamaan hyvitysmaksun. Välttääkseen hankintalain mahdollistamat seuraukset hankintayksiköiden kannattaa keskittyä hyvään hankintaan eli toteuttaa hankintaa hankintalain määrittelemien kilpailutusperiaatteiden mukaisesti. (Oksanen 2010, 18.)

Organisaatioiden sosiaalista vastuuta on lähestyttävä julkisella sektorilla eri näkökohdista kuin yksityisyhteisöissä. Julkista sektoria koskee eri säännöstö kuin yrityksiä ja julkisen sektorin on huolehdittava, että vaatimukset ovat säännöstön mukaisia. Tämä vaikuttaa käytännössä muun muassa siihen, että yksityisyhteisöllä mahdollisuus valita toimittaja esimerkiksi "eettisen profiloinnin" perusteella. Yhdenvertaisuusperiaatteen ja syrjinnän nojalla julkishallinnon hankinnoissa toimittajaa ei saa valita esimerkiksi kansallisuuden perusteella. Toimittajan ja asiakkaan suhde on erilainen yksityisellä ja julkisella sektorilla. Yksityisen sektorin toimijoilla on parempi mahdollisuus tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä toimittajiensa kanssa, koska mahdollisuus pidempisiin yhteistyösopimuksiin on parempi

verrattain julkisen sektorin sopimuksiin, jotka kilpailutetaan melko lyhyin väliajoin. Nämä seikat vaikuttavat siihen, miksi julkisen ja yksityisen sektorin hankintaprosesseissa voi olla suuria eroja. Tämä heijastuu myös siihen, kuinka toimijat toteuttavat omaa sosiaalista vastuutaan hankinnoissaan. (Julkisen ja yksityisen sektorin erot 2015.)

Koy Oulun Ritaharju ei ole julkisessa hankintalaissa määritelty hankintayksikkö, eikä se ole hankintalain alainen. Yrityksessä on kuitenkin pohdittu miltä osin julkishallinnon hankintaprosessien menettelytapoja on mahdollista noudattaa. Esimerkiksi julkishallinnon hankintamenettelytavoista voidaan ottaa paljon hyvää mallia. Toimeksiantaja haluaa tukea avointa ja yhdenvertaista kilpailua ja sen takia kilpailutukset halutaan pitää avoimena. Pyrkimyksenä on se, että varoja käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja kilpailutukset ovat yksi keino varmistaa tämä. Hankintaohjeeseen tullaan ottamaan mallia julkisyhteisöjen hankintaohjeista.

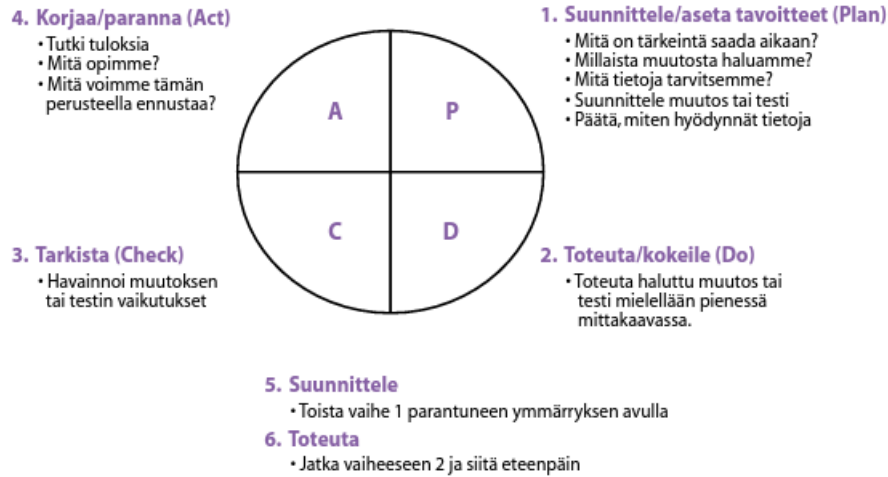
3 HANKINTAPROSESSI

3.1 Prosessin kehittäminen

Liiketoimintaprosessiksi voidaan kutsua joukkoa toisiinsa liittyviä toimintajoukkoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joilla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen 18, 2001). Prosessin parantaminen on keskeinen keino kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Useat johtamisen mallit kuten laadun hallinta (Quality management), Six Sigma, toimintojohtaminen, liiketoimintaprosessin johtaminen, sekä kevyt toimintatapa perustuvat prosessien analysointiin ja parantamiseen. Prosessiajattelun perusajatus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5,10) Prosessien kehittämisen lähtökohtana on se, että yrityksessä ymmärretään tapahtumien ketju ja se mallinnetaan. Tämän jälkeen mallinnetulle tapahtumien ketjulle ja sen kehittämiseksi annetaan tavoitteita. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei voi saada, jos prosessin toimintaa ei saada muutettua. Muutos voi tarkoittaa tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voi toki tehdä myös ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. Vain mallinnettu tietämys on tehokkaasti jaettavissa ja siirrettävissä. Hyvin mallinnettu prosessi luo yhteisiä rakenteita organisaatioon. Prosessin toteutukseen tarvitaan aina tietämystä, kuten malleja, tarkistuslistoja ja lomakkeita. Liiketoimintatiedon hallintaa voidaan jo itsessään pitää prosessina, jossa määritellään tarvittavaa tietoa, kerätään ja jalostetaan sitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14,29.) Tässä opinnäytetyössä mallinnetaan toimeksiantajan hankintaprosessin nykytila. Nykytilan analysoinnin jälkeen tavoitteena on esittää kehittämissuositukset uusista hankintaprosesseista, joiden tavoitteena on saada hankinnoista hallitumpi ja tavoitteellisempi kokonaisuus.

Ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Muutokset prosesseissa voivat parantaa suorituskykyä vain, jos prosessin toiminta saadaan toteutettua uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Muutoksia voidaan ajatella yksittäisen ihmisen mielen prosessina ja yhteisön kehittymisen prosessina. Kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa ongelma ja sopia parantavista toimenpiteistä. Lisäksi jatkuvassa parantamisessa koroste-

taan tiedon analysoinnin merkitystä. Yksi tyypillinen jatkuvan parantamisen malli on Demingin PDCA - ympyrä (Plan-Do-Check-Act). Demingin ympyrä edesauttaa ongelman syihin paneutumista ja auttaa analysoinnissa (Kuvio 1). (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)



Kuvio 1. Demingin ympyrä

Prosessien kehittäminen on tärkeää liiketoimintaa suorittavissa organisaatioissa. Jotta toimintaa voidaan kehittää, täytyy olla tiedossa toiminnan nykytila. Demingin ympyrää voidaan käyttää nykytilan analysointiin, kompastuskivien löytämiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Prosessien mallintaminen auttaa huomaamaan epäkohdat.

3.2 Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen on tärkeä osa hankintaprosessia. Toimittajat pitää kilpailuttaa, jotta hintoja pystytään vertailemaan ja voidaan tehdä päätöksiä toimittajien välisen suhteen. Perinteinen kilpailuttaminen on hyvin yleinen tapa kilpailuttaa hankintojen toimittajat. Perinteinen kilpailuttaminen pitää usein sisällään sudenkuoppia, jotka tuovat haasteita kilpailuttamiselle ja siitä saataville hyödyille. Julkishallinnon hankintadirektiivien mukaisessa kilpailutuksissa hinta on tärkein valintaan vaikuttava kriteeri. Onko hinta edellä kilpailuttaminen paras vaihtoehto? Pystyykö yksityisyrittäjä hyötymään siitä, ettei mikään pakota valitsemaan sitä edullisinta vaihtoehtoa?

Teollistumisen alkuaikoina ostajat matkustivat paljon, tutkivat vaihtoehtoja, tapasivat toimittajia ja niiden johtoa ja hankkivat itselleen laajan kokonaiskuvan toimittajamarkkinoista ja kilpailutilanteesta. Markkinoiden kehittyminen johti kaikilla aloilla siihen, että tarjonta kasvoi, vaihtoehdot lisääntyivät ja ostajan markkinat vain vahvistuivat. Kun myyjä ja tarjontaa alkoi olla paljon, koettiin, että yksinkertainen kilpailuttaminen on paras tapa valita vaihtoehto. Ostava yritys uskalsi luottaa siihen, että kilpailutilanteessa muodostuu markkinahintataso, josta kukaan ei voi poiketa kovin paljon. Samalla ajateltiin, ettei oston osaamisella voida saavuttaa kovin suuria etuja. Kun ostamiseen ei panostettu, resurssit rajoittivat osto-organisaation kykyä tehdä syvällisiä toimittaja-analyyseja. Halkkaiden toimittajien kilpailuttaminen oli lähes ainoa kehittämistoimenpide, jonka toteuttamiseen oli aikaa. Analyyseja ei tehty, eikä myöskään saatu tietoja, jotka olisivat asettaneet vallitsevan tilanteen kyseenalaiseksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 246.)

Hankinnan ja toimitusketjun optimoimiseen on perinteisesti pyritty kilpailuttamalla toimittajia säännöllisesti ja usein valitsemalla edullisin vaihtoehto. Jos sen hetkisen toimittajan suoritus, laatu tai toimitusvarmuus ovat olleet kuluneen kauden aikana heikkoja, on toimittajaa yleensä vaihdettu. Tällaisessa toimintamallissa toimittajan sisäiseen toimintaan ei puututa vaan uskotaan, että markkinavoimat luovat yrityksille riittävästi painetta, jotta ne pyrkivät parempaan kustannustehokkuuteen. Kilpailutuksen uskotaan pitävän toimittajat virkeinä ja tehokkaina. Kilpailutus toimii usein hyvin silloin, kuin toimittajia on useita ja kaikki tarjoavat samantyyppistä palvelua tai tuotetta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 246.) On tärkeää pohtia, milloin kilpailutusta kannattaa toteuttaa sen perinteisessä yksinkertaisessa muodossaan. On hyvä puntaroida myös milloin toimittajaa kannattaa vaihtaa? Vaihdataanko silloin, kun jokin osa-alue on heikko tai ei toimi, vai pitäisikö yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla pyrkiä yhdessä tavoittelemaan onnistumisia ja sopimuksen menestyksestä jatkumista.

Perinteinen kilpailuttamismenettely on ostajan kannalta helppo, koska usein koetaan, että tarjouspyynnön lähettäminen, toimitusehtovaatimusten asettaminen ja omien tarpeiden määrittely riittävät. Toimittajien odotetaan vastaavan yhteydenottoon ja tekevän mahdollisimman edullisen tarjouksen. Vahvuus kilpailutuksessa on siinä, että se luo ota tai jätä -tilanteen. Parhaimmillaan aito

kilpailu pakottaa yrityksiä kehittämään ja parantamaan toimintaansa jatkuvasti. Perinteisen kilpailutusmallin taustalla on tiettyjä perusolettamuksia. Kilpailutuksessa oletetaan, että kaikki potentiaaliset toimittajat tunnetaan, toimittajamarkkinoilla vallitsee aito kilpailu, toimittajat tarjoavat täysin samanlaista palvelua, tarjousten edullisuutta on helppo vertailla hinnan ja laadun perusteella sekä toimittajilla ei ole yhteistyötä keskenään. Nämä perusolettamukset eivät kuitenkaan enää välttämättä pidä paikkaansa globaalissa yhteiskunnassa. Voidaanko olla varmoja, että kilpailukykyisimmät toimittajat ottavat yhteyttä? Parhailla toimittajilla kapasiteetti on suurella todennäköisyydellä jo täydessä käytössä, eivätkä he välttämättä markkinoi itseään ja osallistu aktiivisesti uusiin kilpailutuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 251.) Toimeksiantajan kilpailutusprosessissa mukana ollessa olen huomannut, että ota tai jätä tilanteen luominen on toiminut hyvin varsinkin, kun hintaa halutaan saada laskettua alaspäin.

Tiukan tarjouspyynnön pyytäminen helpottaa ostajan tehtävää ja samanlaistaa tarjoukset. Erilaisten vahvuuksien esilletuontia ei päästä perinteisessä kilpailussa hyödyntämään. Tarjouskyselyssä kaikki asetetaan samalle viivalle ja erityisosaamisista hyvin harvoin otetaan huomioon. Toimittajat pyrkivät erottautumaan toisistaan poikkeavilla piirteillä ja lisäarvoilla. Tarjoamat eivät siis enää ole samanlaisia. Tarjousten suora vertailu on entistä hankalampaa, jopa mahdotonta. Mitä pidemmälle räätälöityjä palveluita hankitaan, sitä harvemmin perinteisen oston ehdot ovat voimassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248, 251.) Siitä ei voida koskaan olla varmoja, onko kilpailutuksiin saatu mukaan kaikki potentiaaliset toimittajat. Jos toimittajien selvittämiseen käytettäisiin huolellisesti aikaa, voitaisiin saada selville myös sellaisia toimittajia, joilla ei ole suurta tarvetta olla aktiivisesti etsimässä uusia asiakkaita.

Omasta kokemuksestani olen huomannut, että palveluiden kohdalla tarjousten vertaileminen onnistuu parhaiten silloin, kun tarjouspyynnön mukaan on tehty palvelunkuvaus, jossa on eritelty todella huolellisesti, mitä tehtäviä tulevan sopimus pitää sisällään. Palvelunkuvauksen on hyvä tehdä työn tilaaja. Kun palvelunkuvaus on tehty suunnitelmallisesti, voidaan luottaa melko varmasti, että tarjoukset ovat sisällöltään vertailukelpoisia. Palvelua hankittaessa laatu jää kuitenkin aina kysymysmerkiksi. Saadaanko edullisimmalla hinnalla samaa laatua, kuin mitä toinen toimittaja tuottaa korkeammalla hinnalla? Palvelunkuvaus on mahdollista tehdä hyvin perusteellisesti silloin, kun ollaan hankkimassa sellaista

palvelua, joka on jo hankkijalle tuttu. Jos kyseessä on täysin uusi palvelu ja vieras toimiala, voi palvelukuvauksen määrittäminen tarjouspyyntöön olla huomattavasti hankalampaa ja tällöin tarjousten vertaileminenkin on haastavampaa.

Perinteisessä kilpailuttamisessa kannattaa myös huomioida se, että tarjonnan laatu voi laskea kilpailun myötä. Aggressiiviset ostajat määrittävät toimittajille mitä hankinnan kohteelta edellytetään vähintään ja enintään. Tarjouksen tekijä pyrkii pitämään tarjouksen mahdollisimman lähellä minimisuoritusrajoja eli hän tarjoaa huonolaatuisinta tuotetta joka täyttää minimivaatimukset. Minimihinta pakottaa leikkaamaan tuotteesta tai palveluista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248-249.)

Joskus kilpailutus sujuu moitteettomasti, mutta ihmetystä herättää kaikkien tarjoajien hyvin samantasoinen hinnoittelu, tai yhden poikkeaminen edukseen muiden tasosta. Voisiko tässä epäillä, että tarjoavat tiedostavat toistensa hinnat ja niistä on jopa sovittu? Tarjoushintojen sopiminen toimittajien kesken, eli kartelli, on laitonta. Vain kolmasosa tällaisista laittomista sopimuksista saadaan selville. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 248-249.) Eräissä palveluhankinnan kilpailutuksissa, joissa olen ollut mukana, toimittajien tarjoamat hinnat olivat erittäin lähellä toisiaan. Tämä herätti kysymyksiä siitä, voiko hinnoista olla sovittu etukäteen.

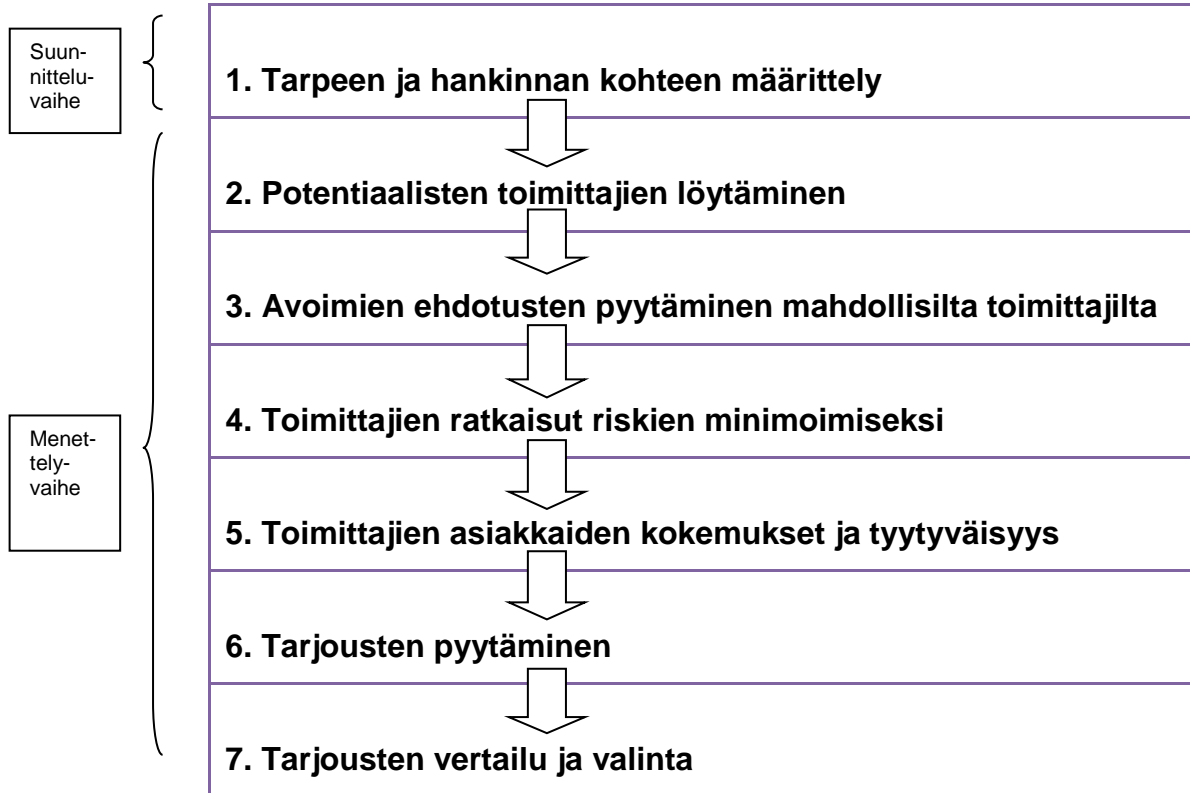
Tinkiminen on keskeinen kilpailutuksen työväline. Myyvä osapuoli oppii nopeasti ostajien toimintatavat ja jättää hintoihin tinkivaraa. (Sakki 2014, 138.) Julkishallinnon puolella tarjotun hinnan alaspäin tinkaaminen ei ole sallittua. Yksityis sektorilla tinkiminen on sallittua, jopa suotavaa hankintaa tekevän organisaation näkökulmasta.

3.3 Järjestelmällinen hankintaprosessi apuna kilpailuttamiseen

Järjestelmällisellä hankintaprosessi luo mahdollisuudet suorittaa kilpailutus niin, että perinteiset kilpailutuksen sudenkuopat vältettäisiin jo ennakolta. Järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheina ovat tarpeen määrittely, potentiaalisten toimittajien löytäminen, avoimien ehdotusten pyytäminen toimittajilta, toimittajien ratkaisujen pyytäminen riskien minimoimiseksi, toimittajien asiakkaiden kokemuksien selvittäminen, tarjouksen pyytäminen sekä tarjousten vertailu ja hinnan selvittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.)

Järjestelmällisessä hankintaprosessissa on 7 vaihetta (Taulukko 3). Ensimmäinen vaihe kuuluu prosessin suunnitteluvaiheeseen ja loput kuusi vaihetta hankinnan menettelyvaiheeseen.

Taulukko 3. Järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheet



Seuraavissa osioissa kerrotaan tarkemmin, millaisia asioita järjestelmällisen hankintaprosessin vaiheisiin kuuluu.

3.3.1 Järjestelmällisen hankintaprosessin suunnittelu

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe (Taulukko 3) on hankinnan huolellinen suunnittelu, jolloin määritellään tarve ja hankinnan kohde. (Aarto 2009, 16.) Tärkein työ tehdään siis hyvissä ajoin ennen hankintaa. Tarvetta mietitään eri näkökulmista, taloudellisia edellytyksiä ja vaikutuksia arvioidaan sekä paneudutaan toimittajamarkkinoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä hankitaanko laaja kokonaisuus kerralla vai paloitellaanko hanke useampaan osaan. Hankinnalle päätetään strategia, jossa hankinnan eteneminen kuvataan ja aikataulutetaan. Toimittajan valinnan kriteerit määrittyvät tässä vaiheessa ja ne tarkentuvat prosessin kuluessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.) Erityisesti palveluita hankittaessa tarpeen ja tavoitteiden suun-

nittelemine ja määrittäminen on tärkeää. Palvelut ovat aina haasteellisia hankintoja ja on tärkeää pohtia huolellisesti mitä sopimuksen halutaan pitävän sisällään.

Hankinnan määrittelyssä on syytä käyttää yleisesti tunnettuja käsitteitä ja nimikkeitä. Laki julkisista hankinnoista edellyttää, että hankintailmoituksissa hankinta määritellään yhteistä hankintanimikkeistöä käyttäen. Yksityisellä sektorilla nimikkeitä ei käytetä. Hankinnan suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös tehdä päätös hankinnan budjetista ja kuka hankinnan rahoittaa. Hankinnan toteuttamiseen tulee tietysti aina löytyä taloudelliset resurssit. Suunnitteluvaiheessa on hyvä olla selvillä vallitsevasta markkinatilanteesta ja siksi on hyvä tehdä markkinoiden kartoitus ennen hankintamenettelyn käynnistämistä. Tiedonhankintaa tehtäessä hankinnan tekijän on hyvä tehdä selväksi, että kyseessä ei ole tarjouspyyntö. (Aarto 2009, 16.)

3.3.2 Hankintamenettelyvaiheet

Hankinnan suunnitteluvaiheen jälkeen käynnistyy varsinainen hankintamenettely, joka sisältää vaiheet 2-7 (Taulukko 3). Haluttuun strategiaan sopivien toimittajien etsiminen on ensimmäinen vaihe hankintamenettelyssä. Toimittajia etsiessä olisi hyvä saada vaihtoehtoja myös sivuavilta toimialoilta tai uusilta toimittajamarkkinoilta, naapurikaupungista tai naapurimaista, jotta saadaan käsitystä kokonaistarjonnasta. Toimittajien etsimisvaiheessa saattaa olla hyväksi se, etteivät tarjoajat tiedä, kenelle alustava tiedustelu on lähetetty. Strategiaa tukevat kriteerit voivat rajata toimittajien valintaa listalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.) Toimittajien valinta on mielestäni erittäin tärkeä vaihe erityisesti yksityisyrittysten kohdalla, jotka eivät yleensä tee julkista ilmoitusta hankinnastaan, jonka perusteella toimittajat voisivat tarjouksia tehdä.

Sen jälkeen kun toimittajia on etsitty, valituilta toimittajilta pyydetään avoimia ehdotuksia hankinnan ratkaisuksi. Toimittajien vahvuuksia kannattaa hyödyntää pyytämällä toimittajilta avoimia, sitoumuksettomia ehdotuksia kuvatuun tarpeen tyydyttämiseksi. Mitä avoimemmin tarve kuvataan, sitä erilaisempia ehdotuksia ja ajatuksia todennäköisesti saadaan. Usein ehdotuksilla pystytään avartamaan ostajaorganisaation näkökulmia niin, että tarpeen määrittelyä voidaan tässä vaiheessa täsmentää. Niiltä toimittajilta, joiden alustavat ehdotukset tuntuvat tarkoitukseen sopivilta ja järkeviltä, pyydetään neljännessä vaiheessa arviota

heidän mielestään suurimmista riskeistä. Samalla pyydetään heidän ehdotuksiin niiden välttämiseksi. Tällä keskustelukierroksella havaitaan kunkin ehdotuksen pahimmat ongelmat ja löydetään ilmeisimmät ratkaisut. Samalla voidaan kysyä myös toimittajien näkemyksiä toistensa ehdotuksista kuitenkin niin, ettei tarjouksen sisältö paljastu kilpailijoille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.) Keskustelukierros on mielestäni prosessin tärkein osuus. Keskustelemalla saadaan selville mahdolliset heikkoudet ja huomiota vaativat seikat omassa tarjouspyynnössä, joihin ei ole osattu kiinnittää huomiota. Keskustelukierros saattaa muokata ajateltua tarjouspyyntövaihetta huomattavasti.

Viides vaihe eli toimittajien asiakaskokemusten selvittäminen kannattaa toteuttaa suurissa projekteissa ja hankkeissa. Arvokkaissa hankinnoissa kannattaa kysyä kunkin toimittajan asiakkailta kokemuksia ja näkemyksiä toimittajan toiminnasta. Huolellinen ostaja etsii itse käsiinsä asiakkaat eikä haastattele ainoastaan tarjoajan ehdottamia asiakkaita. Kun tyytymättömyyden syitä kartoitetaan, taustalta saattaa löytyä huomionarvoisia riskitekijöitä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.) Tätä vaihetta kannattaa suurien projektien ja hankkeiden lisäksi käyttää ehdottomasti haastavissa palveluhankinnoissa. Koska palvelun laadusta on hyvin vaikea saada etukäteen varmuutta, paras tieto työn laadusta saadaan toimittajan asiakkailta.

Kuudennessa vaiheessa ostaja tekee tarjouspyynnön valitsemilleen toimittajille. Tarjouspyyntö kannattaa laatia rajatuksi ja tiukasti ohjaavaksi, kuitenkin niin, että hyödynnetään eri toimittajilta saatuja ajatuksia. Toinen vaihtoehto on tehdä tarjouspyynnöstä avoin, jolloin hyväksytään erilaiset ratkaisut ja eritasoiset tarjoukset. Tämän jälkeen järjestelmällisen hankintaprosessin tarjousten vertailun ja toimittajan valinnan ei pitäisi olla enää ongelmallista, eikä aiheutta laajoja keskusteluja. Kun kriteerit ovat täsmentyneet prosessin kuluessa, toimittajiin on tutustuttu ja riskejä on etukäteen eliminoitu. Tällöin päätöksenteko on todennäköisesti yksinkertaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 252-254.)

3.3.3 Sopimuksen tekeminen ja sopimusjuridiikka

Hankintamenettelyn viimeinen vaihe on hankintasopimuksen allekirjoitus ja täytäntöönpano. Hankintasopimuksen tekemistä säätelevät yleiset sopimusoikeudelliset periaatteet ja lainsäädäntö. Yleensä tarjouksen pyytäjä luonnostelee

hankintasopimuksen. Sopimuksen tekoon kannattaa paneutua huolella, jotta siitä tulee yksiselitteinen ja mahdollisimman kattava. Hankintasopimuksissa käytetään runsaasti yleisiä sopimusehtoja. Vakio-sopimusehtojen etuna on tietynasteinen sopimisen turvallisuus ja nopeus. Yleisten sopimusehtojen kohdalla on huomattava, etteivät ne tule sovellettavaksi, ellei niihin ole hankintasopimuksessa yksiselitteisesti viitattu. (Aarto 2009, 21.)

Sopimusjuridiikan hallinta on keskeinen osa kaupankäyntiä ja hankintasopimusten tekemistä. On tiettyjä sopimusasioita, joita jokaisen ostajan tulisi hallita ja niitä on kuvattu seuraavaksi. Voidakseen neuvotella joustavasti ostajan tulee ymmärtää kaupankäyntiä koskeva keskeinen logiikka - mikä on sallittua ja mikä ei, mikä sitoo ja mikä ei, mistä seuraa sanktiota ja mistä ei. Lailla ei kuitenkaan ole säännelty kaikkea ja joistain asioista laki ei sano yhtään mitään. Joskus yleinen kauppatala on vahvasti sitova käytäntö, jota kaikkien osapuolien oletetaan noudattavan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 274.) Tärkeimmät lait, joiden sisältö jokaisen yksityisyrittäjän ostajan tulee ymmärtää ovat:

- kauppalaki (355/1987)
- kilpailulaki (948/2011)
- laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa (1061/1978)
- laki varallisuusosoikeudellisista oikeustoimista (228 / 1929)
- laki kauppaedustajista ja myyntimiehistä (417/1992)
- tekijänoikeuslaki (404/1961)
- kuluttajansuojalaki (38/1978)

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 274.)

Lakien lisäksi on tärkeää tuntea toimialan yleisiä sopimusehtoja. Yleensä tarjouksissa viitataan alan yleisiin sopimusehtoihin, mikä kuulostaa oikeudenmukaiselta ja vaarattomalta. Yleiset sopimusehdot ovat yleensä erilaisten toimialajärjestöjen aloitteesta laadittuja sopimuksia, joiden avulla on tarkoitus vähentää riskejä kaupankäynnissä. Yleisiä sopimusehtoja käsitellessä on kuitenkin syytä miettiä, kenen toimesta ja kenen eduksi ehdot on laadittu. Monella suurella yrityksellä on lisäksi omat ehtonsa. Ostajan kannattaa kiinnittää sopimuksissa eri-

tyistä huomiota siihen, kuinka ison hyvityksen se saa, jos toimittajan suoritus myöhästyy tai ei vastaa tarjouksen vaatimuksia. Hyvin hoidetussa hankintaorganisaatioissa sopimuspolitiikka on selkeä ja käytössä on muutama vakiosopimusmalli erityyppisiä hankintoja varten. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 275.) Vakiosopimusmallien tekeminen organisaatiolle on erittäin hyödyllistä.

Sopimuksia tehdessä kannattaa käyttää maalaisjärkeä. Kohtuullisen kokoinen ja riskiltään vähäinen toimitussopimus tunnetun toimittajan kanssa ei montaa sopimusriviä kaipaakaan. Sen sijaan ainutlaatuinen ja arvokas projekti vaatii hyvin yksityiskohtaisen ja moniulotteisen sopimuksen. Sopimuksessa ilmaistaan se, miten suunnitellaan toimittavan ja se mitä seuraa, jos jokin asia ei suju suunnitellusti. Sopimuksissa kannattaa huomioida se, että se sallii pienet muutokset arkipäivän toiminnassa ilman sopimuksen uusimista. Suomalaisen periaatteen mukaan sopimus sitoo tekijäänsä. Tämän vuoksi on tärkeää pitää huoli, että jokaisessa sopimuksessa on purku- tai irtisanomisehdot. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276.)

Nämä järjestelmällisen hankintaprosessin menetelmät tarjoavat oivan vaihtoehdon perinteiselle yksinkertaiselle kilpailuttamiselle. Perinteinen yksinkertainen ja suoraviivainen kilpailuttaminen ei välttämättä ole se paras vaihtoehto, vaikka usein se on nopein tapa kilpailuttaa ja tehdä hankintasopimuksia. Tarkka hankinnan alkuvaiheen määrittely, oikeiden toimittajien löytäminen, toimittajien ratkaisujen huomioiminen ja vertaileminen sekä asiakkaiden kokemusten selvittäminen ovat sellaisia asioita, joihin kannattaa käyttää resursseja ja aikaa ennen hankintapäätöksen tekemistä, varsinkin jos kyse on merkittävästä ja arvokkaasta hankinnasta. Suhteellisesti merkittävien hankintojen lisäksi lähtisin käyttämään tätä järjestelmällistä hankintaprosessia myös haastavien palveluhankintojen kohdalla, joita suurin osa kiinteistöosaakeyhtiön hankinnoista on. Palveluhankintoja tehdessä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota hankinnan määrittelyyn, potentiaalisten toimittajien etsimiseen, kilpailutilanteen selvittämiseen ja eri toimittajien ehdotusten pyytämiseen ja niiden vertailuun. Näin mittavalla prosessilla ei ole kuitenkaan aina järkevää lähteä liikkeelle, kun kyseessä on vähemmän arvokas hankinta.

3.4 Julkinen hankintaprosessi

Seuraavaksi esittelen julkishallinnon organisaatioiden hankintaprosessia. Julkishallinnossa hankintamenettely on tarkasti kontrolloitu. Tämän työn yksi tavoitteista on selvittää, kannattaako julkishallinnon hankintaprosessin menettelytavoista ottaa mallia myös yksityisyrityksen hankintaprosesseihin.

Julkishallinnossa hankinnalle suunniteltu euromääräinen arvo määrittää sen, millä tavoin hankintamenettelyä lähdetään toteuttamaan. Hankinnan ennakoitu arvo määritetään koko hankintamenettelyn ajaksi ja se julkaistaan jo heti tarjouspyynnössä. (Aarto 2009, 20.) Julkishallinnossa hankintamenettelyä lähdetään toteuttamaan euromääräisten hankinta-arvojen mukaisesti (Taulukko 4) Kansallinen kynnyсарvo on tavara- ja palveluhankinnoissa 30 000 euroa, terveydenhoito-, sosiaalipalveluiden sekä koulutus- ja työvoimapalvelujen hankinnoissa 100 000 euroa ja rakennusurakoissa 150 000 euroa. EU-hankintojen kynnyсарvot ovat tavara- ja palveluhankinnoissa 135 000 euroa ja rakennusurakoissa 5 225 000 euroa (Työ ja elinkeinoministeriö 2016).

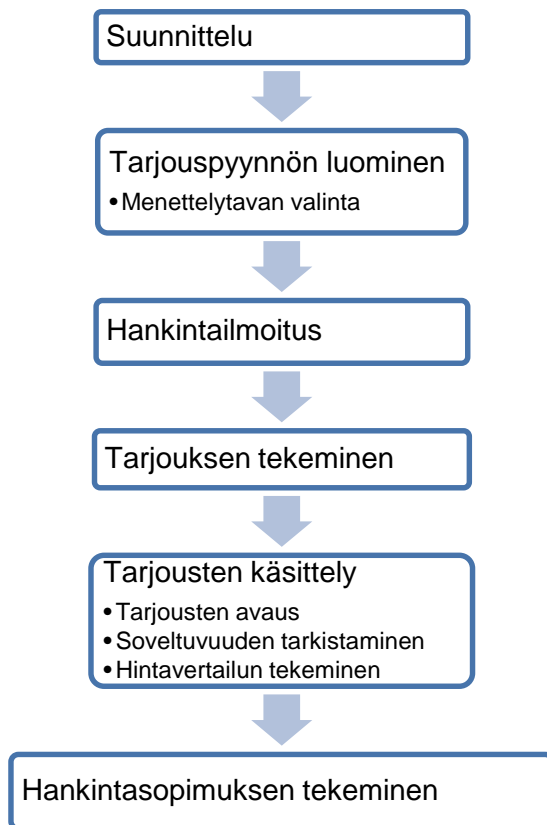
Taulukko 4 Julkishallinnon euromääräiset hankinta-arvot

Kansalliset kynnyсарvot:	
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000 €
Terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut	100 000 €
Rakennus- ja käyttöoikeusurakat	150 000 €
EU-kynnyсарvot:	
Tavara- ja palveluhankinnat, sekä suunnittelukilpailut	135 000 €
Rakennus- ja käyttöoikeusurakat	5 225 000 €

Kun julkinen hankinta alittaa kansallisen kynnyсарvon eli on pienhankinta, hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Yleensä esimerkiksi kunnilla on omat hankintaohjeensa noudatettavinaan kansallisen kynnyсарvon alittaviin pienhankintoihin. Hankintalaki tulee sovellettavaksi ns. kansallisen kynnyсарvon ylittävissä hankinnoissa. Kansalliset kynnyсарvot ylittäviin, mutta EU-kynnyсарvot alittaviin hankintoihin sovelletaan osittain kevennettyä lakia. Näistä hankinnoista ilmoitetaan valtakunnallisella julkisten hankintojen sähköisellä kanavalla HILMA:ssa

www.hankintailmoitukset.fi. Kun hankinnoista ilmoitetaan julkisesti, avoimuus ja markkinaehtoisuus paranevat yritysten välillä. EU- kynnysarvon ylittäviin hankintoihin sovelletaan tiukasti ja yksityiskohtaisesti EU-hankintadirektiiviä ja hankinnoista on aina ilmoitettava EU-tasolla. (Oksanen 2010, 14-15.)

Julkinen hankinta on monivaiheinen prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen osaan; hankinnan suunnitteluun, hankintamenettelyyn ja hankintasopimukseen. Kuviossa 2 on kuvattu julkisen hankintaprosessin vaiheet. Hankintalaki säätelee ainoastaan hankintamenettelyvaihetta. Hankinnan valmistelu- ja suunnitteluvaihetta ei määrittele laki, vaan sitä vaihetta koskevat lähinnä yleiset päätöksentekoa koskevat säännökset. (Oksanen 2010, 32-33.)



Kuvio 2 Julkishallinnon hankintaprosessi

Ennen hankintailmoituksen tekemistä myös julkinen hankinta täytyy suunnitella huolellisesti. Suunnitteluun kuuluu markkinoihin tutustuminen. Julkishallinnon monimutkaisiin hankintoihin on mahdollista pyytää tietopyyntöä www.hankintailmoitukset.fi verkkosivulla. Sivustolta on mahdollista saada kommentteja omaan tarjouspyyntöluonnokseen. Hankinnan valmistelun jälkeen tehdään tarjouspyyntö, joka on julkisen hankinnan tärkein asiakirja. Tarjouspyyntö

on laadittava niin selväksi, että sen perusteella voidaan antaa keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Tarjouspyynnössä on käytävä ilmi hankinnan kuvaus, laajuus, menettelytapa, hankinnan keskeiset ehdot, vaaditut vähimmäisvaatimukset, tarjouksen valintaperuste, vertailuperusteet, määräaika tarjouksen tekemiselle ja osoite, johon tarjous toimitetaan. Epäselvästi laadittu tarjouspyyntö johtaa epäselviin tarjouksiin ja on myös valitusperuste markkinaoikeuteen. (MK-Law 2016)

Julkisen hankinnan tarjouspyyntövaiheessa on myös päätettävä, mitä kilpailuttamismenettelyä sovelletaan hankinnalle. Ensimmäisessä kansallisissa ja EU-hankinnoissa on käytettävä niin sanottua avointa tai rajoitettua menettelyä. (MK-Law 2016.) *Avoin menettely* tarkoittaa sitä, että hankinnasta ilmoitetaan julkisesti hankintaa tekevän yksikön parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän ilmoituksen perusteella kaikilla halukkailla toimijoilla on mahdollisuus pyytää tarjouspyyntöasiakirjat ja tehdä tarjous. Pienhankinta on mahdollista tehdä myös *rajoitetulla menettelytavalla*, joka tarkoittaa sitä, että tarjoukset pyydetään vain määrättyä joukosta toimittajia, jotka arvioidaan luotettaviksi ja toimituskykyisiksi suorittamaan aiottu hankinta. Tarjouspyyntö lähetetään mahdollisimman monelle yritykselle, jotta voidaan taata tasapuolinen kilpailutilanne. (Oksanen 2010, 32-33.) Hankintalaki mahdollistaa myös niin kutsutun neuvottelumenettelyn, kilpailullisen neuvottelumenettelyn ja suunnittelukilpailun käynnistämisen erikseen määritellyissä tilanteissa. (MK-Law 2016.)

Kaikissa kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista on tehtävä julkinen ilmoitus. Ilmoitukset tehdään työ- ja elinkeinoministeriön sähköisessä ilmoituskanavassa HILMA:ssa: www.hankintailmoitukset.fi. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat julkaistaan myös EU-laajuisesti ja ne toimitetaan HILMAN toimesta julkaistavaksi EU:n virallisen lehden täydennysosassa sekä TED-tietokannassa. HILMA:ssa tehdään lisäksi muita hankintaan liittyviä ilmoituksia, kuten ennakko- ja jälki-ilmoituksia. Jos ilmoitusvelvollisuutta laiminlyödään, se voi johtaa hankintapäätöksen kumoamiseen. Hankintailmoituksen julkaisun jälkeen toimittajat voivat aloittaa tarjouksen tekemisen. (MK-Law 2016.)

Tarjouspyyntö kannattaa lukea tarkasti läpi ja tarjoajan on syytä varmistaa, että hän täyttää kaikki kyseiset vaatimukset. Mikäli tarjoaja ei täytä tarjouspyynnön vaatimuksia, mutta tekee tarjouksen, hankintayksikön on suljettava tarjoaja pois

kilpailusta. Hankintayksikön on hylättävä kaikki sellaiset tarjoukset, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöä tai sen ehtoja, selvityksiä, aikatauluja ja todistuksia. Jos tarjouspyynnössä on epäselviä kohtia, tarjoajan kannattaa pyytää hankintayksiköltä selvennyksiä. Yleensä kysymyksiä otetaan vastaa tietyn ajan, jonka jälkeen se vastaa kaikkiin tarjouspyyntöä koskeviin kysymyksiin vastataan samanaikaisesti ennen tarjousten jättöajan päättymistä Internet-sivuillaan, josta kaikki pääsevät näkemään vastaukset kysymyksiin. Tarjous on sitova, eikä sitä voi muuttaa jälkeinpäin. Hinnoista ei voi tinkiä jälkikäteen. (MK-Law 2016.)

Julkisessa hankinnassa tarjoukset avataan samanaikaisesti tarjouksen tekemiselle varatun määräajan umpeuduttua. Usein tarjoukset avaa muu henkilö kuin tarjousta myöhemmin käsittelevät henkilöt. On suositeltavaa laatia tarjousten avaamisesta avauspöytäkirja, jossa mainitaan ajan ja paikan lisäksi läsnäolijat, tarjousten lukumäärä ja tarjoajien nimet. Tarjousten käsittelyprosessi on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa hankintayksikkö varmistaa, että tarjoaja täyttää kaikki soveltuvuusvaatimukset. Jos niitä ei täytetä, tarjoaja suljetaan pois kilpailusta. Toisessa vaiheessa hankintayksikkö suorittaa tarjousten hintavertailun. Vertailu on suoritettava aina tarjouspyynnössä ilmoitetun valintaperusteen mukaan. Valintaperuste on aina joko halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Jos valintaperuste on kokonaistaloudellisuuden perusteet, vertailuperusteita voivat olla esimerkiksi laatu, hinta, käyttökustannukset, huoltopalvelut, toimitus- ja toteutusaika. Tärkeää on, että kaikki vertailuperusteet mainitaan tarjouspyynnössä hyvin tarkasti. EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa on lisäksi ilmoitettava vertailuperusteiden painoarvot, esimerkiksi hinta 50 %, ympäristöystävällisyys 30 % ja toimitusaika 20 %. Kansallisissa hankinnoissa vertailuperusteiden tärkeysjärjestys riittää. (MK-Law 2016.) Yksityisyrittäjien ei tarvitse määritellä ennen hankintaa, mikä on vertailuperuste hankinnan tekemiseen. Tämä antaa hankintaa tekeväälle organisaatiolle mahdollisuuden pohtia pitkin hankintaprosessia sitä, millä perusteella päätös tehdään. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisesti parhaimman toimittajan valitsemisen.

Tarjousvertailun jälkeen hankinnasta tehdään kirjallinen hankintapäätös, joka on perusteltava selkeästi. Päätöksessä on käytävä ilmi kaikki ratkaisuun vaikuttaneet seikat jotka ovat tarjoajan tai tarjouksen hylkäämisen perusteet sekä hyväksytyt tarjouksen vertailun perusteet. Hankintapäätös lähetetään kaikille tarjoajille tiedoksi joko kirjeitse tai sähköpostilla. Hankintayksikön on liitettävä te-

kemäänsä päätökseen valitusosoitus, jossa selostetaan miten asia on mahdollista saattaa markkinaoikeuden käsiteltäväksi, sekä ohjeet, jossa selostetaan miten tarjoaja voi saattaa asian uudelleen käsiteltäväksi hankintaoikaisuna. (MK-Law 2016.)

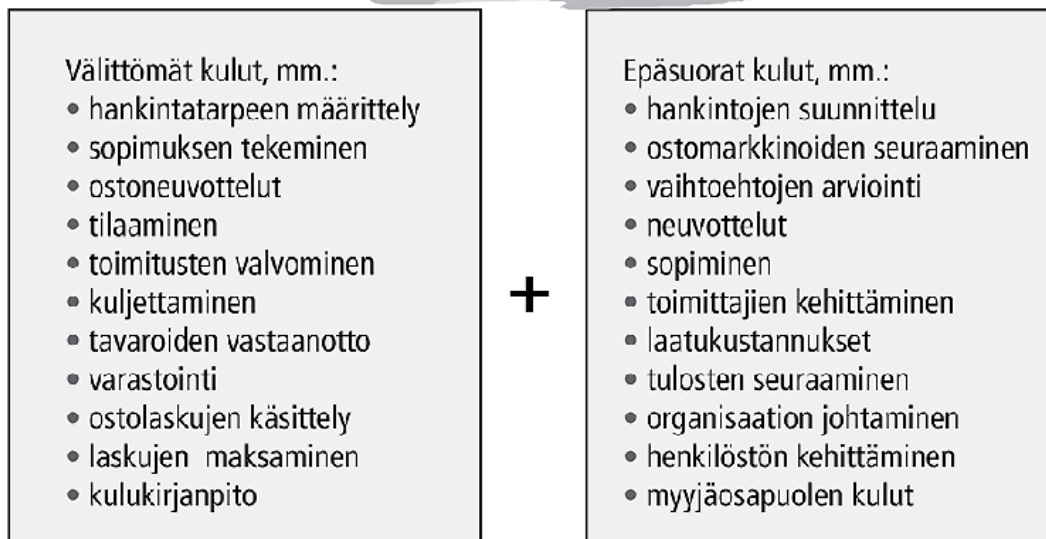
Hankintapäätöksen tekemisen jälkeen hankintayksikön on tehtävä voittaneen tarjoajan kanssa hankintasopimus. Hankintasopimus syntyy kirjallisen sopimuksen allekirjoittamisella. EU-kynnysarvon ylittävässä hankinnassa sopimus voidaan tehdä aikaisintaan 21 päivän kuluttua siitä, kun tarjoaja on saanut päätöksen tiedoksi. Kansallisissa hankinnoissa ei ole odotusaikaa, mutta on suositeltavaa odottaa valitusaika loppuun ennen hankintasopimuksen allekirjoittamista. Hankintasopimuksessa ei saa poiketa tarjouspyynnön ehdoista. Olennaiset sopimusmuutokset syrjivät muita tarjoajia ja johtavat uuteen kilpailuttamisvelvollisuuteen. Hankintapäätökseen voi hakea muutosta tekemällä valitus markkinaoikeuteen tai tekemällä hankintaoikaisuvaatimuksen suoraan hankintayksikölle (MK-Law 2016.)

Julkisessa hankinnassa laki siis määrittelee tarjouspyynnön sisällön tarkasti ja hankintamenettely ja hankintailmoitus rajaavat sopimusneuvotteluita. Sopimusta ei voi tehdä muusta kuin siitä, mitä hankintailmoituksessa on määritetty. Julkisessa hankintaprosessissa on paljon samoja vaiheita yksityisyriyten hankintaprosessin kanssa. Vaiheet kuten suunnittelu, tarjouspyyntö, tarjouksen tekeminen, tarjousten käsittely ja hankintasopimuksen tekeminen on hyvä kuulua niin julkisen kuin yksityisyriyten hankintaprosesseihin. Yhteisiä piirteitä on hyvä hyödyntää tulevassa hankintaohjeessa. Jokainen näistä osa-alueista sisältää julkisessa hankintaprosessissa myös sellaisia asioita, joita ei ole yksityisyriyten hankinnoissa järkevää toteuttaa. Yksityisyriyten kannattaa hyödyntää uudelta sopimus Kumppanilta saamansa edut myös tarjouspyynnön ulkopuolisista asioista. Tämä ei ole julkishallinnon puolella mahdollista, koska sopimuksen saa tehdä vain hankintailmoituksessa määritellyistä asioista. Synergiaeduista kannattaa ottaa hyöty irti esimerkiksi, jos uudelta sopimus Kumppanilta saa jonkin palvelun tai tuotteen kustannustehokkaammin kuin joltain toiselta toimittajalta. Lisäksi hintaa kannattaa aina yrittää tinkiä, jotta kustannuksissa saadaan säästettyä.

3.5 Hankintaprosessin kehittämisen kokonaistaloudellinen merkitys

Kauppayrityksen tuloslaskelmasta saa käsityksen siitä, kuinka iso merkitys hankinnoilla on yrityksen tulokseen. Pääoman tuoton laskelmassa hankinnoilla on vaikutusta niin liikevoittoon kuin varastojen ja ostomaksuaikojen kautta sitoutuneeseen pääomaan. Vaikutus liikevoittoon tulee siitä, kun hankintahinnoissa saadaan säästöjä ja oma hinnoitteluvoima paranee ja sitä kautta oma kilpailukyky markkinoilla. Välittömien vaikutusten lisäksi hankinnoilla on oma strateginen vaikutus. Markkinoille tulee kokoajan uusia innovaatioita ja organisaatiot voivat hankkia näitä oman yrityksen käyttöön. Tällä on myönteinen vaikutus yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyyn. (Sakki 2014, 137.) Koy Oulun Ritaharjussa seurataan aktiivisesti uusia innovaatioita. Tavoitteena on, että Ideapark on Suomen kauppakeskusten edelläkävijä ja muita edellä. Tähän tarvitaan myös alihankkijoiden panosta. Kauppakeskuksen puhtaanapidon täytyy olla aina tip-top -kunnossa, piha- ja pysäköintialueet tulee olla kunnossa ja digitaalisten info-aulujen on oltava toiminnassa aina kauppakeskuksen auki ollessa. Alihankkijoiden panos ja näkyvyys ovat merkittävä tekijä ja vaikuttavat suoraan menestykseen.

Hankittujen tuotteiden, materiaalien ja aineiden ostohinta ja kaikki kuljetusvaiheiden kustannukset muodostavat välittömän ostokustannuksen. Perinteinen ostopäätös on perustunut tähän kauppahintaan. Sillä, miten hankinta toteutetaan, on kuitenkin muita suoria ja epäsuoria kustannusvaikutuksia yrityksen toimintaan. Näitä kustannuksia on kuvattu seuraavalla jäävuori -kuvalla. Joskus varsinainen ostohinta voi olla vain jäävuoren huippu kaikkiin muihin kustannuksiin nähden.



Kuvio 2. Jäävuorimalli - Hankinnan oheiskulut piilossa

Jäävuorimallin mukainen hankintatoiminta on tänä päivänä melko harvinainen ja sitä nähdään niissä organisaatioissa, jossa on kaikkein sitkeimmin juututtu vanhoihin kaavoihin. Yleensä osto-organisaatiot ovat pyrkineet vähentämään toimittajien ja hankintalähteiden määrää. Myyjäpuolella yrityksille tuotteita myyvät organisaatiot ovat rakentaneet verkkokauppaportaaleja ja lisänneet toimittajien määrää. Välittäjäyritykset ovat verkkoteknologian avulla laajentaneet tarjontaansa ja niistä on kehittynyt todellisia palveluyrityksiä. Kun välittäjät käyttävät logistiikkapalvelun tuottajia jakelussaan, voi pientenkin erien toimittaminen tapahtua siedettävien oheiskulujen. (Sakki 2014, 140.) Kiinteistöosakeyhtiö ei toimi kauppavaran jälleenmyyjänä, mutta tämä sama jäävuorimalli pätee myös sen hankintoihin monella tavoin. Suorien kulujen lisäksi hankinnoista muodostuu myös piilokustannuksia, jotka tulee huomioida hankintoja suunniteltaessa. Esimerkkinä toimeksiantajalle hankintaan paljon erilaista markkinointimateriaalia, jota voidaan esimerkiksi jakaa asiakkaille erilaisissa tilaisuuksissa. Hankintahinta ei ole pelkkä tuotteen ostohinta, vaan kokonaiskustannuksissa tulee huomioida myös oheiskustannukset, joita ovat niin välittöminä kuin epäsuorina kuluina myös muun muassa tuotteen suunnitteleminen, neuvottelemineen, varastointi,

varastoinnin seuranta, tuotteen jakamiseen liittyvät resurssit, laskujen seuraaminen ja kirjanpito.

Hankintastrategiaa varten tarvitaan täydellinen tietämys hankintojen nykytilasta yrityksessä. Suorat ja epäsuorat hankinnat tulee kartoittaa ja kokonaisvolyymi selvittää. Yksi tapa hankintojen nykytilan selvittämiseen on pohtia seuraavia näkökulmia; mitä tuotteita, tuoteryhmiä ja palveluita on ostettu? Mitkä ovat volyymit ja oheiskustannukset? Ketkä ovat tavaran ja palveluiden toimittajia, millaisia ovat olleet ostovolyymit ja mitä hankinnan oheiskustannuksia yritykselle on aiheutunut? Mitkä ovat olleet ostovolyymit ja hankintojen oheiskustannukset eri osastoilla? Onko rahalle saatu vastinetta? (Sakki 2014, 140.) Pohtimalla vastauksia näihin edellä mainittuihin kysymyksiin ja kirjaamalla niitä ylös saadaan todellista käsitystä hankintojen nykytilasta ja hankinnoista aiheutuvista kustannuksista.

Normaalilla varastokirjanpidolla ei täydellistä hankintojen kartoitusta voida tehdä, koska varastokirjanpito kattaa vain suorat ja kauppatavaroiden ostot. Yksittäisten kauppatahtumien tuote- ja toimittajahinnat peittyvät kokonaisuuteen. Hankintojen nykytilanne tulee kartoittaa tapahtumatasolla, joka tarkoittaa, että jokaisen tuotteen jokaisesta tavaraerästä kerätään määrä-, hinta- ja toimittajatiedot. Huomioitavia asioita ovat tuotteessa esimerkiksi välittömät hankintakustannukset, maksetut rahdit, muut kulut, varastotila, hävikki, varastopääoman kulku ja ostovelkahyvite. Tällä tavalla oheiskulut pystytään kohdistamaan hankituille tuotteille ja samalla voidaan seurata hintojen muutosta tarkastelukauden sisällä. (Sakki 2014, 141.) Hankinnan suunnittelulle, hankintaprosessin vaiheille ja ajankäytölle täytyy myös laskea arvo, jotta todellinen kuva hankintojen kustannuksesta voidaan muodostaa ja hintoja pystytään vertailemaan. Tässä työssä ei ole tarkoitus selvittää hankintojen kustannuksia, mutta on tärkeää ymmärtää, että hankintaa suunnitellessa on tärkeää huomioida hankinnasta aiheutuvat suorat ja epäsuorat kulut. Mielestäni nämä kulut tulevat olemaan välttämättömiä eikä niistä päästä eroon, mutta kiinnittämällä näihin asioihin huomiota pystytään hankintoja organisoimaan paremmin ja ymmärtämään hankintojen todelliset kustannukset.

4 KOY OULUN RITAHARJUN HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

4.1 Koy Oulun Ritaharjun hankintatoimi

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kiinteistöosakeyhtiö Oulun Ritaharju. Koy Oulun Ritaharju keskittyy toiminnassaan sen ydintoimintoihin, eli vuokrausliiketoimintaan, kiinteistön ylläpitoon, yleishallintoon, kauppiaasyhteistyöhön ja markkinointiin. Kiinteistön ylläpidolliset palvelut kuten siivouspalvelut, turvallisuuspalvelut, kiinteistöhuolto ja rakennusurakointi alihankitaan eri toimittajilta.

Tässä kappaleessa esitellään Koy Oulun Ritaharjun hankintatoimen nykytilaa. Yksityisenä yrityksenä Koy Oulun Ritaharju ei ole julkisessa hankintalaissa määritetty hankintayksikkö. Tämä tarkoittaa sitä, ettei osakeyhtiön tarvitse noudattaa julkishallintoa koskevaa hankintalakia (Laki julksista hankinnoista). Koy Oulun Ritaharju noudattaa hankinnoissaan voimassa olevaa juridiikkaa, lakeja, asetuksia ja sopimusmenettelyitä. (Häli, 2015.)

Tällä hetkellä toimeksiantajalta puuttuu organisaatiota koskeva hankintaohje ja -suunnitelma hankintojen tekemiseen. Hankintaohjeelle on ilmennyt selkeä tarve ja sen myötä hankintaohje tehdään tämän kehittämistehtävän tuloksena. Toimeksiantajan hankintaprosessia ei myöskään ole mallinnettu aikaisemmin prosessikuvauksella. Hankinnat ovat Koy Oulun Ritaharjun toiminnan edellytys ja näin taloudellisesti erittäin merkittävä kuluerä. Koy Oulun Ritaharjun ydintoiminta, eli toiminnan johtaminen ja hallinnointi tehdään itse. Lähes kaikki muut palvelut on ulkoistettu eri alihankkijoille. Suurin osa Koy Oulun Ritaharjun hankinnoista koostuu rakennus-, eli investointihankinnoista. Rakentamishankinnat ovat taloudelliselta suuruudeltaan noin 95 % kaikkien hankintojen yhteisarvosta. (Häli, 2015.)

Rakentamishankintojen jälkeen seuraavia suuria hankintoja ovat muun muassa toimitiloihin ja sen käyttöön liittyvät hankinnat, kuten turvallisuuspalvelut, kiinteistöhuolto, vuokrahenkilökunta, siivous- ja jätehuolto. Merkittävä osa taloudellisesti suurimmista hankinnoista on palveluhankintoja. (Häli, 2015.) Palvelut ovat haastavia hankintoja sillä palveluiden ammattimainen ostaminen ei ole kovin yksinkertaista. Ostaminen on suunniteltua ja pitkäjänteistä työtä, johon vaaditaan laskupäätä, tavarantuntemusta ja ihmissuhdetaitoja. Ostamiseen tarvi-

taan oman yrityksen strategian ymmärtämistä. (Rauhala 2011, 13.) Palveluiden lisäksi muita suuria hankintoja ovat sähkö, vesi, lämmitys, laitteet ja laitteiden vuokrat.

Koy Oulun Ritaharjun hankintapäätökset tekee pääasiassa kauppakeskusjohtaja. Pienempiä hankintoja tekee johdon assistentti ja vahtimestari. Tällä hetkellä hankintoja tehdään aina sitä mukaan kun tarve hankinnalle tulee. Tehtyjä hankintoja on oman arviointikyvyn mukaan hyväksytetty kauppakeskusjohtajalla. Pienempiä hankintoja, esimerkiksi arvoltaan alle 100 euron hankinnat on tehty myös ilman hankintalupaa. Organisaatiossa ei ole tarkemmin määritelty kuka saa tehdä hankintoja. Tapa on silti toiminut hyvin näin pienessä organisaatiossa.

Koy Oulun Ritaharjun omistama kauppakeskuskiinteistö Ideapark avatiin lokakuussa 2014 melkoisella vauhdilla. Hälin mukaan nopean avausaikataulun vuoksi ensimmäisiä hankintoja ja hankintasopimuksia tehtiin melko pikaisella aikataululla. Tärkeät ja arvokkaat hankinnat on kilpailutettu niin sanotulla perinteisellä yksinkertaisella tavalla, ilman vaiheittaista kilpailuttamista tai syvällistä toimittajamarkkinoiden selvittämistä. Palveluhankinnoissa palveluntuottajat ovat itse tehneet palvelunkuvaukset. Palvelunkuvaukset määrittävät mitä hankittu palvelu pitää sisällään. Myöhemmin huomattiin, etteivät ensimmäisten palveluhankintojen palvelunkuvaukset olleet tarpeeksi hyvin määriteltyjä ja sisältäneet kaikkia tarvittavia kohtia. Tämän takia joistain palvelunkuvaukseen sisällyttämistä asioista on jouduttu maksamaan lisähintaa, vaikka ne mahdollisesti olisi voitu sovittaa tehtyyn hankintasopimukseen ja sovittuun hintaan. Toisaalta toiminnan alkuvaiheessa palvelukuvauksia on ollut hyvin hankala täydellisesti määrittää, kun kokemusta ei ole vielä kertynyt. Esimerkkinä voidaan pitää kiinteistöhuollon sopimussisältöä, jota on toiminnan alkuvaiheessa hyvin hankalaa kuvata, koska kaikkia kiinteistön huoltotarpeita ei ennen kauppakeskuksen avausta ole ollut tiedossa. (Häli, 2015.)

Ensimmäinen toimintavuosi on opettanut paljon. Toiminnan edetessä huomataan jatkuvasti kehittämistoimia hankintojen tekemiseen ja niiden sopimussisältöihin. Mielestäni oli järkevää, että ensimmäiset hankintasopimukset tehtiin vain lyhyeksi aikaa, kuten yhdeksi vuodeksi, koska huomattiin, etteivät ne olleet parhaita laadultaan ja kustannustehokkuudeltaan. Myöskään ei ole kovin järkevää,

että hankinnan toimittajat määrittelevät itse sopimuksen sisällön, jota heiltä ollaan hankkimassa. Tilanteen tulisi olla päinvastoin niin, että hankintaa tekevä organisaatio määrittää tarvitsemansa hankinnan sisällön. Toimittajien tekemät sopimussisällöt eivät luonnollisestikaan sisältäneet tarpeeksi tietoja sanktioista, joita heidän aiheuttamista sopimusrikkomuksista aiheutuisi.

4.2 Kehittämistehtävän tavoite

Tässä osiossa kerron, millainen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tulee olla ja mitä tavoitteita se osaltaan työlleni antaa. Ylemmässä ammattikorkeakoulussa opinnäytetyöprosessi tukee opiskelijan osaamisen syvenemistä. Opinnäytetyö perustuu suoritettaviin opintoihin, aihealueen aikaisempaan teoreettiseen ja työelämäntietoon ja se voi olla joko tutkimus- tai kehittämistehtävä. Kehittämistehtävällä tavoitellaan käytännön toimien ohjeistamista ja opastusta. (Lapin ammattikorkeakoulu, 2016).

Opinnäytetyön menetelmäksi on valittu kehittämistehtävä, joka on vaihtoehtona tutkimukselliselle työlle. Kehittämistehtävä luonnostelee, kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja etsien parempia vaihtoehtoja. Kehittämistyössä viedään asioita eteenpäin toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.) Organisaatioissa kehittämistoiminta liitetään usein tuotteiden, palveluiden, menetelmien sekä oman työn kehittämiseen. Kehittämistyötä pidetään suunnitelmallisena toimintana ja tavoitteena on päästä toiminnan kautta tavoitteisiin. Tavoitteita voivat olla niin aineellisen kuin aineettoman tuotteen kehittäminen tai prosessin parantaminen ja tehostaminen. Olennaista kehittämistoiminnassa on käyttökelpoisuus. (Rantanen & Toikko 2009, 1-2.) Kehittämistehtävä on valittu opinnäytetyön muodoksi sen takia, että tavoitteena on kehittää melko voimakkaastikin organisaation tämän hetkistä hankintaprosessia luoden uusia toimintaohjeita ja ratkaisuja hankintojen toteuttamiseen.

Tässä kehittämistehtävässä tavoitteena on parantaa yhtä liiketoiminnan osa-alueen prosessia eli hankintaprosessia. Prosessin parantamisen edellytyksenä on määritellä tavoitteet parantamiselle. Muutoksia ei kannata tehdä ilman tavoitteita. Prosessin avulla on mahdollista luoda jatkuvalla parantamiselle rakenne, joka tarkoittaa sitä, että prosesseja tulee parantaa. (Laamanen 2001, 202-203.) Hankintaprosessin kehittämisen lisäksi työn tuloksena organisaatiolle luodaan

käytännönläheinen hankintaohje helpottamaan hankintojen tekemistä. Hankintaohje pitää sisällään prosessikuvaukset hankintamenettelytavoista, jotka suunnitellaan kehittäväällä otteella.

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen; Millaiseksi hankintaprosessi kannattaa kehittää, jotta sillä saavutettaisiin parhaat edellytykset kilpailukyyn ja kustannustehokkuuden vahvistamiseen? Kehittämistehtävän kannalta muita keskeisiä kysymyksiä ovat; milloin yksityisyrittäjien on järkevää kilpailuttaa hankinnat? Kuka voi tehdä hankintapäätöksiä ja millä perusteilla? Onko tarvetta hankinta-asiakirjamallien laatimiselle? Mitä ongelmia tämänhetkissä hankintaprosessissa on? Saadaanko strategisemmalla hankintaotteella kustannussäästöjä?

4.3 Tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyö pyrkii muuttamaan olemassa olevia käytänteitä ja löytämään uusia ratkaisuja hankintojen tekemiseen. Aineistoa kehittämistehtävään kerätään ajankohtaisesta kirjallisuudesta, lainsäädännöstä, aikaisemmilla vastaavista kehittämistehtävistä ja tutkimuksista, haastattelemalla ja havainnoimalla. Opinnäytetyö on kehittämistehtävä toimintatutkimuksellisin piirtein.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan todellisessa maailmassa tehtävää pienimuotoista interventiota ja sen lähempää tutkimusta. Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohteisista rakenteista, ei niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hyvin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voi kokeella tutkia. (Metsämuuronen 2008, 208.) Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa on keskeinen toisin kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on tällöin toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka antaa mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 14-15.). Laadullisella tutkimuksella voidaan analysoida ja ymmärtää kyseessä tapauksen kehittämistarpeita.

Osallistuvuus on keskeistä laadulliselle tutkimukselle. Kenttätyö on erityinen tapa päästä kosketuksiin tutkittavien asioiden ja ilmiöiden kanssa. Toinen kysymys onkin kuinka tutkijan tulee suhtautua kentän tapahtumiin. Pitäisikö ottaa kantaa vai pysytellä ulkopuolella. (Eskola & Suoranta 1998, 14.) Tässä kehittämistehtävässä ollaan kiinnostuneita yksityiskohtaisesti tapauksesta ja tutkimuskohteen, eli hankintaprosessin rakenteista. Lisäksi tiedonhankinnassa keskitytään hankintaprosessin kehittämiseen aiheutuviin syy-seuraussuhteisiin. Toimeksiantaja on kertonut millaista tietoa hän haluaa ja se on suunnannut menetelmän valintaa tälle kehittämistehtävälle.

Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia ja kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Määritelmän mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa ongelman ratkaisua. Toimintatutkimus on paikallaan, kun halutaan lisätä työskentelyyn uusia näkökulmia ja löytää lääke tietystä tilanteesta havaittuun ongelmaan. (Metsämuuronen 2008, 222.) Toimintatutkimus on myös yksi tutkimusmuoto muiden joukossa, joka auttaa työntekijää kasvattamaan ammattitaitoaan omassa työtehtävässä (McNiff, Lomax & Whitehead 2002, 8). Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin tutkimusstrateginen lähestymistapa. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisenä, vaan pikemminkin saman asian eri puolina. (Aaltola & Valli 2010, 214.)

Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole ainoastaan tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Toimintatutkimus on sopiva vaihtoehto silloin, kun halutaan tehdä kehittämistyötä, analysoida kuinka toiminta on kehkeytynyt siihen missä se on, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisuun, keskustellaan, kokeillaan ja rinnastetaan sitä aikaisempaan tietoon. (Aaltola & Valli 2010, 227.) Toimintatutkimuksessa keskitytään löytämään ratkaisu itse asetetulle ongelmalle. "Tehdä jotain asian eteen - Doing something about it" on sellainen toimintatutkimuksen piirre, jota ei muista tutkimusmenetelmistä löydy. (McNiff ym. 2002, 12).

Kehittämistoiminta eroaa tieteellisestä tutkimuksesta toiminnan päämäärien takia. Kehittämistoiminnan tarkoitus on kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja vanhojen tilalle. Kehittämistyö etsii parempia vaihtoehtoja ja siinä viedään asioita käytännössä eteenpäin, toisin kuin perinteisessä tutkimuksessa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ei haluta ainoastaan tuottaa tutkittavasta ilmiöstä uutta teoriaa vaan halutaan myös saada uusia ratkaisuja ja käytännön parannuksia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 19.)

Tämän kehittämistehtävän tuloksena syntyvän hankintaoppaan tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia hankintatoimeen liittyen ja samalla parantaa hankintatoimen nykytilaa hallitummaksi ja tehokkaammaksi. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen muodot toimivat kehittämistehtävän tiedonhankinnassa hyvin. Toimintatutkimus mahdollistaa osallistuvan otteen, jossa tarkkaillaan sekä omaa, että työyhteisön toimintaa. Toimintaa ei pelkästään tarkkailla, vaan uusia kehittämisehdotuksia tullaan kokeilemaan ja vertailemaan aikaisempiin tapoihin.

Kehittämistehtävän aineistonhankintametodit ovat vuorovaikutteinen haastattelu koko opinnäytetyöprosessin ajan, havainnointi, ajankohtainen aineisto ja kirjallisuus, lainsäädäntö sekä vastaavat tutkimukset ja kehittämistyöt. Jari Metsämuuronen määrittelee menetelmät seuraavasti; Haastattelun idea on selvittää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnointia. Havainnointia voi tehdä neljällä eriasteisella osallistumisella. Kehittämistehtävän tapauksessa havainnointi on osallistuvaa ja toimin tutkijana osallistujahavainnoijana. Tämä tilanne on hyvin yleinen toimintatutkimuksellisissa tiedonhankinnoissa. Toinen tutkimusaineiston hankinnan metodi on kirjalliseen materiaaliin perehtyminen. (Metsämuuronen 2008, 237.) Havainnointi näkyy tässä työssä myös omana asiantuntijuutenani, kun pystyn kokemuksen ja tekemieni havaintojen pohjalta kertomaan organisaation toiminnasta.

Kehittämistehtävän aineistonkeruussa käytetään avointa ja vuorovaikutteista haastattelua kehittämistehtävän eri vaiheissa. Haastattelemalla selvitetään muun muassa työlle asetetut tavoitteet, toiminnan nykytilaa ja menettelytapojen kehittämistarpeita. Avoimessa haastattelussa tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan haastateltavan kanssa useita kertoja ja vapaista näkökulmista,

mahdollisesti tekemällä jatkokysymyksiä (Vilkki 2005, 104). Haastattelu on valittu tähän työhön sen vuoksi, että sillä pystytään myös tekemään tarkentavia kysymyksiä pitkin opinnäytetyön prosessia. Vuorovaikutteisella haastattelulla päästään suoraan kiinni kehittämistehtävän kannalta olennaisiin kysymyksiin. Vuorovaikutteisuus antaa vapauden kertoa kehittämistyöhön liittyvistä asioista vapaasti ilman erikseen sovittua haastattelu-aikaa. Tutkimuksessa oli perusteltua valita haastateltavaksi kauppakeskusjohtaja, jolla on hyvin paljon kokemusta ja osaamista hankintojen tekemisestä ja niiden johtamisesta ja organisoimisesta. Kauppakeskusjohtajaa haastateltiin useita kertoja prosessin aikana.

4.4 Kehittämistehtävän kulku

Tämä kehittämistehtävä pitää sisällään piirteitä toimintatutkimuksesta myös sen vaiheiltaan. Jari Metsämuurosen mukaan toimintatutkimus pitää sisällään seitsemän eri vaihetta (Taulukko 5).

Taulukko 5. Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimuksen vaiheet
1. Arkipäivän tilanteesta lähtevän ongelman tunnistaminen
2. Alustava keskustelu ja neuvottelu asiasta kiinnostuneiden välillä
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen
4. Ensimmäisessä kohdassa muotoillun ongelman muokkaaminen
5. Tutkimuksen kulun suunnittelu
6. Tutkimuksen arvioinnin suunnittelu
7. Uuden projektin käynnistäminen

Kehittämistehtävä etenee hyvin pitkälti Jari Metsämuurosen esittämien toimintatutkimusvaiheiden (Taulukko 5) mukaisesti. Työn ongelman identifiointi lähti siitä, kun toimeksiantajan todellisessa hankintatilanteessa huomattiin, ettei yrityksessä ole vielä määritelty ohjeita uusien hankintojen tekemiseen ja vanhojen hankintojen uudelleenkilpailuttamiseen. Toimeksiantaja toivoi, että hankinnoista tehtäisiin prosessimalleja kuvamaan toimintatapoja. Todellisessa hankintatilanteessa pohdittiin muun muassa seuraavia hankintoihin liittyviä kysymyksiä; mil-

loin hankinnat kilpailutetaan? Mitkä ovat hankintojen euromääräiset raja-arvot kilpailuttamiselle? Milloin prosessiin kannattaa ottaa mukaan piirteitä julkishallinnon kilpailutuksista? Milloin pidetään avoin kilpailutus? Tehdäänkö valmiita sopimus pohjia? Näitä asioita pohtiessa otin esille sen, että voisiko tämä olla aiheena opinnäytetyölle. Koen itseni enemmän kehittäjänä kuin tutkijana ja oli itsestään selvää, että tuleva työ tulee olemaan kehittämistehtävä. Näin löytyi selkeä tarve kehittämistyölle ja palaset napsahdivat kohdalleen.

Toimintatutkimuksen toisena vaiheena on alustava keskustelu asiasta kiinnostuneiden osapuolten välillä. Kehittämistehtävän kohdalla keskustelua käytiin niin toimeksiantajan, kuin opinnäytetyönohjaajan kanssa työn alkuvaiheessa. Toimeksiantaja on määritellyt omat tarpeensa ja tavoitteensa työlle. Kehittämistyön aloitusvaiheessa järjestimme haastattelun kauppakeskusjohtajan kanssa siitä, mitä työltä halutaan ja tehtiin rajauksia sisällön suhteen. Kehittämistehtävän varsinainen työosuus lähti käyntiin sillä, että aloin etsimään materiaalia ja teoriaa hankintaprosesseihin liittyen. Samalla tutustuin aikaisempiin tutkimuksiin ja kehittämistehtäviin liittyen hankintoihin, yrityksen strategiaan toimintoihin ja kilpailutukseen. Perehdyin myös osaltani julkishallinnon hankintaohjeisiin ja juridiikkaan, josta sain hyvää vertailupohjaa niistä asioista, joita hankinnoissa on tärkeää huomioida, vaikka julkisesta hankinnasta ei olekaan kyse. Tutkimuskirjallisuutta läpi käydessä huomasin, että julkishallinnon hankinnoista löytyy paljon juridista ja yksityiskohtaista tietoa julkisista hankintamenettelyistä. Näistä teoksista sain hyvää pohjaa alkaa työstämään yksityisyrittäjien ohjetta ja prosessikuvausta.

Neljäntenä toimintatutkimuksen vaiheena ongelmaa muokataan ja määritellään tarkemmin. Kehittämistyön tavoitetta on pohdittu alkuvaiheessa useaan otteeseen ja sitä on myös muokattu tutustuttuani aikaisemmin tehtyihin hankintaohjeisiin. Julkishallinnon prosesseja pohtiessa sain selkeytettyä tämän työn tutkimusongelmaksi sen, että työssä tutkitaan millaiseksi hankintaprosessi kannattaa kehittää, jotta sillä saavutettaisiin parhaat edellytykset kilpailukykyyn ja kustannustehokkuuden vahvistamiseen. Kehittämissuunnitelman tekemisessä huomioitiin niin julkisen kuin yksityisen sektorin hankintamenetelmiä ja näkökulmia.

Toimintatutkimuksellisen kehittämistehtävän kulun suunnittelu tehtiin kirjallisena 8.1.2015, jolloin valitsin työn menetelmäksi toimintatutkimuksellisen kehittämis-

tehtävän. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tavoitteita määriteltäessä tulin siihen tulokseen, että opinnäytetyö on näillä metodeilla enemmän kehittämis-tehtävä toimintatutkimuksellisin piirtein, kuin varsinainen tutkimus, koska työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajan prosesseja ja työn lopputuloksena luoda konkreettinen hankintaohje. Toimintatutkimuksellisen näkökulma pysyy mukana työssä ja valinta asettaa omat piirteensä kehittämistehtävälle. Tutkimuksen ku-lun suunnittelussa tehtiin aikataulu opinnäytetyöprosessille, jossa määriteltiin välietapit työn etenemiselle ja niistä raportoitiin työn ohjaaja Eija Turuselle. Li-säksi suunnittelussa arvioitiin mahdolliset resurssit ja kustannukset.

Kuudentena toimintatutkimuksen vaiheena Jari Metsämuurosen mukaan on tutkimuksen arvioinnin suunnittelu, jolloin määritellään arviointikriteerit ja mit-tausmenetelmät. Kehittämistyön lopputuloksena syntyvä hankintaohje otetaan toiveideni mukaan toimeksiantajalla heti käyttöön, jonka jälkeen esimerkiksi en-simmäisen vuoden kuluessa voidaan arvioida saavutettuja hyötyjä ja kustan-nussäästöjä. Kustannussäästöissä on tarpeen huomioida myös se, kuinka pal-jon aikaa säästyy hankintaohjeen ja valmiiden sopimus- ja tarjouspohjien avulla. Ensimmäisen vuoden arvioinnissa voidaan arvioida myös sitä, kuinka hyvin teh-tyä hankintaohjetta on voitu noudattaa ja miten sitä on mahdollisesti tarvetta kehittää. Jos muutoksia on tarve tehdä, voidaan käynnistää kokonaan uusi pro-jekti hankintaohjeen kehittämisestä.

Toimintatutkimuksen viimeinen vaihe on uuden projektin käynnistäminen. Uusi projekti voisi mahdollisesti olla jatkotutkimus tälle työlle. Se voisi esimerkiksi olla selvitys, kuinka työn lopputuloksena syntyneen hankintaohjeen noudattaminen on parantanut hankintaprosessia ja onko kustannussäästöjä saatu aikaiseksi. Pohdinta-osiossa kerron enemmän jatkokehitysaiheista. Näiden vaiheiden poh-jalta tämä kehittämistehtävä ja hankintaohje ovat lähteneet rakentumaan.

4.5 Hankintaprosessin nykytilan analysointi

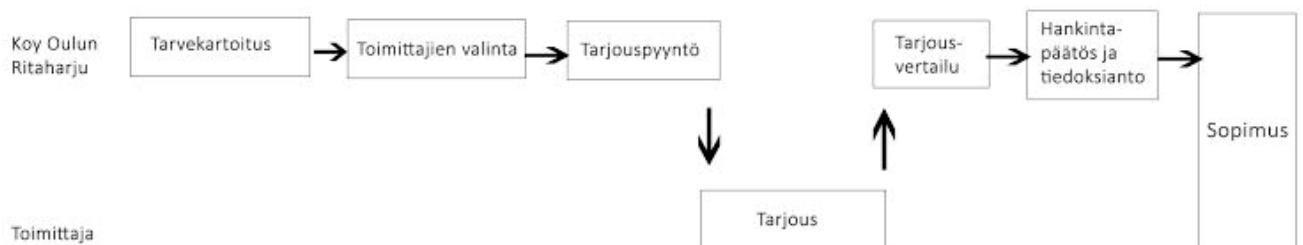
Kehittämistehtävän tavoitteena kehittää toimeksiantajan hankintaprosessia ja saada yhtenäiset ohjeet hankintojen toteuttamiseen. Jotta prosessia voidaan kehittää, tarvitsee selvittää prosessin nykytila.

Toimeksiantajan hankintoja on luonnollisesti tehty usealla eri menettelyllä riip-puen hankinnan kokoluokasta, käytettävissä olevista resursseista ja tarjolla ole-

vista mahdollisuuksista. Kaikkia hankintoja ei ole kilpailutettu. Arviolta noin 25 % yli 50 000 euron hankinnoista on kilpailutettu. Lukemasta ei ole tarkkaa tietoa, koska näitä asioita ei ole aikaisemmin raportoitu. (Häli, 2015.) Lukema kertoo siitä, että melkoarvokkaita hankintoja on tehty paljon ilman kilpailuttamista. Jäin pohtimaan sitä, kuinka paljon kustannussäästöjä olisi voitu saavuttaa kilpailuttamalla hankinnat. Kilpailuttaminen on aina myös resurssikysymys ja pienessä organisaatiossa työntekijäresurssit ovat vähäiset.

Organisaation nykyinen hankintaprosessi on lähtenyt liikkeelle siitä, kun on huomattu tarve hankinnalle. Tarpeen määrittelyn jälkeen päätetään, ostetaanko tuote tai palvelu suoraan joltain toimittajalta, vertaillaanko toimittajien hintoja vai lähetetäänkö tarjouspyynnöt. Varsinkin toistuvien hankintojen kanssa on usein päädytty tuttuun toimittajaan ilman hintavertailua tai tarjouspyyntöä, vaikka toimittajan kanssa ei olisi tehty mitään erillistä sopimusta. Taloudellisesti arvokkaat hankinnatkin on vain harvoin kilpailutettu. Pienemmissä ja hinnaltaan vähemmän arvokkaissa hankinnoissa hankinta tehdään yleensä tutulta yhteistyökumppanilta. Joskus hintavertailua tehdään muutaman toimittajan välillä. Tämän toimintatavan heikkoutena on se, että uudet ja tuntemattomammat toimijat jäävät näistä hintavertailuista paitsi.

Palveluhankintojen vuosisopimusten kohdalla hankinnat on yleensä kilpailutettu, jos vuosisopimuksen arvo on ollut yli 50 000 euroa. Seuraavassa esimerkissä kuvaan tarkemmin palveluhankinnan nykytilaprosessia (Kuvio 3). Kuvaus on omia havaintojani ollessani mukana prosessissa.



Kuvio 3 Koy Oulun Ritaharjun palveluhankinnan prosessi

Palveluhankinnan prosessi (Kuvio 3) on lähtenyt käyntiin siitä, että hankinnalle on tunnistettu tarve. Tarve on syntynyt yleensä edellisen sopimuskauden päätymisen vuoksi tai uudesta palvelutarpeesta. Tarpeen määrittelyn jälkeen kilpailutukseen on valittu mukaan toimittajat. Mukaan on otettu noin 4-8 toimittajaa. Toimittajien valinta on tehty yleisen tietämyksen ja tunnettavuuden perusteella melko nopealla päätöksellä ilman syvällisempää toimittajamarkkinoiden selvittämistä. Toimittajan valinnan jälkeen valituille toimittajille on lähetetty avoin tarjouspyyntö. Tarjouspyyntö on tehty jokaisella kerralla uudelleen, eikä valmista tarjouspyyntömallia ole ollut.

Kun tarjoukset saadaan toimittajilta, niitä vertaillaan ja päätöstä pohditaan. Yleensä päätöksessä suurin painoarvo on hinnalla. Kilpailutuksen aikana on voitu keskustella vielä hinnasta eri toimittajien kanssa pyrkimyksenä saada tarjottu hinta vielä edullisemmaksi. Julkishallinnon kilpailutuksissa tinkimistä ei sallita, joten tämä toimintatapa kuuluu vain yksityisyriyksille. Kun hankintapäätös on tehty, annetaan tiedoksi päätöksestä kaikille kilpailutukseen osallistuneille toimittajille. Toimittajille ei ole perusteltu päätöstä. Hankintaprosessin päätteeksi tehdään sopimus valitun toimittajan kanssa. Sopimuksen pohjana on ollut käytetty tarjouspyyntö, mutta varsinaista organisaation omaa sopimus pohjaa ei ole ollut käytössä. Kuvion 3 mukaista hankintaprosessia on voitu käyttää myös jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun uudelleen kilpailuttamiseen. Syitä uudelleen kilpailuttamiseen ovat voineet olla sopimuksen päättymisen lisäksi tyytymättömyys nykyiseen toimittajaan.

Voidaan todeta, että Koy Oulun Ritaharjun kilpailutuksia on toteutettu perinteisellä mallilla. Lähes poikkeuksetta on päädytty valitsemaan edullisin toimittaja. Jos toimittajan laatu on ollut kuluneella kaudella heikkoa, on toimittajan vaihtaminen ollut helppo päätös. Kovin paljon ei ole puututtu siihen, miten toimintaa saataisiin yhdessä kehitettyä pitkäjänteisemmäksi ja molempia hyödyntäväksi. Onhan niin, että toimittajan vaihtaminen ja uuden sopimuksen käynnistäminen vie myös resursseja ja kustannuksia.

Aikaisemmissa kilpailutuksissa oli mielenkiintoista huomata se, että vaikka tarjouspyyntö lähetetään tietyille toimittajille, voi innokkaita mukaan tulijoita löytyä muistakin toimittajista valittujen ulkopuolelta. Sana voi kiiriä keskenään kilpailevien toimittajien keskuudessa nopeastikin. Näin sattui erään palveluhankinnan

kilpailutuksen kohdalla. Tarjouspyynnöt lähetettiin kuudelle eri toimittajalle. Saimme muutaman päivän kuluttua yhteydenottoja myös useilta muilta alan toimijoilta kysellen mahdollisuutta päästä mukaan samaiseen kilpailutukseen. Näille palveluntoimittajille annettiin mahdollisuus lähteä mukaan ja heille lähetettiin tarjouspyynnöt palvelunkuvauksineen. Olen jäänyt pohtimaan sitä, miten sana leviää kilpailijoiden keskuudessa niin nopeasti, kun kyseessä on kovin kilpailtu ala. Luulisi, etteivät kilpailijat haluaisi kertoa toiselle kilpailijalleen heille tulleista tarjouspyynnöistä, jotta välttyttäisiin lisäkilpailijoita. Esittämässäni tapauksessa toimittajien antamat tarjoukset olivat lähellä toistensa tarjouksia, joka herätti myös kysymyksiä.

Koy Oulun Ritaharjulla ei ole ollut valmiita asiakirjapohjia tarjouspyynnöille eikä sopimuksille. Valmiille asiakirjamalleille on selkeä tarve. Valmiilla asiakirjamallilla varmistetaan, että sopimus pitää sisällään kaikki tarvittavat kohdat ja lisäksi aikaa säästyy ja tuplatyöltä vältytään. Erityisesti palveluhankintojen kohdalla sopimuksen ja sopimuksen liitteenä olevan palvelukuvauksen sisällöt ovat äärimmäisen merkityksellisiä tekijöitä koko hankintamenettelyn kannalta. Sopimus ja palvelunkuvaus täytyy tehdä huolellisesti, jotta ostettava palvelu on kaikkea sitä mitä on lähdetty hakemaan. Siksi olisi hyvä, että esimerkiksi uutta palvelusopimusta tehdessä olisi valmis pohja jonka päälle sopimusta aletaan rakentamaan.

Hankintaohjeelle on ilmennyt selkeä tarve. Hankintaohjeen avulla hankintaprosessia saadaan vakiinnutettua ja hankinnat toteutetaan aina yhteisiä sääntöjä noudattaen. Hankinnat tulee ryhmitellä, jotta hankintoja on helpompi hallita. Jo tehtyjen hankintojen sopimusjaksot määrittävät jonkin verran sitä, milloin on uusien hankintasopimusten aika ja mille ajankohdalle tulevat kilpailutukset ajoittuvat. Esimerkiksi palveluhankintojen sopimusjaksot ovat tällä hetkellä keskenään hyvin samanlaisia, joka tarkoittaa sitä, että useiden palveluhankintojen kilpailutukset kohdistuvat samalle ajankohdalle. Resursoinnin kannalta olisi hyvä ripotella hankintojen kilpailuttamista eri ajankohdille, jotta jokaiseen kilpailutukseen pystytään keskittymään niiden vaatimalla tavalla.

4.6 Hankintaohjeen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka hankintaohje (Liite 1) toteutettiin. Kehittämissä tehtävän tarkoituksena on saavuttaa työlle asetetut tavoitteet, joita olivat hankintaprosessin nykytilan mallintaminen, hankintaohjeen tekeminen ja kehittämisehdotuksina uudet hankintaprosessit ja menettelytavat.

15.11.2015 aloitettiin vuorovaikutteiset haastattelut opinnäytetyön toimeksiantajan, kauppakeskusjohtaja Petri Hälin kanssa. Aloituspäivänä haastattelussa pohdittiin opinnäytetyöni aihetta. Tärkeintä toimeksiantajalle oli, että organisaatiolle luodaan hankintaohje. Keskustelussa kävi ilmi, että hankintaohje voisi olla piirteiltään kuten julkishallinnon hankintaohjeet, mutta sovellettuna omalle organisaatiollemme. Yhdessä päätettiin, että hankintaohjeessa olisi hyvä olla ainakin seuraavat asiat; prosessikuvaukset hankintatoimesta, euromääräiset rajat ja arvot ja hankinta-asiakirjamallit.

Vuorovaikutteista haastattelua on käytetty tiedonhankinnassa koko projektin ajan. Keskustelua on käyty päivittäin avoimesti, eikä tämän kehittämistyön lähteisiin ole merkitty jokaista keskustelukertaa erikseen. Vuorovaikutteinen avoin haastattelu on toiminut hankintaohjeen toteutuksessa työvälineenä hyvin, koska sen avulla on pystytty esittämään tarkentavia kysymyksiä pitkin projektia. Nykytila-analyysin ja haastattelujen jälkeen marraskuussa 2015 ryhdyin suunnittelemaan Koy Oulun Ritaharjun hankintaohjetta. Suunnittelussa lähdin liikkeelle tutustumalla niin hankintoihin liittyvään kirjallisuuteen, aiheeseen liittyviin kehittämishankkeisiin, hankintaohjeisiin ja opinnäytetöihin. Hankintaohjeeseen keräsin vinkkejä useista opinnäytetyönä tehdyistä hankintoihin liittyvistä projekteista ja hankintaohjeista. Muiden organisaatioiden hankintaohjeista sain ajatuksia siihen, mitä kaikkea hankintaohjeen on hyvä pitää sisällään. Saatavilla olevat hankintaohjeet olivat kaikki julkisen hankintalain piiriin kuuluvien toimijoiden ohjeita. Yhtään yksityisyrittäjien hankintaohjetta en saanut käsiini. Tämä johtunee siitä, että yksityisellä puolella hankintaohjeet ovat osa yritysten strategiaa ja näin myös liikesalaisuuksia.

Hankintaohjeen sisältöä on kerätty myös oman havainnoinnin kautta. Olen itse ollut mukana toimeksiantajan aikaisemmissa hankintaprosesseissa. Minulla ei ole ollut vastaavaa hankintaosaamista aikaisemmin. Minulla oli omakohtainen ja

tuore kokemus siitä, millaisia kysymyksiä hankintaprosessin aikana eteen voi tulla ja millaisiin asioihin hankintaohjeesta olisi hyvä löytyä vastauksia. Omaa havainnointia ja kokemuksia on suoraan hyödynnetty hankintaohjeessa.

Hankintaohjeen sisältöä esiteltiin pitkin projektia kauppakeskusjohtajalle ja hänen kanssa keskusteltiin mitkä sisällöstä ovat tarpeellisia ja mitkä ei. Hankintaohje haluttiin pitää tarpeeksi lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta sieltä oli helppoa löytää oleellinen sisältö. Lopullisen ehdotelman hankintaohjeesta esitin kauppakeskusjohtajalle 22.3.2016, jolloin tein lopulliset viimeistelyt ja sain hyväksynnän valmiille hankintaohjeelle. Hankintaohjeen tekeminen oli haastavaa ja kehitti minua ammatillisesti todella paljon.

4.7 Hankintaohjeen sisällön esittely

Seuraavaksi esittelen kehittämistehtävän tuloksena syntyneen hankintaohjeen sisältöä niiltä osin, kun se on liikesalaisuudet huomioon ottaen mahdollista. Hankintaohje on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Hankintaohjeen ulkoasu seuraa Koy Oulun Ritaharjun asiakirjojen ulkoasua. Suunnittelin hankintaohjeen sisällön seuraavanlaiseksi:

1. Hankintojen periaatteet
2. Koy Oulun Ritaharjun hankintasuunnitelma
3. Hankintaryhmät
4. Hankintojen euromääräiset kynnysarvot
5. Menettelytapojen esittely
6. Maksutavat
7. Poikkeustilanteet
8. Tarjouspyyntö
9. Tarjouspyyntömalli
10. Sopimuksen tekeminen
11. Sopimusmalli
12. Hankintojen vuosikello

Seuraavissa osioissa kuvaan hankintaohjeen osioita tarkemmin.

4.7.1 Hankintojen periaatteet ja hankintasuunnitelma

Hankintaohjeen tuottaminen aloitettiin sillä, että pohdin hankintojen yleisiä periaatteita tämän opinnäytetyön viitekehyksen teoriaosuuden ja kauppakeskusjohtajan haastattelujen pohjalta. Hankintaohjeen 1. osiossa kerrotaan hankintojen periaatteista muun muassa sitä, että organisaation hankinnoissa tulee aina

noudattaa yleistä lainsäädäntöä ja sopimusmenettelytapoja. Lisäksi kerrotaan hyötyjä hankintojen suunnitelmallisuudesta.

"Koy Oulun Ritaharjun hankinnoissa tulee noudattaa yleistä lainsäädäntöä ja hyvää sopimusmenettelytapaa. Tämän hankintaohjeen tarkoituksena on edesauttaa tekemään hankintoja suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, hyödyntäen aikaisempia kokemuksia. Hankintatoimen suunnitelmallisuus parantaa tehokkuutta ja luo säästöjä, sekä tuottaa kokonaistaloudellisesti edullisia ratkaisuja.

Koy Oulun Ritaharjun tekemissä hankinnoissa pyritään noudattamaan avoimuutta ja edistämään yhdenvertaisuutta. Hankinnoissa on tärkeä ottaa huomioon kaikki olemassa olevat mahdollisuudet hyödyntäen markkinoiden kilpailua. Tarkoituksena on löytää uuden hankinnan toimittajaksi aina hinta-laatusuhteeltaan parhaiten soveltuva ratkaisu.

Tämä hankintaohje pitää sisällään hankintojen vuosikellon, hankintaryhmät, hankintojen menettelytavat hankintaryhmittäin ja hankinnan arvon mukaan."

Hankintaohjeeseen tehtiin myös hankintasuunnitelma, joka on hankintaohjeen 2. osiossa. Suunnitelmassa kerrotaan muun muassa siitä, millä perustein hankintoja voidaan tehdä.

"Hankinnan tekemisen peruslähtökohtana on aina se, että hankinta on aina tarkoituksenmukainen ja sitä varten on olemassa tarpeelliset varat. Hankinnoissa pyritään aina valitsemaan paras vaihtoehto hinta-laatusuhteeltaan. Hankintojen suunnittelu on osa Koy Oulun Ritaharjun toiminnan ja talouden suunnittelua. Varsinkin suuret hankinnat on hyvä suunnitella riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta voidaan ennakoida hankinnasta aiheutuvat kustannukset hyvissä ajoin ja varata riittävä aika hankintajärjestelyihin. Hankinnat perustuvat aina tarpeelle ja kuluvan vuoden strategialle ja talousarviolle."

Hankintasuunnitelmassa kerrotaan myös, millainen toimeksiantajan hankintaorganisaatio on, kuka johtaa hankintatoimea ja millaisia suoranaisia vaikutuksia erilaisilla hankinnoilla on esimerkiksi asiakasorganisaatioiden hoitovastikkeissa.

Vaikutuksista kertominen on tärkeää, jotta saadaan luotua ymmärrystä siihen, mihin erilaiset hankintakustannukset vaikuttavat.

4.7.2 Hankintaryhmät

Hankintaohjeen 3. osiossa esitellään Koy Oulun Ritaharjun hankintaryhmät (Taulukko 6). Lukijalle kerrotaan, että hankintojen kokonaisuus muodostuu keskenään hyvin erilaisista tavara- ja palveluryhmistä. Hankintojen luonne ja ominaisuudet kattavat laajan kirjon erilaisia palveluita ja tavaroita, jonka takia hankinnat pitää ryhmitellä erilaisiin ryhmiin helpottamaan hankintojen hallittavuutta. Koy Oulun Ritaharjun hankinnat jaetaan kymmeneen eri ryhmään hankinnan toimittajaverkoston ja hankinnan luonteen mukaisesti. Hankintaryhmät suunniteltiin itse pohjautuen teorian tietoon ja pienillä muokkauksilla sain kauppaokeskusjohtajan hyväksynnän ryhmille 23.3.2016 palaverissa.

Ryhmiä muodostamisessa on huomioitu hankintojen yhteneväisyyksiä, kilpailun luonnetta ja toimittajien yhteispiirteitä. Olemukseltaan mahdollisimman lähellä toisiaan olevat hankinnat kuuluvat samaan ryhmään. Hankintojen ryhmittely helpottaa hankintojen raportointia ja seuranta, sekä sitä, ettei jokaisen toimittajan kanssa tarvitse miettiä erikseen viisainta toimintatapaa. Lisäksi hankintojen ryhmittely antaa mahdollisuudet ajan käytön suunnittelulle, osaamisen kohdistamiselle, tehtävien jaolle ja sopimusten seuraamiselle. Jokaiselle ryhmälle on hankintaohjeessa euromääräiset raja-arvot, jotka ohjaavat toimimaan oikealla menettelytavalla.

Taulukko 6. Koy Oulun Ritaharjun hankintaryhmät

Hankintaryhmät	Ryhmä pitää sisällään mm.
1. Toimistotarvikkeet	Toimistovälineet
2. Kiinteistöhankinnat	Siivouspalvelut Kiinteistöhuollon palvelut Turvallisuuspalvelut Sähköinen lukkojärjestelmä Saniteettitarvikkeet ja täyttö Jätehuolto Sähkön kulutus
3. Logistiikan hankinnat	Kuljetuspalvelut Varastointi Jakelupalvelut

4. Henkilöstöhankinnat	Koulutuspalvelut Terveysthuolto Rekrytointi ja vuokratyö Matkatoimistopalvelut Työvaatteet
5. Rakennusurakat	Rakennuksen rakentaminen ja rakennukseen liittyvä urakointi
6. Talouspalvelut	Pankkipalvelut Leasing-palvelut Vakuutuspalvelut
7. Markkinointihankinnat	Mainostoimistopalvelut Markkinointimateriaalit Myyntinedistäminen Liikekaupungin sisäinen radio Tapahtumat Infotaulu Valomainokset
8. Laitehankinnat	Tulostimet Tietotekniset laitteet Matkapuhelimet Kahviautomaatti Trukit ja nostimet Peräkäräry Rakennustekniikan laitteet
9. Liiketilarakentaminen	Toimitilojen rakentaminen ja muutostyöt
10. Vesi, lämpö, sähkönsiirto, tonttivuokrat	Sähkön siirto, vesi, lämmitys, tonttivuokra

Hankintojen ryhmittelyn jälkeen hankintaohjeen 4. osiossa esitellään hankintojen euromääräiset kynnysarvot. Kynnysarvot esitetään prosessikaaviona liitteen 1 sivulla 7, jossa hankintaryhmää ja hankinnan arvoa seuraamalla nuoli osoittaa oikean menettelytavan valintaan. Euromääräiset kynnysarvot on suunniteltu jokaiselle hankintaryhmälle erikseen ja arvo ohjaa valitsemaan oikean menettelytavan. Euromääräiset kynnysarvot suunniteltiin yhdessä kauppakeskusjohtajan kanssa. Osalla hankintaryhmistä on keskenään samanlaiset kynnysarvot. Joissain hankintaryhmissä kaikki hankinnat on päätetty toteuttaa vain yhdellä menettelytavalla riippumatta hankinnan arvosta. Euromääräisiä kynnysarvoja ei myöskään ole sellaisten hankintaryhmien kohdalla, joita ei voi kilpailuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi Oulun alueella vesi, kaukolämpö, sähkönsiirto ja tonttivuokrat.

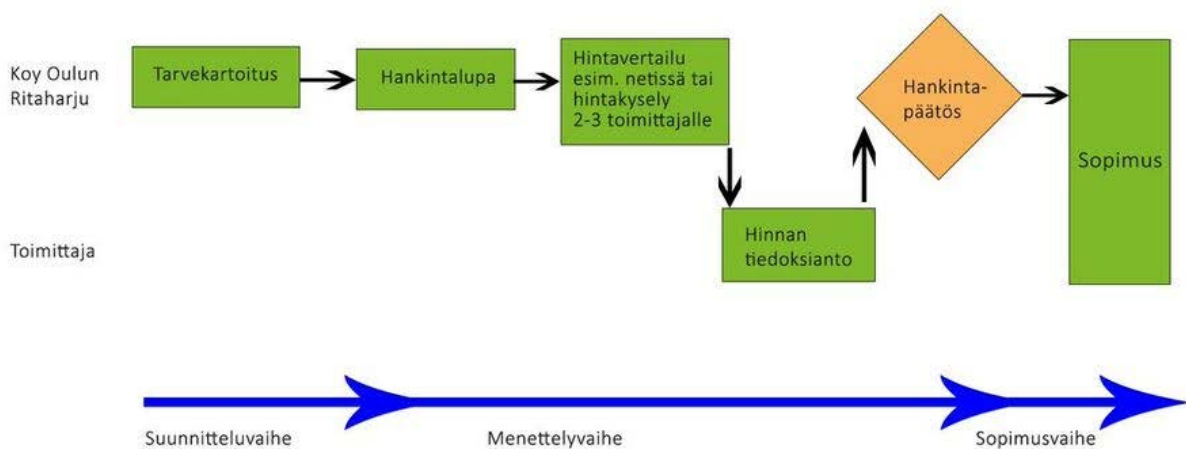
4.7.3 Menettelytavat hankintojen toteuttamiseen

Euromääräisten kynnysarvojen jälkeen hankintaohjeessa esitellään neljä eri menettelytapaa, joilla Koy Oulun Ritaharjun hankinnat hankintaohjeen mukaisesti toteutetaan. Menettelytavat ovat **hintavertailu**, **kevennetty kilpailutus**,

kilpailutus tai kansainvälinen kilpailutus. Hankintaryhmän euromääräinen arvo ohjaa valitsemaan oikean menettelytavan. Esimerkiksi toimistotarvikehankinnoissa, joiden arvo on alle 500 euroa voisi hintavertailu olla menettelytapana. 500–2000 euron toimistotarvikehankinnoissa menettelytapa voisi olla kevennetty kilpailutus ja yli 5000 euron hankinnoissa kilpailutus.

Menettelytavat on esitetty hankintaohjeessa prosessikaavioina. Lisäksi menettelytapojen vaiheet on kirjoitettu hankintaohjeeseen vaihe vaiheelta. Jokainen menettelytapa sisältää suunnitteluvaiheen, menettelyvaiheen ja sopimusvaiheen. Menettelytapojen vaiheet pohjautuvat aikaisemmin tämän työn teoriaosuudessa esiteltyyn järjestelmälliseen hankintaprosessiin ja julkishallinnon hankintamenettelyihin. Esimerkiksi ajatus kevennetyn kilpailutuksen menetelmästä tuli julkishallinnon hankintaohjeista.

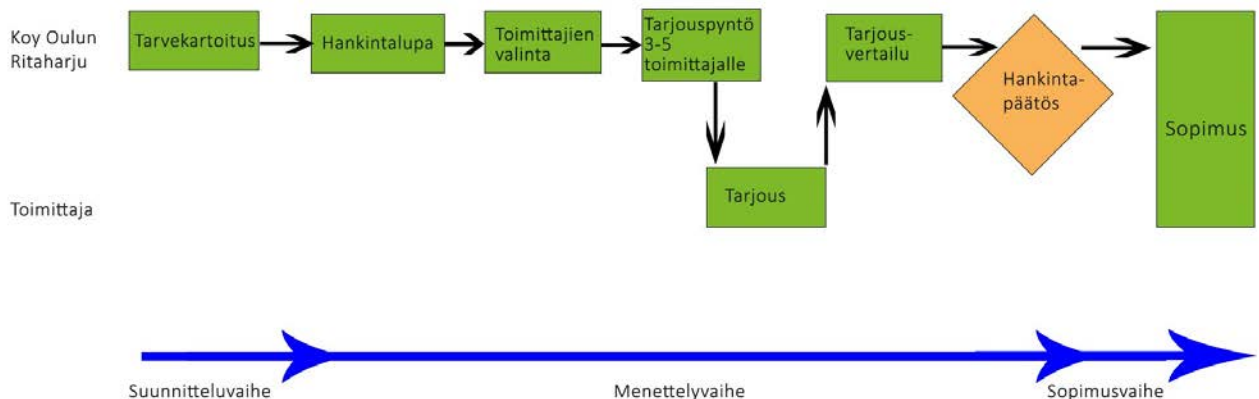
Koy Oulun Ritaharjun hankintoja tehdessä *hintavertailua* käytetään menettelytapana silloin, kun kyseessä ei ole taloudellisesti eikä muiltakaan arvoiltaan merkittävä hankinta, jonka toteuttamisessa ei ole suurta riskiä. Hintavertailua käytetään pienten ja edullisten tuotehankintojen kohdalla. Hintavertailu on nopein ja yksinkertaisin menetelmä hankinnan toteuttamiseen. Hintavertailun ajatuksena hintakartoitus, jossa huomioidaan useamman eri toimittajan vaihtoehdot. Vaihtoehdoista pyrkimys on valita kustannustehokkain vaihtoehto, josta tehdään hankinta- tai ostopäätös. Hintavertailun vaiheita ovat tarvekartoitus, hankintaluvan saaminen, hintavertailun tekeminen, hintatiedon vastaanottaminen, hankintapäätös ja sopimus (Kuvio 5).



Kuvio 5 Hintavertailun vaiheet

Kevennetty kilpailutus on toinen tapa toteuttaa hankintamenettely. Kevennetty kilpailutus toteutetaan hankinnan kohdalla silloin, kun ei ole tietoa vallitsevasta hintatasosta tai halutaan varmistaa mahdollisimman edullinen hankintasopimus. Hankinta tehdään kevennettyllä kilpailutuksella silloin, kun hankinta ei ole taloudellisilta arvoiltaan kovin merkittävä, mutta hintatason selvittäminen on tärkeää. Kevennetyissä kilpailutuksissa tarjouspyyntö tehdään huolellisesti.

Kevennetyn kilpailutuksen vaiheet (Kuvio 6) ovat tarvekartoituksen tekeminen, hankintaluvan saaminen, toimittajien valinta, hankintaohjeen mukaisen tarjouspyynnön lähettäminen, tarjousvertailu, hankintapäätös ja sopimuksen tekeminen. Kevennetty kilpailutus eroaa hintavertailusta siten, että päätöstä ei tehdä pelkästään hintavertailun perusteella, vaan useammalta toimittajalta pyydetään tarjous, joihin perustuen hankintapäätös ja -sopimus tehdään.

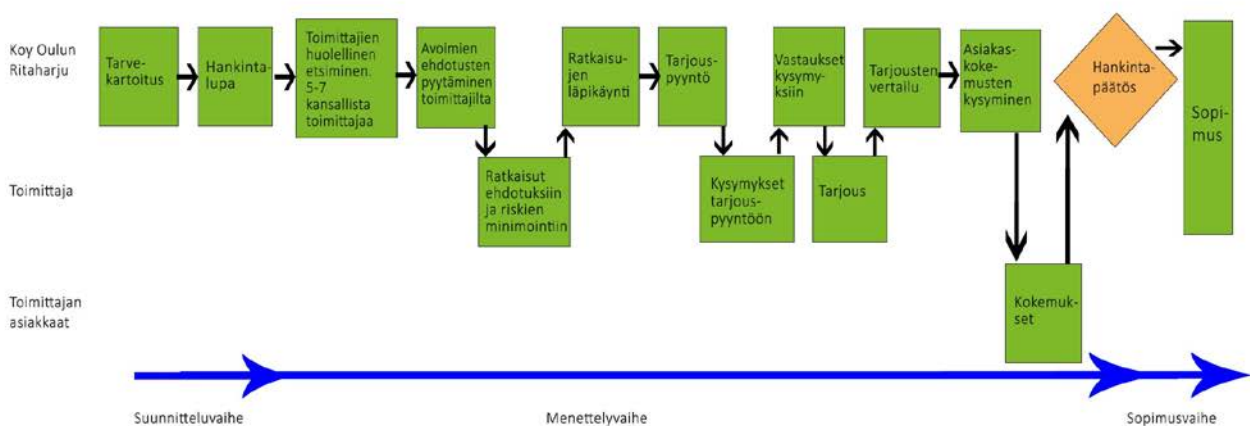


Kuvio 6 Kevennetyn kilpailuttamisen vaiheet

Kolmas tapa toteuttaa Koy Oulun Ritaharjun hankinta on *kilpailuttaminen*. Kilpailuttamista käytetään menettelytapana merkittävien hankintojen kohdalla ja siinä noudatetaan aina järjestelmällistä hankintaprosessia. Järjestelmällisellä hankintaprosessin menetelmillä pyritään välttämään perinteisen kilpailuttamisen kompastuskivet. Järjestelmällinen hankintaprosessi perustuu Ilorannan ja Pajunen-Muhosen esittelemään prosessiin tämän opinnäytetyön luvussa 4.3. Järjestelmällinen hankintaprosessi vaatii enemmän aikaa kuin muut menetelmät, mutta se varmistaa, että merkittävät hankinnat toteutetaan huolellisesti ja virheiltä pyritään välttymään. Järjestelmällistä hankintaprosessia voidaan käyttää niin Suomen sisäisissä kilpailutuksissa kuin kansainvälisissä kilpailutuksissa. Hankintaryhmä ja hankinnan arvo määrittää, milloin kilpailutus tehdään kansainväli-

sesti, mutta muutoin prosessin vaiheet ovat samat kuin kansallisella kilpailutuksella.

Kilpailuttamisen vaiheina ovat tarvekartoitus, hankintaluvan saaminen, toimittajien huolellinen selvittäminen ja 5-7 toimittajan valinta mukaan kilpailutukseen. Silloin kuin hankinta tehdään kansainvälisenä, toimittajat valitaan maailmanlaajuisesti. Valituille toimittajille lähetetään kutsu tulla esittelemään toimintaansa ja keskustelemaan tulevasta hankintatarpeesta. Samalla heiltä pyydetään ehdotuksia ja ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Tämän jälkeen eri toimittajien ratkaisuja pohditaan ja toimittajille lähetetään tarjouspyynnöt hankintaohjeen mukana olevan mallin mukaisesti. Toimittajat voivat esittää tarjouspyyntöön liittyviä kysymyksiä ja kysymykset julkaistaan ilmoitettuna ajankohtana erikseen ilmoitetulla internet-sivulla. Kun tarjoukset vastaanotetaan, ne käydään huolellisesti läpi ja vain soveltuvuuden täyttävät tarjoukset huomioidaan. Tarjouksia vertaillaan ja niihin vielä mahdollisuus pyytää tarkennuksia tai hinnanalennusta. Tarjousvertailun jälkeen selvitetään kahden potentiaalisimman toimittajan asiakkaiden kokemuksia. Kokemuksia kysytään useilta eri asiakkailta, myös niiltä, joita toimittaja ei ole ilmoittanut suosittelijoikseen. Asiakaskokemusten kuulemisen jälkeen tehdään hankintapäätös, josta ilmoitetaan kaikille kilpailutukseen osallistuneille toimittajille sähköpostitse. Hankintapäätöksen jälkeen allekirjoitetaan hankintasopimus. Kuviossa 7 on kuvattu kilpailutuksen järjestelmällinen hankintaprosessi. Saman prosessin mukaisesti ohjataan toimimaan myös kansainvälisissä kilpailutuksissa.



Kuvio 7 Kilpailuttamisen vaiheet

4.7.4 Maksutavat ja poikkeustilanteet

Menettelytapojen esittelyn jälkeen hankintaohjeen luvussa 6 esitellään maksutavat, jotka ovat käytössä Koy Oulun Ritaharjun hankintoja varten. Maksutapoina voivat olla muun muassa lasku, luottokortti, käteinen tai yrityskortit. Jokaisen maksutavan kohdalla kerrotaan, missä tapauksissa maksutapaa voidaan käyttää. Lisäksi hankintaohje sisältää organisaation laskutustiedot.

Hankintaohjeen osiossa 7 kerrotaan myös poikkeustilanteista, jolloin hankintaohjeen menettelytapoja ei tarvitse noudattaa. Poikkeustilanteita ovat muun muassa turvallisuuteen liittyvät tilanteet.

4.7.5 Mallit ja sopimusohjat

Hankintaohjeen osio 8 pitää sisällään ohjeen tarjouspyynnön tekemiseen. Ohjeessa kerrotaan millaisia asioita tarjouspyynnön tulee pitää sisällään. Hankintaohjeen seuraavasta osiosta 9 löytyy valmis malliasiakirja tarjouspyyntöjä varten, jonka suunnittelin Koy Oulun Ritaharjun asiakirjojen ulkoasua noudattaen.

Hankintaohjeen 10 osio kertoo sopimuksen tekemisestä. Hankintaohjeessa kerrotaan yleisesti sopimuksen tekemisestä, sekä luetellaan lait, joiden sisältö on hyvä olla hankintoja tekevän henkilön tiedossa. Sopimuksen tekemisestä ohjeistetaan sopimuksen tekemisestä muun muassa seuraavaa;

"Sopimuksissa on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka iso hyvitys saadaan, jos toimittajan suoritus myöhästyy tai ei vastaa tarjouksen vaatimuksia. Koy Oulun Ritaharjun sopimuspolitiikka pidetään selkeänä ja käytössä on seuraavalla sivulla oleva vakiosopimusmalli hankintoja varten, jota muokataan hankintakohtaisesti.

Sopimusta kirjoitettaessa käytetään maalaisjärkeä; Kohtuullisen kokoinen ja riskiltään vähäinen toimitussopimus tunnetun toimittajan kanssa ei montaa sopimusriviä kaipaa. Ainutlaatuinen ja arvokas projekti vaatii hyvin yksityiskohtaisen ja moniulotteisen sopimuksen."

Lisäksi hankintaohjeessa kerrotaan, mitä sopimuksen tulee vähintään pitää sisällään. Sopimuksille löytyy myös valmis malliasiakirja osiosta 11, josta löytyvät keskeisimmät kohdat sopimuksen tekemiseen. Sopimusohjaa sovelletaan tie-

tysti sopimuksen mukaisesti, jota käytetään. Hankintaohjeen lisäksi sopimus-
pohjat löytyvät organisaation sisäisistä tiedostoista, josta sopimuksen pystyy
helposti ottamaan omaan käyttöön. Samaan kansioon tallennetaan myös kaikki
tehdyt sopimukset, joten sieltä on helppo ottaa vinkkiä siitä, mitä aikaisemmin
tehdyt sopimukset ovat sisältäneet.

4.7.6 Hankintojen vuosikello

Hankintaohjeen viimeinen osio 12 esittelee hankintojen vuosikellon, jossa on
jaettu hankintoihin ja toimittajayhteistyöhön liittyviä vaiheita eri vuodenajoille.
Suurten hankintojen järjestelmällinen kilpailutusprosessi ohjeistetaan tekemään
kahtena eri ajankohtana vuodessa, jottei kaikkien toimialojen kilpailutuksia teh-
dä yhtä aikaa. Kuitenkin samalla rutiinilla voi hoitaa useamman kilpailutuksen
yhtä aikaa. Sopimuskaudet ovat jaottuneet niin, että useat sopimukset päättyvät
lähes samoihin aikoihin.

Kilpailutusten lisäksi hankintojen vuosikello pitää sisällään uusien sopimuksien
alkamisajankohdan ja ensimmäiset laadunseurantatapaamiset. Hankintojen
vuosikelloon on merkitty vähintään kerran vuodessa pidettäväksi yhteistyöta-
paaminen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden ja toimittajien kanssa. Tapaami-
nen voi olla mukavaa yhteishengen nostattamista, esimerkiksi jääkiekko-
ottelussa käymistä. Yhteistyötapaamisia onkin jo toteutettu, mutta ei niin suunni-
telmallisesti. Lisäksi hankintaohjeessa kehoitetaan muistamaan toimittajia vähin-
tään kerran vuodessa esimerkiksi jouluna joulukortilla ja mahdollisella joululah-
jalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Hankintatoiminnan toteuttamisessa on tärkeä ymmärtää, että hankinnat ovat osa organisaation strategiaa, eikä niiden osuutta saa väheksyä organisaation toiminnassa. Kiinteistöosakeyhtiön kohdalla, joka hoitaa itse vain organisaation ydintoiminnan, hankinnoilla ja niiden toteuttamisella on erittäin suuri kokonaistaloudellinen merkitys. Koy Oulun Ritaharjun tavoitteena on olla alihankkijoilleen luotettava kumppani, joka noudattaa hankinnoissaan voimassaolevaa juridiikkaa, sopimusmenettelyjä ja hyvää etiikkaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Koy Oulun Ritaharjun hankintatoimea, sekä luoda organisaatiolle hankintaohje ja mallintaa hankintaprosessit. Teorian, havainnoinnin ja kauppakeskusjohtajan kanssa tehtyjen haastattelujen avulla pyrin löytämään parhaat käytänteet hankintatoimen toteuttamiseen. Kehitetyt käytänteet on kuvattu liitteessä 1 olevassa hankintaohjeessa, joka otetaan organisaatiossa käyttöön heti. Hankintaohje antaa konkreettisia vastauksia hankintojen tekijälle hankintoihin liittyvissä kysymyksissä. Toimimalla hankintaohjeen mukaisesti hankintojen hallittavuus helpottuu, toiminta tehostuu ja tuplasyöltä välttyään.

Yksi tärkeä osa hankintaohjeen toteuttamista ja hankintaprosessin kehittämistä oli toimeksiantajan hankintojen ryhmitteleminen. Ryhmittely auttaa suunnittelemaan ajan käyttöä, jakamaan tehtäviä ja helpottamaan seurantaa. Kun hankinnat jaetaan järkevänkokoisiin ryhmiin, ei jokaisen toimittajan kohdalla tarvitse aina miettiä viisainta toimintatapaa, koska valmiita toimintatapoja on jo luotu. Looginen ryhmittely auttaa hallitsemaan hankintojen kokonaisuutta paremmin ja hankinnat voidaan tarvittaessa vastuuttaa helpommin organisaation sisällä. Tähän opinnäytetyöhön ei kuulunut vastuiden jakaminen, mutta se voi olla tulevaisuudessa tarpeellista.

Hankintoja on mahdollista ryhmitellä hyvin usealla eri tavalla, kuten raportin teoriaosuudessa ilmenee. Toimeksiantajan hankinnat päädyttiin ryhmittelemään hankintaohjeeseen hankintakohteen luonteen ja toimittajaverkoston yhteispiirteiden mukaisesti. Näihin ryhmittelyperusteiseen päädyin sen takia, että suurin osa toimeksiantajan hankinnoista oli epäsuoria hankintoja. Epäsuorat hankinnat olivat teoriaosuuden perusteella yksi hankintaryhmä muiden joukossa, mutta

tällä toimialalla se olisi yksittäisenä ryhmänä ollut aivan liian laaja kokonaisuus. Hankinnat piti ryhmitellä pienempiin osa-alueisiin, jotta hankintojen kokonaisuus saadaan hallitummaksi. Luonteen mukaan segmentoimalla jokaiselle hankintaryhmälle ja niiden toimittajille saatiin luotua omat menettelytavat.

Hankintojen luonteiden eroavaisuuksia voidaan vertailla esimerkiksi kiinteistö- hankintojen ja laitehankintojen välillä. Kiinteistöhankintojen alle kuuluu muun muassa kiinteistöön liittyviä palveluhankintoja, kuten esimerkiksi siivouspalvelut, kiinteistöhuollon palvelut ja turvallisuuspalvelut. Hankintaprosessissa on tärkeää kiinnittää huomiota palveluhankinnan erityispiirteisiin. Hankintojen keskinäinen luonne tässä hankintaryhmässä on melko samanlainen ja hankinnat kilpailutuksineen voidaan toteuttaa keskenään samanlaisin menetelmin. Kiinteistöhankinnat -hankintaryhmässä samanarvoiset hankinnat saavat samanlaiset menettelytavat. Kiinteistöhankintoja ja laitehankintoja vertaillen kiinteistöhankintojen kohdalla kilpailutus tehdään puolet matalammalla kynnyksellä kuin laitehankinnan kohdalla. Koska kiinteistöhankinnat ovat toimeksiantajalle hyvin merkittävä hankintaryhmä, niiden kilpailuttaminen tulee toteuttaa perusteellisemmin jo hankinnan arvon ollessa matalampi. Laitehankinta on yksinkertaisempaa kuin palveluhankinta, eikä ole järkevää toteuttaa hankintaa samanlaisella hankintaprosessilla kuin palveluhankintoja hankkiessa. Laitteiden merkittävyys ja riskit organisaatiolle ei ole yhtä suuret kuin kiinteistöhankinnoilla. Laitehankinnassa tiedetään helpommin jo ostohetkellä, mitä tullaan saamaan, eikä prosessissa ole tarpeen toteuttaa niin perusteellista kartoitusta, kuin palveluhankintojen kohdalla.

Hankintaryhmien sisällä hankinnat jaotellaan niiden euromääräisen arvon mukaisesti, joka ohjaa valitsemaan oikean menettelytavan yksittäiselle hankintaprosessille. Euromääräinen jaottelu on sen vuoksi mukana hankintaohjeessa, koska ei ole järkevää käyttää samoja resursseja 500 euron arvoiselle hankinnalle kuin 30 000 euron arvoiselle hankinnalle. Julkishallinnossa hankinnat segmentoidaan hankinnan euromääräisen arvon mukaisesti. Kun hankinnat ryhmitellään huomioiden hankinnan luonne, prosessissa kiinnitetään huomiota enemmän hankinnan erityispiirteisiin, riskeihin, volyyymiin ja tarjonnan laajuuteen.

Kun hankinnat on ryhmitelty, hankintamenettelyt pystytään toteuttamaan jokaisen ryhmän erityispiirteet huomioiden. Hankintaohjeeseen päädyin valitsemaan neljä eri menettelytapaa hankintaprosessin toteuttamiselle; hintavertailu, kevennetty kilpailutus, kilpailutus ja kansainvälinen kilpailutus. Hintavertailua käytetään silloin, kun hankinta on vähiten tärkeä tai arvokas. Se tarkoittaa organisaation näkökulmasta sitä, ettei tuotteita tai hankintoja tehdä huolimattomasti vertaamalla hintoja. Ajatuksen kevennettyyn kilpailutukseen sain julkishallinnon hankintaohjeista. Kevennettyä kilpailutusta on hyvä käyttää, kun hintoja ei ole julkisessa tiedossa ja halutaan selvittää markkinoiden hintatasoa ja vaihtoehtoja. Kolmas ja neljäs menettelytapa on kilpailutus niin kansallisena kuin kansainvälisenä. Kilpailutus menetelmä toteutetaan järjestelmällisen hankintaprosessin avulla. Ajatus järjestelmällisen hankintaprosessin valintaan lähti työn teoreettisen viitekehystä. Järjestelmällinen hankintaprosessi mahdollistaa vuorovaihteisen toiminnan toimittajien kanssa. Uskon, että tätä prosessia noudattaen merkittävien hankintojen kohdalla pystytään välttämään useita perinteisen kilpailutuksen sudenkuoppia. Järjestelmällisen kilpailutuksen toteuttaminen jokaisine vaiheineen takaa sen, että kilpailutukset voidaan toteuttaa luottavaisin mielin löytäen paras mahdollinen toimittaja hankinnalle.

Hankintaohjeeseen luotiin myös ohjeet tarjouspyynnön ja sopimusten tekemiseen. Hankintaohje pitää sisällään valmiit tarjouspyyntö- ja sopimus pohjat, joita käytetään aina hankintoja tehdessä. Tämä nopeuttaa ja tehostaa hankintaprosessin toteuttamista. Tulevaisuudessa kaikki hankintasopimukset arkistoidaan ja vanhoista sopimuksista voidaan ottaa mallia tuleviin sopimuksiin.

Tärkeä osa kehittämistehtävän tavoitetta oli selvittää, millaiseksi hankintaprosessi kannatta kehittää, jotta sillä saavutettaisiin parhaat edellytykset kilpailukyvyyn ja kustannustehokkuuden vahvistamiseen. Vastauksena tähän on se, että kun hankinnat on ryhmitelty järkevästi ja hankintamenettely toteutetaan hankinnan tärkeyden vaatimalla menetelmällä, voidaan hankintaprosessi suorittaa tehokkaasti ja laadukkaasti saavuttaen parhaat edellytykset kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Noudattamalla suunniteltua hankintaprosessia vältetään perinteiset virheet ja löydetään parhaat mahdolliset hankintojen toimittajat. Pieniin ja vähemmän tärkeisiin hankintoihin ei kannata käyttää liikaa resursseja, mutta aina on hyvä selvittää markkinoiden hintatilanne ohjeen mukaisella menetelmällä.

Näin pienessä organisaatiossa ei ole tarpeen perustaa erillistä hankintaosastoa, jollaisia suurissa organisaatioissa tavataan. Organisaation hankinnat ovat pääasiassa investointeja tai epäsuoria hankintoja. Hankintaosaston perustamista voidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan pitää silloin perusteltuna, kun yrityksen hankinnoista suuri osa on kauppatavaroita, tuotantoon liittyviä hankintoja tai muita ns. suoria hankintoja. Yhtenäisten käytäntöjen ja organisaation tarpeiden ja mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeitä seikkoja, kun puhutaan hankintojen vastuuttamisesta ja hankintastrategiasta. Kehittämisehdotuksena ehdotan, että hankinnat koordinoidaan ja raportoidaan yhtenäisesti luotujen hankintaryhmien mukaisesti. Kun hankintaprosessi ja toimintatavat ovat selkeät, hankinnat saadaan koordinoitua paremmin ja niiden hallittavuus ja seuranta paranee. Tämän kehittämistehtävän pohdintojen tuloksena päätin luoda organisaatiolle hankintaohjeen lisäksi kehittämistehtävän ulkopuolella hankintojen sopimuskansion, jossa seurataan hankintaryhmittäin hankintasopimusten voimassaoloa ja niiden irtisanomisaikoja. Sopimuskansio on Excel-tiedosto, johon kootaan hankintaryhmittäin vuositasolla tehdyt hankintasopimukset. Excelistä on helppo tarkastaa milloin sopimukset ovat päättymässä ja mitkä hankinnat tulee kilpailuttaa seuraavaksi. Sopimuskansion perusteella hankintojen kilpailuttamiset voidaan sijoittaa hankintaohjeen vuosikellon mukaisiin kilpailuttamisajankohtiin.

Hankintaosaamisen varmistaminen on keino hallita hankintatoimea. Hankinnoista on saatavilla vähän koulutusta ja hankintaosaamisen kehittäminen on haastavaa. Onnistunut hankinta edellyttää strategian ymmärtämistä ja taloudellista ajattelua. Hankintoja ei siis voi tehdä kuka tahansa henkilö organisaatiossa. Hankintatehtävissä työskentelevän tarvitsee hallita yrityksen strategia, häneltä täytyy löytyä kustannuslaskennan osaamista, laatu prosessien ja toimittajamarkkinoiden ymmärrystä ja kykyä mitata toimittajien suoritusta ja laatua. Lisäksi vaaditaan erilaisia juridiikan perusteiden hallintaa ja käsitystä oikeuskäytännöistä.

Proaktiivisuus on osa hyvin hoidettua hankintatoimea. Ehdotan, että Koy Oulun Ritaharjussa kiinnitetään jatkossa huomiota enemmän toimittajien seurantaan. Toimittajamarkkinoita olisi hyvä seurata jatkossa aktiivisemmin hyvissä ajoin ennen uuden hankintaprosessin aloittamista. On tärkeää, että ennen tarjouspyynnön lähettämistä selvitetään kaikki potentiaaliset toimittajat joille tarjous-

pyyntö voitaisiin lähettää. Huomioitavaa on myös se, ettei kaikilla toimittajilla ole tarvetta olla esillä. Proaktiivisuuteen kuuluu myös toimittajayhteistyön kehittäminen. Ehdotan, että yhteistyötä lisätään järjestämällä useammin yhteisiä tilaisuuksia ja kuulumisen vaihtamista esimerkiksi lounaan merkeissä. Alihankkijoita ja niiden toimijoita pitäisi kohdella lähes kuin omia työntekijöitä. Koska molempien osapuolten tavoitteena on pitkäjänteinen yhteistyö, kannattaa kumppanuusarvoja vaalia. Hyvä yhteistyö parantaa informaation kulkemista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. On kummankin osapuolten etujen mukaista, että yhteistyö on pitkäjänteistä. Hyvällä yhteistyöllä muutoksiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan ennakolta ja niitä voidaan ohjata haluttuun suuntaan.

Tehokkuuden ja taloudellisuuden parantamiseksi hankinnat tulee toteuttaa niin, että ne tehdään oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Hankintojen suunnitelmallisuutta kannattaa kehittää. Suunnitelmallisuus auttaa myös tekemään keskittyjä hankintoja. Koy Oulun Ritaharju on tehnyt koko vuodelle markkinointisuunnitelman, jonka mukaan olisi mahdollista suunnitella tarvittavia markkinointihankintoja pidemmälle ajanjaksolle. Markkinointihankintojen keskittäminen ja kerralla hankkiminen mahdollistaa todennäköisesti edullisemmat hinnat. Lisäksi vältetään useilta epäsuorilta kustannuksilta, kuten rahdeilta ja laskutuslisiltä. Tässä kuitenkin on puntaroitava myös varastointimahdollisuudet. Tilaa vieviä tavarahankintoja ei kannata hankkia puolta vuotta aikaisemmin, koska varastointi vie huomattavan määrän tilaresursseja. Jokainen hankinta aiheuttaa kustannuksia niin välittömästi kuin välillisesti. Hankinnat kannattaa suunnitella huolellisesti ja hyödyntää kaikki yhteishankintamahdollisuudet.

Koy Oulun Ritaharju on osa Sukari konsernia, joka omistaa yli 30 yhtiötä Suomessa. Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan vain yhtä näistä yhtiöistä, eli Koy Oulun Ritaharjua. Uskon, että tulevaisuudessa hankintoja kannattaisi keskittää konsernitasolla. Tämä tarkoittaisi sitä, että konsernin eri yhtiöiden hankintoja tehtäisiin yhtenäisinä kokonaisuuksina ja erilaisia kokemuksia voitaisiin hyödyntää. Esimerkiksi kiinteistöhuollon palvelut hankittaisiin koko konsernin kiinteistöille samalta kiinteistöhuoltoyhtiöltä. Uskon, että tällä saavutettaisiin mittavia kustannussäästöjä ja volyymietuja. Tällaisen toiminnan toteuduttua yhtiöiden hankintaorganisaatioiden kannattaisi toimia tiiviissä yhteistyössä eri osastojen kanssa yli organisaatorajojen. Ainoana heikkoutena hankintojen yhdistämisessä näen sen, että se rajaa toimittajamarkkinoita ainoastaan valtakunnallisiin

toimittajiin. Tällaisessa vaihtoehdossa tulee tarkoin pohtia ja vertailla milloin on järkevää yhdistää voimavarat ja milloin jokaisen yhtiön kannattaa tehdä omat hankintasopimuksensa. Jos hankinnat toteutettaisiin osittain konsernitasolla, olisi järkevää hankkia yhteinen sähköinen kilpailutusjärjestelmä. Järjestelmän avulla olisi mahdollista toteuttaa kilpailutukset, vastaanottaa tarjoukset ja hyödyntää aikaisempia sopimus pohjia ja kokemuksia.

Yhtenä työn tavoitteista oli pohtia sitä, kannattaako julkisen hankinnan hankintamenetelmiä ottaa käyttöön myös yksityisyrittäjien kohdalla. Pohtiessani julkista hankintalakiä tulikin siihen tulokseen, ettei lain varsinainen pyrkimys ole ajaa hankintaa tekevän organisaation etua, vaan sen tarkoitus on valvoa, että hankintaa tekevä organisaatio toimii annettujen raamien ja sääntöjen mukaisesti. Hankintaa tekevä organisaatio ei välttämättä voi valita heille parasta vaihtoehtoa. Julkinen hankintalaki ajaa valtion ylempien tahojen etua, eikä niinkään sen organisaation etua, joka hankintaa on toteuttamassa. Tämä näkökulma kertoo sen, ettei julkinen hankintamenettely ole omiaan ajamaan hankintaa tekevän organisaation etuja myöskään yksityisellä puolella.

Seuraavaksi esittelen ajatuksia julkisen hankintamenettelyn ongelmakohdista. Julkisessa hankinnassa hankintasopimusta ei saa tehdä mistään muusta kuin hankintailmoituksessa on määriteltä. Hankintaa tekevä organisaatio ei välttämättä ole sen alan asiantuntija, josta se on hankintaa tekemässä. Hankintaprosessin aikana olisi hyvä käydä vuoropuhelua toimittajien kanssa eri ratkaisusta tulevaan hankintaan liittyen. Siksi olisi hyvä, että hankinnan sisältöä olisi mahdollisuus muokata prosessin aikana toimittajien ratkaisuehdotusten myötä. Julkishallinnon hankinnoissa muutokset hankintailmoitukseen eivät ole mahdollisia, eikä sopimusta saa tehdä muusta kuin hankintailmoituksessa on kerrottu. Mielestäni julkista hankintaa suorittavalle organisaatiolle annetaan liian tiukat raamit minkä mukaan pitää toimia. Lopulta voi käydä niin, ettei parasta toimittajaa voida valita, kun pisteytykset menee kaiken edelle. Mieleen tuli tapaus, kun olin julkisessa hammaslääkärissä ja hoitajat keskustelivat, kuinka käyttökeltottomia heidän kertakäyttökäsineensä nykyisin ovat. He kertoivat, että uudessa kilpailutuksessa oli jouduttu valitsemaan edullisin vaihtoehto ja sen vuoksi hankintasopimus tehtiin käyttökeltottomista hanskoista. Tällaisia tapauksia on varmasti paljon ja tämä vain kuvastamaan julkishallinnon hankintamenettelyn kompastuskiviä.

Julkisen hankintalain tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja tervettä kilpailua. Lain tavoite on huolehtia, ettei korruptiota tapahdu ja julkisten varojen käyttö on läpinäkyvää. Tässä on kuitenkin toinen puoli. Julkishallinnossa Hansel päättää ne valtakunnalliset toimijat, joiden joukosta yksittäisten julkishallinnon toimijoiden on valittava hankinnan toimittaja. Pienemmillä paikallisilla yrityksillä ei ole mitään mahdollisuutta lähteä toimittajana mukaan Hanselin valtakunnallisiin kilpailutuksiin. Se ei ole yhdenvertaisuuden edistämistä.

Julkisissa hankinnoissa ja varsinkin prosessin toteuttamisessa on myös paljon hyvää. Hankinnat ovat huolellisesti suunniteltuja ja perusteltuja. Julkiset hankinnat myös raportoidaan hyvin ja niiden hallinta on hyvässä kontrollissa. Julkisesta hankinnasta kannattaa yksityisyriyksen maailmaan ottaa käyttöön hankintaprosessin menettelyvaiheita kuten huolellinen suunnittelu ja resurssien varaaaminen, tarjouspyynnön lähettäminen, tarjouksen tekeminen, tarjousten käsittely ja hankintasopimus. Hankintailmoitusvaihetta ei ole mielestäni tarpeen toteuttaa yksityisyriyksen kohdalla, sillä ilmoituksena riittää mielestäni tarjouspyynnön lähettäminen mukaan valituille toimittajille. Yksityisyriydessä kilpailutuksen menettelytapa on lähes aina rajoitettu menettely, sillä hankintaa tekevä organisaatio lähettää tarjouspyynnön valituille toimittajille. Avointa menettelyä ei käytetä, koska yksityisyriyksillä ei ole yhtenäisessä käytössä kanavaa, jonka kautta he voisivat avoimesti ilmoittaa tulevista hankinnoistaan.

Lopputavoite julkisessa hankintamenettelyssä on sama kuin yksityisyriyksellä eli tehdä paras mahdollinen hankinta mahdollisimman kokonaistaloudellisesti. Yksityisyriyksen on mahdollista toimia suoraviivaisemmin, tehokkaammin ja luonnollisesti omaa etua ajatellen. Yksityisellä puolella on mahdollisuus tinkiä hinnasta ja neuvotella muista tarjouspyynnön ulkopuolisista palveluista saavuttaen erilaisia synergiaetuja. Hankintaa tekevän organisaation näkökulmasta alhaisin mahdollisin hinta on tietysti paras ja kaikki mukana tulevat edut otetaan ilomielin vastaan. Perusteluja sille, miksi johonkin hankintapäätökseen on päädytty, ei ole tarpeen julkistaa kaikille kilpailutuksessa oleville toimittajille. Päätös siitä, keneen toimittajaan on päädytty, tullaan julkaisemaan, mutta ilman perusteita. Perusteet voidaan pitää liikesalaisuutena. Yhteenvetona todettakoon, ettei Koy Oulun Ritaharjun hankinnoissa kannata ottaa käyttöön julkisyhteistöjen hankintamenettelyitä, koska liika kaavamaisuus ja joustamattomuus vaatisivat myös lisätyötä. Julkishallinnon hankintalaki ei aja yksioikoisesti hankintaa suorit-

tavan organisaation etua. Koen, että luomani hankintaohje ja esitetyt prosessit ovat kultainen keskitie yritysmaailman "villin" hankintamenettelyn ja julkisyhteisöjen tiukkojen säädösten välille.

Jatkokehityksen aiheena tälle kehittämistehtävälle pohdin sitä, että Koy Oulun Ritaharjun hankintatoimea voitaisiin hankintaohjeen lisäksi kehittää myös analysoimalla hankintojen nykytilaa portfolion avulla. Portfolioanalyysissä eri hankintoja sijoitetaan koordinaatistoon muun muassa rahallisen ostovolyymin, ostamisen vaikeuden, saatavuuden ja hankintariskin mukaan (Sakki 2014, 142.). Analyysissä on kaksi akselia, joista toisessa arvioidaan ostamisen vaikeutta ja riskejä ja toisessa markkinatilannetta ja teknisiä ominaisuuksia (Sakki 2014, 142.). Akselistoon sijoitellaan hankintoja ominaisuuksien mukaan (Sakki 2014, 142.). Hankinta-analyysin avulla voidaan arvioida hankinnan merkittävyyttä ja hankinnan riskejä. Riskin ollessa suuri hankinta vaatii enemmän työtä ja strategiaa, kuin matalan riskin edullisissa hankinnoissa. Ennen kuin hankintaa lähdetään toteuttamaan tämän työn hankintaohjeen ohjaamalla menettelytavalla, hankinta voitaisiin vielä sijoittaa portfolioanalyysiin, jolla varmistetaan, ettei mitkään riskit jää huomioimatta. Tällä tavoin analysoimalla hankinnoista voidaan saada irti vielä uusia näkökulmia.

Kun työssä annetut kehittämissuositukset ja hankintaohjeen mukainen toiminta viedään käytäntöön lisää se organisaation mahdollisuutta kehittyä hankintatoiminnan toteuttamisessa. Kehittämissuositukset ja hankintaohjeen noudattaminen luo edellytykset strategisemmalle hankintaotteelle. Hankintojen seuranta ja suunnitelmallisuus helpottuu huomattavasti yhtenäisten ohjeiden avulla ja lisäksi prosessi tehostuu valmiiden toimintaohjeiden ja asiakirjamallien avulla. Uskon, että uusi hankintaprosessi on kokonaistaloudellisesta näkökulmasta edullisempaa verrattuna aikaisempaan prosessiin. Käytännössä hankintaohjetta ei ole vielä päästy kokeilemaan, joten varmuutta sen hyödyllisyydestä ei ole. Käytännössä työn tuloksia voidaan mitata vasta pidemmällä aikavälillä.

Opinnäytetyön aiheen valintaa tuki oma kiinnostuneisuus hankintoja kohtaan ja lisäksi työlle löytyi selkeä toimeksiantajan tarve. Koko opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja melko haastava. Haastetta loi se, että aihe oli yksityisyritysten kohdalla ihan uusi, eikä siitä ole tehty aikaisemmin tutkimuksia tai opinnäytetöitä. Tämän kehittämistehtävän avulla kehitin myös omaa asiantunti-

juuttani työtehtävissäni. Oma hankintatoimen osaaminen kaipasi selvästi tietämyksen lisäämistä. Toivon, että tämä kehittämistehtävä lisää myös toimeksiantajaorganisaation osaamista.

Kehittämistehtävän ja hankintaohjeen raportoinnissa on pyritty kertomaan tarpeeksi tarkasti koko projektin toteutus. Tämä katsotaan lisäävän myös kehittämistehtävän luotettavuutta. Kehittämistehtävän raportoinnissa on kerrottu selkeästi mikä on työn tavoite ja millä menetelmin tavoitetta on lähdetty saavuttamaan. Työ oli suhteellisen laaja sisältäen paljon kehittämisideoita, mutta toivon, että olen päässyt työssä tarttumaan oikeisiin käytännön asioihin, eikä työ ole liian teoreettinen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarto, M., Aho, T., Regelin, J., Uotila, J. & Vatanen, T. 2009. Hankintasopimus: Käytännön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Tampere: Vastapaino.
- Häli, P. 2015. Kiinteistö Oy Oulun Ritaharju. Kauppakeskusjohtajan haastattelut aikavälillä 15.11.2015-23.3.2016.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Julkisen ja yksityisen sektorin erot. 2015. CSR Kompassi. Viitattu 15.10.2014. <http://julkisen.csr-kompassi.fi/julkisen-ja-yksityisen-sektorin-erot>
- Kaarretsallo, T. 2007. Kilpailuttamisvelvollisuus julkisissa hankinnoissa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kalima, K. 2001. Julkisyhteisöjen hankintatoimi. 2. painos. Helsinki: Suomalaiset oikeusjulkaisut SOJ OY.
- Kuula, A. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimystä. 1999. Tampere: Vastapaino.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- McNiff, J. & Lomax, P. & Whitehead, J. 2002. You and your action research. London: Hyde Publications
- Metsämuuronen, J. 2008, Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, 4. painos, Vaajakoski: International Methelp Ky.
- MK-Law. 2016. Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi. Viitattu 15.2.2016. http://www.mklaw.fi/files/Julkiset_hankinnat_ja_hankintaprosessi.pdf
- Ojassalo, K. & Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. 3. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2014. Hankintojen kilpaluttaminen ja sopimusehdot. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.
- Rantanen, T & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 16.1.2016 <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>
- Sakki, J. 2014. Tilaus -toimitusketjun hallinta - Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- Seuri, M & Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sukari Konserni. 2016. Yritysesittely. Viitattu 22.1.2016 <http://sukarikonserni.fi/fi/etusivu/>
- Tomperi, S. 2013. Kehittyvä kirjanpitoaito. 14. painos. Helsinki: Edita.
- Lapin ammattikorkeakoulu. 2016. Opinnäytetyöohje, ylempi amk. Viitattu 15.1.2016 [http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-\(YAMK\)/YAMK-tutkinnon-opinnaytetyo](http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-Ylempi-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje-(YAMK)/YAMK-tutkinnon-opinnaytetyo)

LIITTEET

Liite 1. Koy Oulun Ritaharjun hankintaohje